



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**METODOLOGÍA PARA CUANTIFICAR MOTIVACIÓN Y  
DISEÑAR BENEFICIOS NO MONETARIOS  
EN TIENDAS POR DEPARTAMENTO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FRANCISCO JOSÉ MUÑOZ CORCES

PROFESOR GUÍA:  
LUIS ABURTO LAFOURCADE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN  
JUAN ENRIQUE CASTRO CANNOBIO  
MANUEL REYES JARA

SANTIAGO DE CHILE  
SEPTIEMBRE 2010

RESUMEN DE MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

POR: FRANCISCO JOSÉ MUÑOZ CORCES

FECHA: 06/09/2010

PROF. GUÍA: SR. LUIS ABURTO LAFOURCADE

## **METODOLOGÍA PARA CUANTIFICAR MOTIVACIÓN Y DISEÑAR BENEFICIOS NO MONETARIOS EN TIENDAS POR DEPARTAMENTO**

La cadena en estudio está implementando un nuevo sistema de incentivos, basado sólo en instrumentos monetarios de compensación. Se busca complementar este sistema, midiendo los niveles de motivación y otorgando propuestas en base a beneficios no monetarios valorados por los vendedores.

El presente trabajo de título tiene por objetivo entregar una metodología para cuantificar la motivación de la fuerza de venta de la cadena y apoyar el diseño de beneficios no monetarios. Específicamente, levantar beneficios valorados por la fuerza de venta y cuantificar las preferencias de estos, además de construir un instrumento psicométrico para cuantificar los niveles de motivación y por último, estudiar las variaciones de acuerdo a las características de los vendedores y finalmente proponer líneas de acción para mejorar el escenario actual.

Como metodología, se realizó una investigación de mercado, con una primera etapa cualitativa de entrevistas grupales, para levantar los beneficios y una segunda etapa cuantitativa mediante la técnica de análisis conjunto. Además se elaboró un instrumento psicométrico de medición mediante la metodología propuesta por Sampieri (2006). Finalmente se utilizó la técnica de árboles de decisión para encontrar características que definan perfiles de empelados motivados y no motivados.

Como resultado se obtuvo un modelo que explica la motivación de los empleados basado en 6 dimensiones. En este, el 69% de los vendedores encuestados están motivados. Al verlo por dimensión, Factores críticos de éxito es la mejor evaluada con 85%, en cambio Compensación y Reconocimiento sólo el 59% y 56% de los vendedores están motivados respectivamente. De acuerdo a la valoración de bonos, la dimensión de Desarrollo Profesional es la más valorada con 30%, luego Transparencia con un 25%, Pertenencia con un 23% y finalmente Reconocimiento con un 22%. En cuanto a los beneficios, cursos de inglés, entrega de gift card según metas, flexibilidad de los días libres y liquidaciones transparentes son los más valorados. Además se encontró que vendedores de tiendas de alta venta y rol especialista, presentan los peores puntajes (54%), y los vendedores de tiendas de media y baja venta, de rol preferente son los más motivados con un puntaje de 78%. De acuerdo a lo obtenido se presentaron líneas de acción para mejorar los niveles de motivación, como por ejemplo dar más flexibilidad para los días libres y mejorar la transparencia en las liquidaciones.

El presente estudio muestra una real oportunidad de agregar valor a la cadena en temas de beneficios no monetarios, mejorar los niveles de motivación y cambiar el paradigma de que los vendedores son simples empleados, para potenciar y posicionar al vendedor como elemento estratégico para mejorar el rendimiento de la cadena.

## Agradecimientos

Al término de este proceso, es inevitable tomar una pausa y reflexionar, pensar en todas las cosas que han pasado para que llegue este día, 6 años en los cuáles uno como persona vive inolvidables momentos. Muchos de ellos complicados y tristes, pero gracias a estos es que aprendemos a valorar y disfrutar los buenos.

Reflexionar sobre lo implacable y rápido del tiempo, nos hace pensar lo importante que es disfrutar la vida en cada instante, hacer lo que realmente queremos, trabajar en lo que verdaderamente nos gusta, ya que igual de rápido que se pasaron estos 6 años se pasarán los próximos 10 y los siguientes 20.

Me gustaría aprovechar este espacio para hacer algo que no hago muy a menudo, y que sé es muy importante. Me gustaría agradecer, principalmente a mis padres, por su apoyo, compromiso, compañía, por ser siempre ejemplos de responsabilidad y esfuerzo. Por permitirme siempre perseguir mis sueños, aunque muchas veces no estuviesen de acuerdo.

Mis hermanas, por confiar en mí cada vez que necesitaron alguna ayuda, por aguantarme en todos esos días de mal humor, por ayudarme a llevar a cabo proyectos y sueños, siempre con el mejor de los ánimos.

Mi polola, la persona con la que he compartido los últimos 4 años, gracias por tu infinita paciencia y comprensión. Gracias por esos fines de semanas que te quedaste conmigo enseñándome en vez de salir con tus amigas, gracias por acompañarme en momentos difíciles y gracias por todos los momentos felices que hemos tenido.

Mis amigos todos, aquellos que les dije “no puedo” por escribir la memoria, aquellos que dejé de ver en algún momento y han quedado en el olvido, a mis nuevos amigos y a los que hemos sido amigos de toda la vida. Gracias a los que aportaron ideas, a los que tenía aburrido hablándoles de la memoria, a los que me ayudaron a sobrevivir esas infinitas noches y días de escritura chateando y a los que por amistad, compromiso u obligación tendrán que leer esta memoria algún día.

Profesores, gracias a todos por sus opiniones, comentarios y consejos, en especial a mi profesor guía, que si bien siempre me dio suficiente espacio para desarrollar la memoria como yo estimara conveniente, siempre estuvo presente y con la mejor disposición para ayudar y lograr que los resultados de ésta fuesen interesantes.

Gracias a todos ustedes por hacer posible esta memoria, esperemos que sea un verdadero aporte y no sólo un estudio para alcanzar un título.

Saludos a todos.

## INDICE

I.	Índice de Figuras .....	8
II.	Índice de Tablas .....	9
III.	Índice de Ecuaciones .....	9
1.	INTRODUCCION.....	10
1.1.	La industria del Retail .....	10
1.2.	El Retail en Chile .....	10
1.3.	El Retail y la fuerza laboral .....	12
2.	DESCRIPCION DEL PROYECTO.....	13
2.1.	Justificación .....	14
2.2.	Objetivos.....	19
2.2.1.	Objetivo General .....	19
2.2.2.	Objetivos Específicos.....	19
2.3.	Alcances .....	19
2.4.	Resultados esperados .....	19
2.5.	Plan de trabajo.....	20
3.	MARCO CONCEPTUAL.....	21
3.1.	La motivación.....	21
3.2.	Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional .....	23
3.2.1.	Teorías de Contenido.....	24
3.2.2.	Teorías de Proceso.....	28
3.3.	Clima Laboral.....	34
3.4.	Análisis Conjunto .....	36
3.5.	Arboles de decisión .....	37
3.6.	Método de Evaluaciones Sumarias o Escala Likert .....	39
3.7.	Modelo Conceptual propuesto .....	41
4.	METODOLOGÍA.....	45
4.1.	Revisión bibliográfica.....	45
4.2.	Estudio de mercado.....	46
4.2.1.	Recolección de datos.....	46
4.2.2.	Diseño y aplicación de cuestionario.....	46
4.2.2.1.	Análisis Conjunto CBC.....	46
4.2.2.2.	Confección y aplicación de Instrumento de medición .....	47
4.2.3.	Análisis de datos.....	47

4.2.4.	Presentación de resultados .....	51
4.3.	Árboles de decisión .....	51
4.4.	Propuestas de mejora.....	51
5.	DESARROLLO METODOLÓGICO .....	52
5.1.	DESCRIPCIÓN DE LA TIENDA EN ESTUDIO .....	52
5.2.	ELECCIÓN DE TIENDAS.....	54
5.3.	ESTUDIO DE MERCADO .....	56
5.3.1.	Entrevistas grupales exploratorias .....	56
5.3.1.1.	Primera parte: Beneficios no monetarios y no económicos que prefiere la fuerza de venta .....	56
5.3.1.2.	Segunda parte: Ranking de criterios de elección de empleo .....	59
5.4.	CONFECCIÓN DEL INSTRUMENTO .....	62
5.4.1.	Aplicación Piloto.....	65
5.4.1.1.	Paso 1: Análisis Cualitativo .....	65
5.4.1.2.	Paso 2: Análisis cuantitativo estadístico .....	65
5.5.	CUANTIFICACIÓN DE PREFERENCIAS .....	70
5.5.1.	Ranking de preferencias .....	70
5.5.2.	Elaboración de base ortogonal .....	73
5.5.3.	Aplicación del Instrumento.....	73
5.5.4.	Errores asociados a las mediciones .....	74
5.5.4.1.	Error muestral .....	74
5.5.4.2.	Error de confiabilidad: .....	74
5.5.4.3.	Error de posición de tarjetas .....	75
5.6.	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	76
5.6.1.	Resultados a nivel de Cadena .....	76
5.6.2.	Resultados por Tipo de tienda .....	79
5.6.3.	Resultados por Género .....	81
5.6.4.	Resultados por Edad .....	83
5.6.5.	Resultados por antigüedad .....	85
5.6.6.	Resultados por Nivel de Sueldo.....	87
5.6.7.	Resultados por Rol .....	89
5.6.8.	Resultados por Departamento .....	91
5.6.9.	Prioridades de Acción .....	94

5.7.	PERFILES DE VENDEDORES .....	95
5.7.1.	Motivación.....	95
5.7.2.	Reconocimiento .....	96
5.7.3.	Factores Críticos de éxito .....	97
5.7.4.	Otras dimensiones .....	98
5.8.	ROL DEL JEFE DE VENTAS .....	99
5.9.	PROPUESTAS DE MEJORA .....	100
5.9.1.	Gestor de días libres.....	100
5.9.2.	Predictor de renta .....	100
5.9.3.	Evaluación de pares y superiores .....	101
5.9.4.	Transparencia .....	101
5.9.5.	Plan de Carrera.....	101
5.9.6.	Idiomas .....	102
5.9.7.	Inducción y reparto de actividades.....	102
6.	CUANTIFICACIÓN DE PÉRDIDA DE VENTA POR ROTACIÓN.....	104
7.	CONCLUSIONES.....	106
8.	TRABAJOS FUTUROS .....	109
9.	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	110
10.	ANEXOS .....	112
10.1.	Anexo I Ranking empresas Great Place to Work 2009.....	112
10.2.	Anexo II Detalle nuevo sistema de incentivos.....	113
10.3.	Anexo III Pauta entrevista grupal.....	114
10.4.	Anexo IV Descripción beneficios propuestos por las entrevistas grupales.....	117
10.5.	Anexos V Clasificación de reactivos según dimensión .....	123
10.6.	Anexo VI Tabla CVC de reactivos .....	123
10.7.	Anexo VII Test Homogeneidad .....	124
10.8.	Anexo VIII Test de Normalidad a reactivos.....	130
10.9.	Anexo IX Test para evaluar diferencias significativas .....	132
10.9.1.	Test T a reactivos Normales .....	132
10.9.2.	Test U de Mann Whitney a reactivos no Normales .....	136
10.10.	Anexo X Matriz de cálculo de Alfa de Cronbach.....	138
10.11.	Anexo XI Matriz final de cálculo de Alfa de Cronbach .....	139
10.12.	Anexo XII Cálculo de Confiabilidad de Piloto.....	140

10.13. Anexo XIII Instrumento estadístico final.....	141
10.14. Anexo XIV Distribución por tienda y variables disponibles de encuestados .....	141
10.15. Anexo XV Intervalos de Confianza y errores de las tarjetas del Análisis Conjunto .....	143
10.16. Anexo XVI Abreviación beneficios no monetarios .....	143
10.17. Anexo XVII Test t y ANOVA para estudiar diferencias significativas .....	144
10.18. Anexo XVIII Box and Whisket ranking costos de beneficios .....	148
10.19. Anexo XIX Cálculo del indicador de prioridad .....	149
10.20. Anexo XX Arboles de decisión por dimensión .....	149
10.21. Anexo XXI Tabla de ventas promedio versus Antigüedad .....	152

## I. Índice de Figuras

Figura 1: Proporción del retail como fracción del PIB Chileno .....	11
Figura 2: Composición del Retail Chileno .....	11
Figura 3: Market Share de Tiendas por departamento.....	12
Figura 4: Importancia relativa de atributos .....	14
Figura 5: Motivos de desvinculación de vendedores en la cadena de estudio.....	16
Figura 6: Histograma de ventas .....	17
Figura 7: Plan de Trabajo.....	20
Figura 8: Modelo de Motivación de Davis y Newstrom.....	21
Figura 9: Círculo vicioso motivación por carencia .....	32
Figura 10: Círculo virtuoso, motivación por desarrollo .....	33
Figura 11: Ejemplo resultado CHAID .....	38
Figura 12: Interdependencias en la organización.....	43
Figura 13: Dimensiones Modelo Propuesto .....	45
Figura 14: Sueldo promedio vendedor vs Venta promedio vendedor .....	54
Figura 15: Box plot Ranking de criterios de decisión entre trabajos similares.....	60
Figura 16: Ranking Beneficios Desarrollo Profesional .....	70
Figura 17: Ranking Beneficios Pertenencia .....	71
Figura 18: Ranking Beneficios Transparencia.....	72
Figura 19: Ranking Beneficios Reconocimiento .....	72
Figura 20: Resultados encuesta nivel cadena.....	76
Figura 21: Resultados por Atributos nivel cadena.....	77
Figura 22: Resultados por Niveles cadena.....	78
Figura 23: Resultados encuesta según tipo de tienda .....	79
Figura 24: Resultados atributos según tipo de tienda .....	80
Figura 25: Resultados niveles según tipo de tienda.....	80
Figura 26: Resultados encuesta según género.....	81
Figura 27: Resultados atributos según género.....	82
Figura 28: Resultados niveles según género .....	82
Figura 29: Resultados encuesta según edad .....	83
Figura 30: Resultados atributos según edad.....	84
Figura 31: Resultados niveles según edad .....	85
Figura 32: Resultados encuesta según antigüedad .....	85
Figura 33: Resultados atributos según antigüedad .....	86
Figura 34: Resultados niveles según antigüedad.....	87
Figura 35: Resultados encuesta según nivel de sueldo .....	87
Figura 36: Resultados atributos según nivel de sueldo .....	88
Figura 37: Resultados niveles según nivel de suelo .....	88
Figura 38: Resultados encuesta según rol .....	89
Figura 39: Resultados atributos según rol.....	90
Figura 40: Resultados niveles según rol .....	90
Figura 41: Resultados encuesta según departamento 1 .....	91
Figura 42: Resultados encuesta según departamento 2.....	92
Figura 43: Resultados atributos según departamentos .....	93
Figura 44: Resultados niveles según departamentos .....	93

Figura 45: Árbol de decisión de la prueba completa .....	95
Figura 46: Árbol de decisión, Reconocimiento .....	96
Figura 47: Árbol de decisión, Factores Críticos de Éxito.....	97
Figura 48: Venta promedio por vendedor versus años de antigüedad .....	104

## II. Índice de Tablas

Tabla 1: Comparación entre antiguo y nuevo sistema de incentivos .....	13
Tabla 2: Datos de ingreso y gasto de la cadena .....	52
Tabla 3: Antecedentes descriptivos de la fuerza de venta .....	53
Tabla 4.1: Caracterización de tiendas de Alta venta .....	55
Tabla 5: Lista beneficios no monetarios .....	57
Tabla 6.1: Beneficios que impactan la dimensión de Desarrollo Profesional .....	58
Tabla 7: Resultados Test de Friedman a Expertos .....	64
Tabla 8: CVC necesario para aprobar la prueba de expertos .....	64
Tabla 9: Sensibilidad y Especificidad .....	67
Tabla 10: Distribución de reactivos en la encuesta .....	69
Tabla 11: Tarjetas base ortogonal para Análisis Conjunto .....	73
Tabla 12: Alfa de Cronbach del Instrumento .....	75
Tabla 13: Sensibilidad y Especificidad del Instrumento.....	75
Tabla 14: Resumen árbol de decisión .....	98

## III. Índice de Ecuaciones,

Ecuación 1: Calculo de validez de contenido .....	48
Ecuación 2: Cálculo Alfa de Cronbach .....	49
Ecuación 3: Cálculo confiabilidad según Spearman-Brown .....	50
Ecuación 4: Cálculo espacio muestral.....	74
Ecuación 5: Cálculo error del Análisis Conjunto.....	75

# 1. INTRODUCCION

## 1.1. La industria del Retail

El retail es un sector económico compuesto por las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios a grandes cantidades de clientes. Es decir, empresas que cuentan con una gran diversidad tanto de productos como de clientes.

Desde los 80, el retail ha experimentado profundos cambios en todo el mundo, como la concentración de la industria, el auge de los hipermercados y las políticas de precios bajos, transformándose en uno de los sectores más apasionantes de la economía.

A nivel mundial, los grandes operadores han sido un motor importante en sus respectivas economías, convirtiéndose muchos de ellos en referentes de expansión a otros países. Con su crecimiento han logrado escalar posiciones importantes dentro del mundo empresarial. De hecho, según el ranking de las 2.000 empresas más grandes del mundo por valor bursátil de Forbes, a abril de 2008 la estadounidense Wal Mart –un verdadero símbolo del retail– ocupa el lugar 16 con ventas por 379 mil millones de dólares: un poco más del doble del PIB de Chile [12].

## 1.2. El Retail en Chile

Las cadenas de retail cómo las conocemos hoy en día son un fenómeno que emerge en Chile en los años 90 [24], siendo estas dos últimas décadas testigos del afiebrado proceso de expansión y cambios. Se profesionalizó y creció a niveles inimaginables, las grandes cadenas izaron sus banderas en los lugares más inesperados y la bonanza económica y el crédito hicieron que ganara terreno a otras industrias, convirtiéndose en la estrella de turno de la bolsa [15].

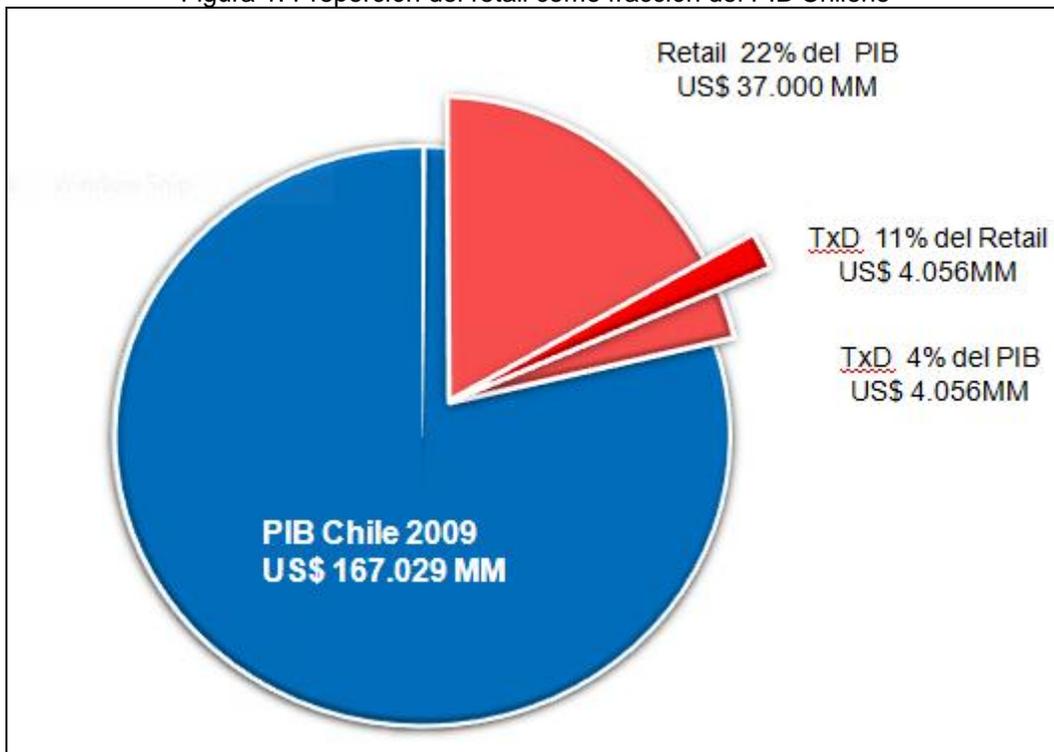
El retail fue uno de los mayores responsables del impulso que registraron las inversiones chilenas en el exterior durante el año 2008, las que totalizaron US\$ 1.874 millones, creciendo un 41%, según el informe económico de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS)<sup>1</sup>

Para el año 2009, el retail representó el 22% del PIB de Chile ascendiendo a la suma de USD\$ 37 mil millones [11], donde las tiendas por departamento representaron el 11% de esta suma cómo se puede ver en Figura 1 y Figura 2.

---

<sup>1</sup> www.df.cl, 22 de Agosto de 2008.

Figura 1: Proporción del retail como fracción del PIB Chileno



Elaboración propia  
Fuente: INE, Banco Central, Nielsen [11]

Figura 2: Composición del Retail Chileno

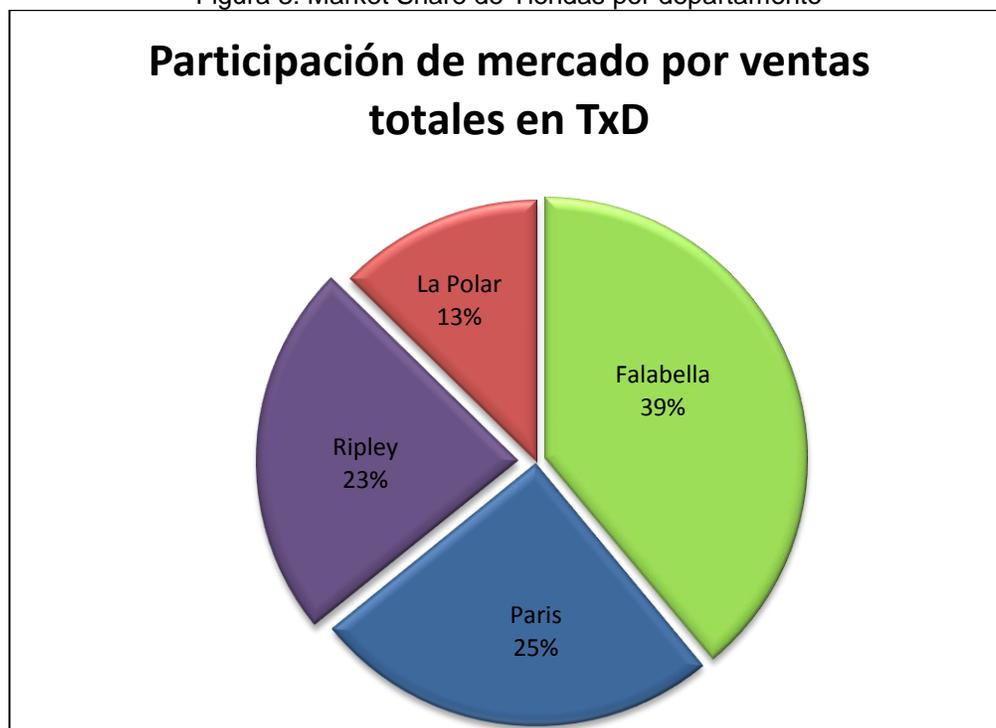


Elaboración propia  
Fuente: INE, Banco Central, Nielsen

De estos USD\$ 37 MM (22% del PIB), el 60% lo representan los tres grandes grupos, supermercados, ferretería y grandes tiendas (GGTT) o tiendas por departamento, si bien representan la menor parte de los 3 grandes grupos no es despreciable.

En tiendas por departamento Falabella tiene la mayor proporción del mercado, manteniendo Paris una segunda posición, como se ve la Figura 3;

Figura 3: Market Share de Tiendas por departamento



Elaboración propia

Fuente: Memorias publicadas por cada empresa a Marzo 2010

### 1.3. El Retail y la fuerza laboral

En los últimos años este sector se ha constituido como el más grande ofertante de empleo, según el ranking de empleo de la revista Qué Pasa en el año 2009 los tres primeros lugares representaron a grupos económicos de este sector [4]:

- Primer lugar grupo Paulmann con 102.168 empleados
- Segundo lugar grupo Falabella con 70.841 empleados y
- Tercer lugar el grupo Ibáñez Scott con 36.600 empleados

El número total de personas ocupadas en Chile alcanza poco más de 6,5 millones de personas. Si al número de empleados directos le sumamos el empleo indirecto que entregan las compañías de venta minorista en Chile, el nivel de plazas que otorgan

llega a representar números muy significativos para el país. Sólo contando a las empresas de retail se alcanzan los 242.195 empleados. Lo que significaría, colocándolo en dimensión, un total de un 4% aproximadamente de la fuerza laboral del país [7].

Los datos indican que la caracterización del trabajador tipo de este sector es: mujer, madre de familia, menor de 40 años y que terminó el colegio. Sin embargo, en los últimos años la edad promedio del trabajador ha ido disminuyendo, y los hombres toman cada vez mayor parte de la fuerza de venta.

En las tiendas por departamento, existen tres tipos de jornada: full time (45 horas); part-time (30 horas) y peak-time (20 horas).

## 2. DESCRIPCION DEL PROYECTO

La cadena que se ha interesado en este trabajo de memoria, es una tienda por departamentos, que cuenta con 31 sucursales repartidas en todo el territorio nacional y más de 8.000 empleados. De los cuales 4.000 corresponde a fuerza de venta y 2.616 tienen contrato full-time.

En el año 2008, Paris decide cambiar el sistema de incentivos básicamente por dos razones;

- Requerimiento legal: Composición fija del salario debe ser equivalente a sueldo mínimo nacional.
- Signos de baja motivación: Se percibía baja motivación en los vendedores, evidenciada en una alta rotación, bajo trabajo en equipo y desigualdad en los roles dentro de la tienda.

En la Tabla 1 se muestra la comparación entre el antiguo y nuevo sistema de incentivos.

Tabla 1: Comparación entre antiguo y nuevo sistema de incentivos

	Antiguo	Nuevo
<b>Estructura de sueldo</b>	\$15.000 fijos	\$165.000 fijos
	1% contado, 2% crédito	Bono contado, bono tarjeta y Comisión por ventas (monto según categoría de vendedor)
	Otros bonos menores	Bono equipo y bono servicio más algunos bonos menores que se conservan
<b>Categorías</b>	Mayor sueldo para vendedores de categorías "duras" (productos más caros)	Disminuye la brecha de sueldo entre vendedores de categorías "duras" (especialistas) y "blandas" (preferentes), pero aun existe (aumento de sueldo para ambos)
<b>Locales</b>	Grandes diferencias de sueldo y bonos entre locales, según negociaciones logradas por los trabajadores	Se realiza una clasificación de tiendas (3 segmentos) y se estandarizan los bonos para todas las tiendas

Fuente: "Rediseño de sistema de incentivos en una tienda por departamento", Fernanda Vargas.

En Anexo II, se detallan las nuevas estructuras del sistema de incentivos.

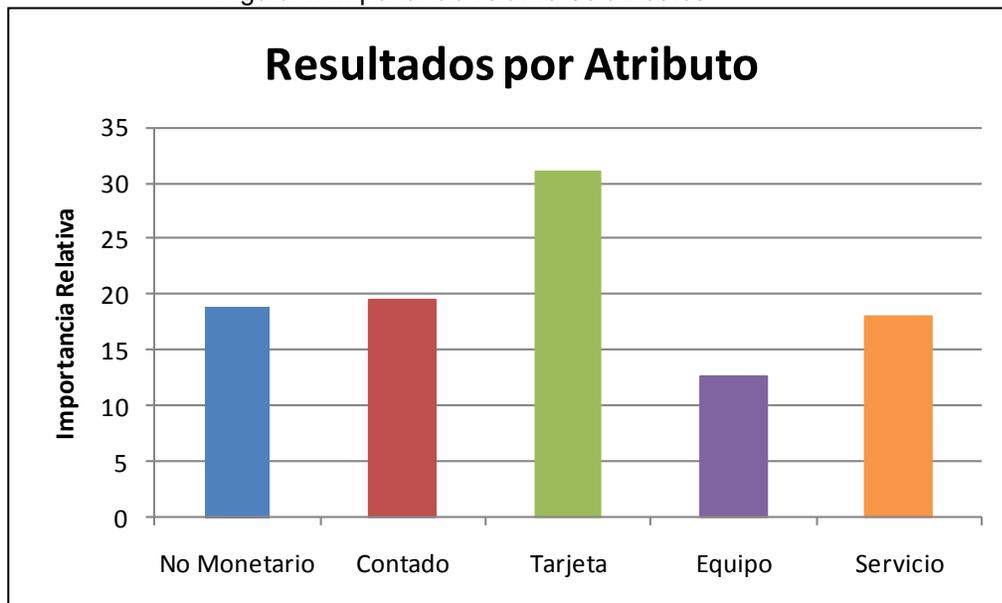
Si bien el nuevo sistema de incentivos denominado Nuevo Trato (NT) se ha hecho cargo de temas importantes para la cadena, no lo ha hecho tan bien en temas que involucran la motivación de la fuerza de venta como se verá a continuación.

## 2.1. Justificación

Desde el punto de vista motivacional, NT no ha incorporado incentivos que ayuden a mejorar las motivaciones intrínsecas de los vendedores, sino que la mayoría de los bonos se acercan más a ser compensaciones por el trabajo realizado, favoreciendo el fenómeno conocido como motivación por carencia (concepto desarrollado en sección de Marco Conceptual, detalles en pág. 31).

A partir del estudio realizado por Fernanda Vargas, Rediseño de sistema de incentivos en una tienda por departamento [23], estudio que motivó para realizar esta memoria, se puede observar que la importancia relativa de los bonos no monetarios en los vendedores es muy alta frente al resto de los bonos, como se puede apreciar en la Figura 4:

Figura 4: Importancia relativa de atributos



Fuente; Vargas, 2009 [23]

Se aprecia claramente que la importancia del bono no monetario es superior al bono por equipo y servicio y sorpresivamente es levemente inferior al bono por venta al contado. Además el bono por equipo es el de menor importancia.

A partir de estos resultados nace la preocupación por potenciar los bonos no monetarios, los cuáles son fuente de motivaciones intrínsecas de la fuerza de venta y minimizan el impacto negativo que provoca la motivación por carencia [5].

Con este trabajo se busca explorar y analizar formas que puede tener la tienda por departamento en estudio para fortalecer los incentivos no monetarios, ya que el trabajo actual en ámbito es mínimo y puede generar un gran impacto en el aumento de las ventas.

Para poder realizar una verdadera gestión de motivación, se debe contar con alguna herramienta que sea capaz de medir o cuantificar la motivación de los vendedores. Un instrumento que nos proporcione indicadores con los cuales se pueda comparar periodos, tiendas, áreas y ver la evolución de los indicadores en el tiempo. Saber cómo impactan los nuevos incentivos en la motivación de la fuerza de venta y evidenciar en qué áreas de la motivación se debe poner más énfasis ayudaría a realizar una verdadera gestión de capital humano.

Hoy en día, en cualquier compañía que tenga fines de lucro el principal objetivo es aumentar la rentabilidad del negocio y por ende maximizar las utilidades, no siendo el retail una excepción. Para lograr esto los gerentes tienen diversos métodos y áreas en la compañía donde utilizarlos, las más comunes son:

- Negociaciones con proveedores
- Mejoramiento de los procesos internos
- Optimización de la cadena de suministro
- Complementar su negocio con el retail financiero
- Conocimiento del cliente preferente mediante minería de datos.
- Marketing y Publicidad
- Disminuir costos y gastos

Pocas empresas piensan realmente que uno de los factores más relevantes para rentabilizar su negocio es el capital humano [6], y con esto se hace hincapié más allá del típico cliché “Nuestro activo más importante son las personas”. Se refiere a aquellas empresas que realmente piensan y creen que una fuerza de venta contenta y motivada es una ventaja estratégica.

Típicamente lo que toda compañía hace es tener a vendedores a comisión, teniendo como principal agente motivador el dinero que recibirá por el trabajo realizado. Sin embargo lo que enfrentan estas compañías son:

- Alta rotación de personal
- Falta de trabajo en equipo, ligado a una alta individualidad
- Mal clima laboral

Impactando generalmente negativamente en la rentabilidad del negocio.

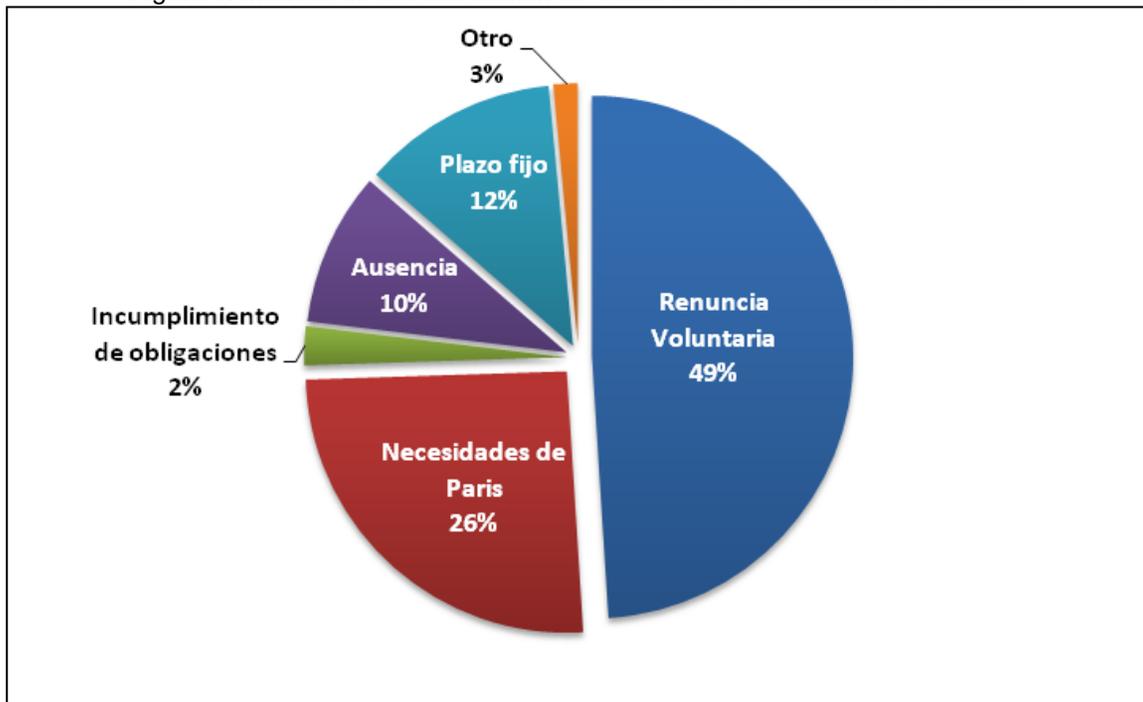
Según un estudio realizado por la consultora Target-DDI [13]:

- El 80% de las personas está dispuesto a recibir 10% menos de sueldo por mejorar clima laboral, reconocimiento y respeto.
- 65% de empleados dice que falta reconocimiento
- El 56% de los empleados renuncian a sus empleos por las relaciones con sus jefes.
- Las personas eligen una empresa por la compensación, sueldo y plan de carrera.
- Abandonan por los líderes y clima laboral

Se evidencia que el dinero está lejos de ser un agente motivador, el 80% de las personas están dispuestas a sacrificar el 10% de su sueldo por mejorar aspectos mucho más relacionados con la motivación y elementos no monetarios.

Según los resultados antes presentados no es de sorprender que la mitad de las desvinculaciones de vendedores de la cadena en estudio sean por renuncias voluntarias como se ve en la Figura 5.

Figura 5: Motivos de desvinculación de vendedores en la cadena de estudio



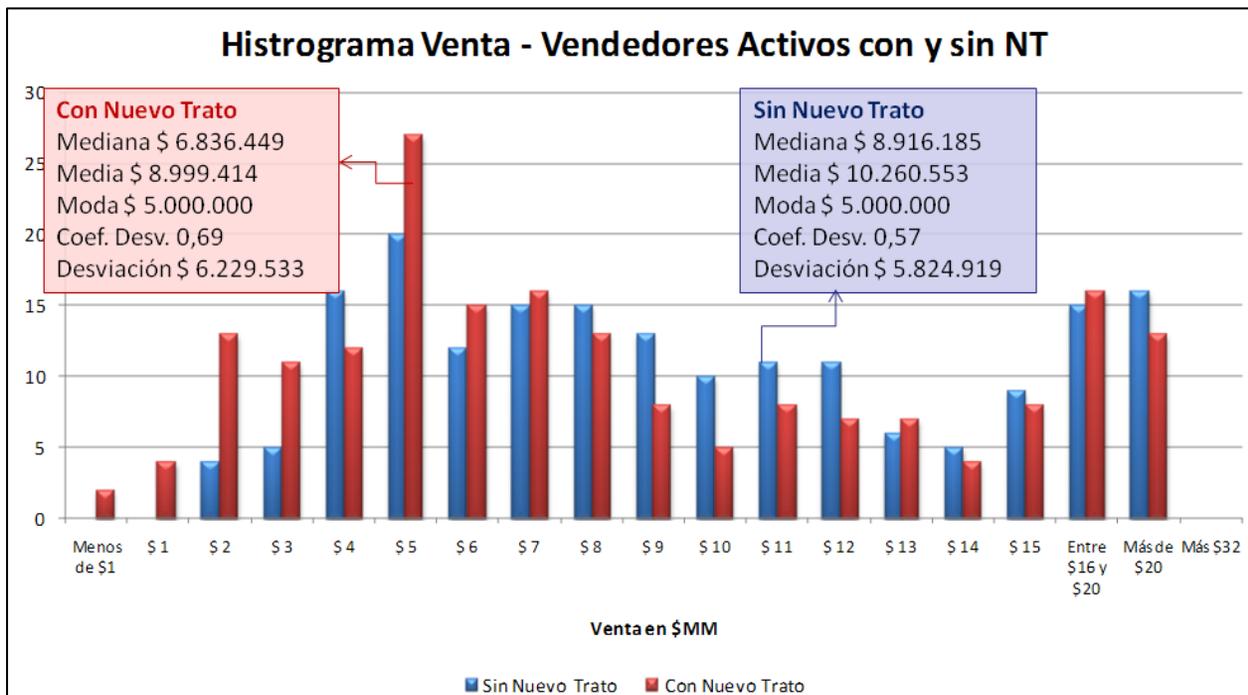
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los datos proporcionados por la cadena, se calculó que la fuerza de venta tiene una rotación de -5.9% anual, en el periodo Mayo 2009 – Mayo 2010, sumado a esto el gran porcentaje de renuncias voluntarias (ver figura 5) difícilmente se

puede decir que la gente esté motivada para vender, uno de cada dos personas que se van de la empresa lo hacen por decisión propia, y según el estudio de Target-DDI lo más probable es que haya sido por el clima laboral y la relación con los jefes.

En el estudio de Vargas, Fernanda [23] donde se estudió los efectos del NT, se puede ver que las renunciaciones voluntarias comprendían cerca del 42%, lo que es aún menos alentador ya que significa que en el último tiempo estas subieron un 7% hasta ubicarse en 49%. En este mismo estudio se concluye que por efectos de los incentivos del NT la fuerza de venta está vendiendo menos, como se observa en la Figura 6;

Figura 6: Histograma de ventas



Fuente; Vargas, 2009 [23]

Se observa que en promedio un vendedor vendía \$ 10.260.533 de pesos con el sistema de incentivos antiguo y con el nuevo vende solamente en promedio \$8.999.414 de pesos, resultado que resulta dramático para la cadena en estudio.

Finalmente, se tuvo acceso al Análisis del Estudio de Clima Laboral realizado por la consultora Hewitt para la cadena el año 2009, teniendo como resultados que las variables que presentan mayor nivel de satisfacción son:

- Clientes 87%
- Tareas Diarias 74%
- Evaluación de desempeño 70%
- Compañeros 69%

- Relación con el jefe directo 68%

Y las que presentan menor nivel de satisfacción son:

- Beneficios 35%
- Reconocimiento 37%
- Oportunidades de Carrera 49%
- Comunicación 49%

De esta forma se evidencia que el principal problema no está en el clima laboral ni en la relación con compañeros de trabajo o supervisores, sino que está en ámbitos que involucran directamente los niveles de motivación de las personas como son la falta de reconocimiento, oportunidades de carrera y beneficios más allá del sueldo que reciben al final del mes.

Un dato interesante en esta línea, es el trabajo realizado por una de las principales competidoras de la cadena en estudio, Falabella. Quienes a partir del año 2003 se integraron al grupo de empresas Chilenas que participan en los programas de evaluaciones llevados a cabo por la organización Great Place to Work, quienes miden los niveles de clima laboral de las organizaciones y asesoran su gestión posteriormente.

Los resultados han sido bastante buenos, al cabo de 6 años de trabajo, Falabella ocupa por primera vez un lugar dentro de las mejores 35 empresas para trabajar en Chile (ranking 27) y es el único actor dentro de las tiendas por departamento como se puede ver en Anexo I, lo que aumenta la importancia de realizar trabajos de este tipo en la cadena en estudio, para poder ser competitivo detrás de la oferta laboral que ofrece a los empleados.

Finalmente y con los datos expuestos en esta sección de justificación se realiza un diagnóstico de las deficiencias del actual sistema de incentivos y compensaciones de la cadena:

- Se incluyen bonos de carácter monetarios solamente
- Bonos presentes producen motivación por carencia
- No hay incentivos a la motivación por desarrollo
- Falta de bonos no monetarios y no económicos
- No actúa en ámbitos que impacten en la motivación

Se deben incluir incentivos que los empleados valoren más allá del dinero, que no los haga pensar todo el día en vender y se debe tener alguna herramienta para poder medir y gestionar la motivación en los vendedores. Esto con el propósito que gerentes y personas a cargo sean capaces de tomar decisiones con información cuantificada y no sólo de conversaciones de pasillo e impresiones subjetivas.

## **2.2. Objetivos**

### **2.2.1. Objetivo General**

- Entregar una metodología para cuantificar motivación y apoyar el diseño de Bonos no monetarios.

### **2.2.2. Objetivos Específicos**

- Levantar bonos no monetarios y no económicos que la fuerza de venta encuentra necesarios o relevantes.
- Cuantificar las preferencias a distintos bonos no monetarios y no económicos de los vendedores.
- Construir instrumento estadísticamente robusto que mida motivación en la fuerza de venta.
- Comparar variaciones de niveles de motivación y preferencias a bonos no monetarios según clasificación de vendedores.
- Proponer líneas de acción en la gestión de capital humano, para colaborar en la mejora del desempeño de trabajadores en sala, gestionando motivación.

## **2.3. Alcances**

Tanto el análisis de los incentivos no monetarios y no económicos como la construcción del instrumento para medir motivación se realizará en base a la recolección de información en 6 tiendas, las cuales son representativas de las tiendas de la cadena.

El presente estudio pretende cuantificar motivación y no clima laboral, este último concepto mide áreas diferentes, a pesar que se complementan no se pueden considerar equivalentes, (diferencias en detalle en capítulo marco teórico). El estudio no considera ninguna implementación de las líneas de acción propuesta.

## **2.4. Resultados esperados**

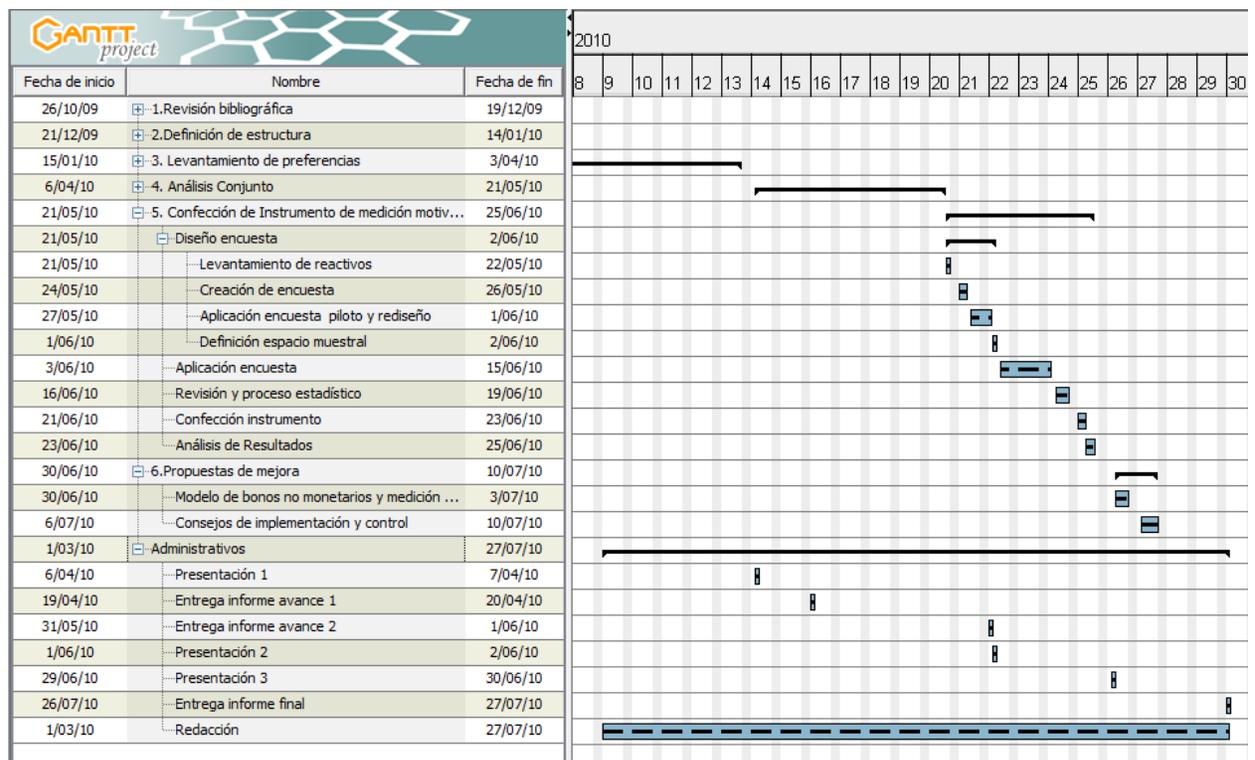
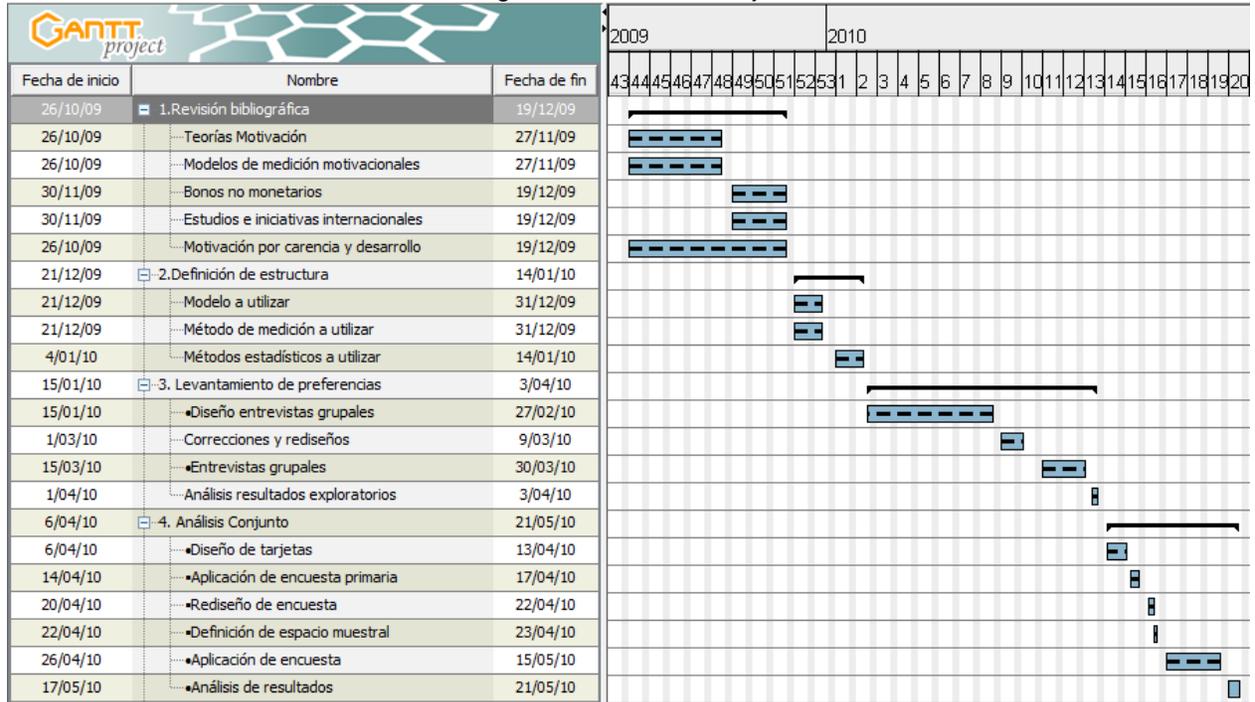
Como resultado de la presente memoria se espera:

- Levantamiento de preferencias de bonos no monetarios y no económicos por parte de los vendedores.
- Ranking de valoraciones frente a distintos beneficios no monetarios y no económicos por parte de la fuerza de venta.
- Instrumento estadístico capaz de medir motivación de la fuerza de venta.
- Propuesta de mejora para elevar índices de motivación y aumentar el desempeño de los vendedores.

## 2.5. Plan de trabajo

El plan de trabajo del estudio se detalla en la Figura 7.

Figura 7: Plan de Trabajo



### 3. MARCO CONCEPTUAL

Como punto de partida al estudio de la motivación en el ámbito del trabajo y su vínculo con el mundo de las compensaciones, se exponen a continuación aquellos principales antecedentes teóricos que permiten intentar dar respuesta a la problemática que guía la presente memoria.

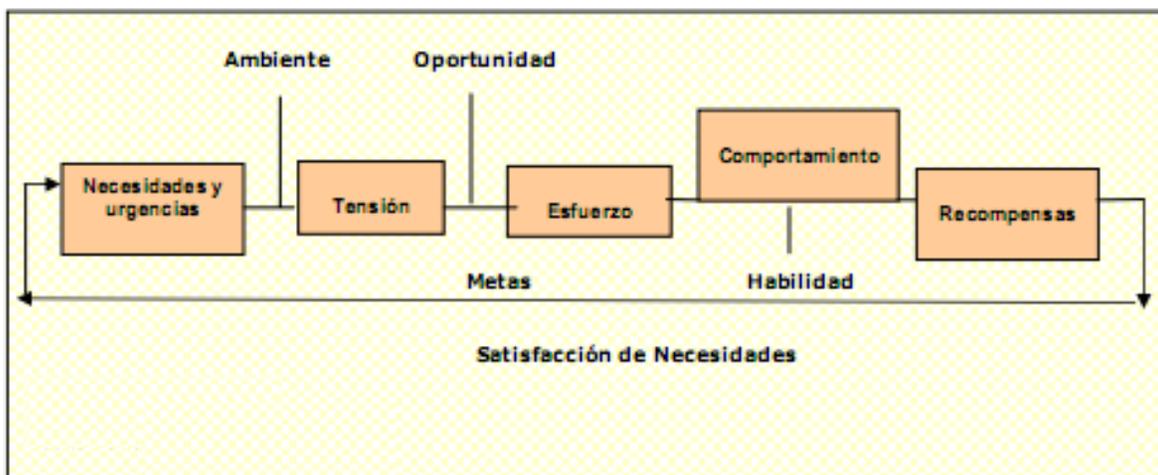
#### 3.1. La motivación

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía [21].

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad. Esta dinámica puede ser comprendida a la luz del Modelo de Davis and Newstrom [9], el cual se puede ver en la Figura 8.

En él, la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo, mediado por una oportunidad de obtener la meta, que conduce a comportarse de una determinada forma. Dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente al organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta del individuo.

Figura 8: Modelo de Motivación de Davis y Newstrom



Fuente: Keith, 1993 [9]

## **Modelos explicativos acerca de la motivación**

La motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. Estas miradas son el resultado de una sistematización de la información existente y deberán ser entendidas sobre la base de que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada. Los puntos de vista se diferencian básicamente en la causa de la motivación; sin embargo, sus teorías poseen puntos en común que deben considerarse altamente complementarios.

La perspectiva fisiológica hará hincapié en las bases biológicas de la motivación, proponiéndose explorar cómo los sistemas nerviosos y endocrino inciden en los motivos y las emociones. Se ocupa de la manera en que el cuerpo se prepara para la acción, en el entendido de la conducta es una compleja interacción entre estructuras cerebrales y los sistemas nervioso y endocrino. [16]

Por otra parte, el modelo cognitivo pondrá especial acento en los pensamientos y procesos mentales que median el accionar de las personas y finalmente, la perspectiva conductual aludirá a la motivación como causa principal de la conducta.

Debido a la naturaleza del presente estudio, se desarrollará solamente la perspectiva conductual ya que es la más acorde para trabajos de motivación laboral y sistemas de compensaciones.

## **Perspectiva conductual de la motivación**

Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juegan un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas.

### Intrínsecas

Son conductas que emergen espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. Así, “cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal o autodeterminación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca” [16] las más comunes son:

- Placer (gusto por lo que se hace)
- Desafío (superación)

## Extrínsecas

Se le denomina así cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que: “las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona” [16]. Es decir, alude a fuertes artificiales de satisfacción que han sido programados socialmente, los más comunes son:

- Compensaciones (dinero)
- Reconocimiento (halagos)

Es importante distinguir que ambas motivaciones deben ser aplicadas en diferentes planos, ya que muchas veces por aplicar o asociar directamente motivaciones extrínsecas como compensaciones, por acciones o trabajos en las cuales el individuo tiene una clara motivación intrínseca, no se logra lo que la intuición puede decir: le gusta y además le pago entonces su desempeño será enorme. Todo lo contrario, puedo llegar a terminar con la motivación intrínseca y se puede desarrollar un malestar y un sentido de obligación que es totalmente contraproducente.

De esto no hay que concluir que no se le debe compensar a las personas por su trabajo en el caso que les guste hacer, sino que se debe tener claro y aplicar en forma separada la motivación y la compensación, ya que una no puede sustituir a la otra y ambas son tremendamente necesarias en las organizaciones en el día de hoy.

### **3.2. Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional**

La motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual, entendiendo por necesidad un estado interno del sujeto que hace que ciertos resultados parezcan atractivos [17].

Una teoría de la motivación en el ámbito de la motivación resulta de utilidad en la medida en que permite explicar qué es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador o, en otras palabras, por qué una persona frente a varias posibilidades elige un camino o emprende una acción que en otras circunstancias rechazaría.

Durante la década de 1950 se desarrollaron distintas teorías de la motivación, algunas de las cuales han destacado de manera especial, de modo que aún cuando se les han realizado críticas sustanciales, persisten como formas válidas de explicar la motivación en las organizaciones. Del total de teorías existentes, se exponen únicamente aquellas que debido a su aporte conceptual posibiliten el adecuado análisis de las compensaciones con relación a la motivación de los trabajadores [2].

Las teorías presentadas pueden analizarse categorizándolas arbitrariamente desde dos puntos de vista principales: teorías de contenido y teorías de proceso (Arancibia, 2003). Las teorías de contenido intentan responder a interrogantes relacionadas con las necesidades específicas que motivan a las personas y los factores individuales que ponen en marcha conductas orientadas a la consecución de metas.

Entre estas teorías se destacan la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de las necesidades de McClelland y el modelo E-R-C de Alderfer. Por otra parte, las teorías de proceso se basan en los procesos cognitivos que subyacen a la motivación e intentan dar cuenta de cómo se activa, dirige y detiene la conducta en función de variables situacionales. Entre estas teorías se destacan la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría de la equidad.

### **3.2.1. Teorías de Contenido**

#### Jerarquía de necesidades de Maslow

Abraham Maslow en 1943 [10], planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza para ser satisfechas. Postuló que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias. A continuación se describe cada una de estas necesidades en orden ascendente:

- **Básicas o Fisiológicas:** son las necesidades relativas al sostén de la vida y la sobrevivencia. Se refieren principalmente al hambre, sed, las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- **Seguridad:** son las necesidades relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales; a la ausencia de peligro físico y de miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio. La seguridad garantiza que las necesidades primarias estarán cubiertas tanto tiempo como sea posible.
- **Sociales (de afiliación o pertenencia):** dado que los seres humanos son seres sociales, necesitan pertenecer, es decir, ser aceptados por otros. Estas necesidades aluden a lo afectivo, la pertenencia y la participación social.
- **Estima:** de acuerdo con Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a buscar la estimación, tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y autoconfianza.

- Autorrealización: esta es la máxima necesidad dentro de la jerarquía y se refiere al deseo de convertirse en lo que se es capaz, es decir, maximizar el potencial propio y lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento personal.

En la medida en que una necesidad queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve imperativa [10]. Ninguna necesidad queda satisfecha plenamente, sin embargo, si está suficientemente satisfecha, deja de ser una fuente de motivación personal [17].

Las primeras dos necesidades (fisiológicas y de seguridad) se conocen tradicionalmente como necesidades de orden inferior y las últimas tres (sociales, de estima y autorrealización) corresponden a necesidades de orden superior. Robbin [17] señala que la distinción entre unas y otras radica en que las necesidades de orden superior obtienen gratificación interna, mientras que las de orden inferior deben ser satisfechas desde el exterior o entorno de la persona.

Según Davis y Newstrom [9], en el ámbito del trabajo las necesidades inferiores básicas no suelen dominar, debido a que ellas se encuentran normalmente satisfechas. Los trabajadores se verán motivados principalmente por las necesidades de seguridad, sociales, de estima y, por último, de realización personal. Cabe señalar que según estos autores, las necesidades de orden superior nunca podrán ser plenamente satisfechas debido a que los seres humanos estarán constantemente en búsqueda de nuevas y mejores posibilidades de crecimiento personal. En esta línea, Senge [20] afirma que “la efervescencia que hoy vemos en el mundo de la administración continuará hasta que las organizaciones comiencen a abordar las necesidades superiores: autoestima y autorrealización”.

### Teoría de los dos factores de Herzberg

En la década de 1950, Frederick Herzberg desarrolló un modelo de motivación de dos factores. Se basó en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores acerca de qué es lo que las personas buscan en su trabajo. Así, pidió a las personas que pensarán en qué momento se habían sentido particularmente bien en su trabajo y cuándo particularmente mal. Se les solicitó, además, que describieran las condiciones que produjeron dichos sentimientos. Así, se descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones de bienestar y satisfacción.

Aunque algunas condiciones producían sentimientos favorables, la carencia de éstas fue rara vez citada como una causa de malestar. Asimismo, la ausencia de algunas condiciones ocasionaba desagrado en los empleados y la presencia de esas mismas condiciones no necesariamente motivaba a los empleados en la misma proporción (Davis y Newstrom, 1993). Esta perspectiva indica "que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las

características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto" (Davis y Newstrom, 1993, p. 160). Herzberg (2003) postula la presencia de un continuo doble, donde lo opuesto de "satisfacción" es la "no satisfacción" y lo opuesto de "insatisfacción" es la "no insatisfacción".

Afirmó que existen dos grupos de factores separados que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Algunos factores causaban insatisfacción entre los empleados cuando no existían, sin embargo, su presencia por lo general lleva a los empleados únicamente a un estado neutral, es decir, no son factores extremadamente motivadores.

Estos factores se conocen como factores de higiene o factores de mantenimiento, y corresponden a las condiciones que rodean a las personas cuando trabajan. Implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros (Herzberg, 1959). Estos factores se relacionan principalmente con el contexto del puesto, dado que tienen que ver con el medio que rodea al trabajo.

Los factores de higiene poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los empleados. A lo que se destinan estos factores es a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, como amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio. Dicho de otro modo, cuando estos factores son óptimos lo que hacen es evitar la insatisfacción (Herzberg, 1959).

El otro grupo de factores que Herzberg considera son los denominados factores motivacionales o satisfactorios. Estos factores tienen que ver con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estos factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, se centran en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo en sí e incluyen: la responsabilidad, la libertad de decidir cómo hacer un trabajo, los ascensos (progreso o avance), la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento (Davis y Newstrom, 1993).

### Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría realizada por David McClelland se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. Esta teoría se enfoca en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación (Davis y Newstrom, 1993).

Las necesidades de logro se refieren al impulso por sobresalir y por poseer realizaciones sobre un conjunto de normas, en definitiva, por alcanzar el éxito. Es "el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas" (Davis y Newstrom, 1993, p.117). Una persona con este tipo de requerimiento tiende al desarrollo y crecimiento, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen como consecuencia.

La necesidad de poder alude a "la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo" (Robbins, 2004, p. 162), es decir, corresponde a un impulso por influir en las personas y en las situaciones provocando cambios (McClelland, 1970). Personas orientadas por este tipo de necesidades toman riesgos y generalmente desean influir en las organizaciones en las que participan, asumiendo posiciones de marcado liderazgo. Dichos sujetos gozan con "estar a cargo" de los proyectos y tareas y disfrutan de las ocasiones en las que deber competir con los demás.

Por último, las necesidades de afiliación aluden a la tendencia de algunas personas a acercarse y establecer vínculos de cooperación y amistad con el resto. Este tipo de personas trabajan de mejor manera cuando son felicitadas por sus actitudes favorables y cooperativas. La propuesta de McClelland permite que la administración trate diferencialmente a sus empleados según la tendencia de cada uno, de manera que el supervisor se comunicará con sus empleados según la necesidad particular de cada persona.

### Modelos E-R-C de Alderfer

Clayton Alderfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades: de existencia, de relación y de crecimiento (ERC).

El grupo de existencia se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades de relación corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow. Por último, las necesidades de crecimiento aluden al anhelo de desarrollo individual, o en otras palabras, de autorrealización (Robbins, 2004).

Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Asimismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes (Robbins, 2004)

Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior. Dicho en otras palabras, "la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior" (Robbins, 2004, p. 162).

Aplicado al ámbito del trabajo, David y Newstrom (1993) sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.) para luego centrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.

### **3.2.2. Teorías de Proceso**

#### Teoría de las Expectativas de Vroom

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Victor Vroom y que luego fue complementado con los aportes de Lawler III, afirma que "la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo" (Robbins, 2004, p. 173). Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales (Robbins, 2004). De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

- Relación esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño
- Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
- Relación de recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto.

La motivación es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) (Davis y Newstrom, 1993).

La valencia se referirá a "La fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa" (Davis y Newstrom, 1993, p. 147). Se trata de la expresión del nivel del deseo que se tenga para alcanzar la meta propuesta y es un indicador personal y único para cada empleado. Está condicionada por la experiencia y cambia con el tiempo en tanto las necesidades se satisfacen para dar paso a nuevos deseos y requerimientos. En consecuencia, los administradores deberán obtener información específica acerca de las preferencias de un empleado sobre un conjunto de recompensas. Las valencias pueden ser positivas y negativas, pues las personas pueden tener preferencias favorables o desfavorables hacia el resultado. El rango de la valencia va desde -1 a +1 (Davis y Newstrom, 1993).

Las expectativas aluden a "la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá una realización de una tarea" (Davis y Newstrom, 1993, p.148). Se presentan en términos de probabilidades entre el esfuerzo y el nivel de desempeño; su valor varía entre 0 y 1, donde 1 es el máximo de expectativa que posee el empleado de que su esfuerzo traerá como consecuencia altos niveles de desempeño.

Aquí, la auto eficacia de la persona es una variable mediadora principal y se puede definir como la creencia personal que se cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo un trabajo, cumplir con las expectativas y alcanzar las metas. Los empleados con mayores niveles de auto eficacia poseen más probabilidades de creer que realizar un esfuerzo producirá un desempeño satisfactorio, creando expectativas de buen desempeño (Davis y Newstrom, 1993).

La instrumentalidad es "la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo" (Davis y Newstrom, 1993, p. 148). El empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue las recompensas correspondientes. Este valor va del 0 al 1. Las recompensas o resultados pueden ser primarios o secundarios; los primarios derivan directamente de la acción (como por ejemplo, promociones o aumentos de sueldo) y los secundarios surgen a partir de los primarios (estatus, reconocimiento, oportunidades etc.).

En suma, para esta teoría el producto de la valencia, expectativas e instrumentalidad es la motivación (Hugh J. Arnold, 1981, en Davis y Newstrom, 1993). Estos tres factores pueden presentarse en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad. Los empleados realizan una suerte de análisis costo - beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, de modo tal que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados aplicarán más esfuerzo (Davis y Newstrom, 1993).

Este modelo es altamente contingencial y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales. La

reacción ante la recompensa está mediada por el papel de la percepción o visión de mundo que posea la persona, que ha creado a partir de sus experiencias pasadas y valores personales aprendidos. Como la percepción es profundamente idiosincrática del individuo y a su vez dinámica, la motivación deberá ser analizada tomando en cuenta las particularidades de cada persona y de cada situación particular.

### Teoría de la equidad

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral.

Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad (Robbins, 2004).

El referente que la persona utilice parece ser un factor clave para esta perspectiva. Así, los empleados pueden realizar cuatro comparaciones de referente;

- Yo interior: las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.
- Yo exterior: las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- Otro interior: otro u otros individuos dentro de la organización actual.
- Otro exterior: otro u otros individuos fuera de la organización actual.

La elección del referente puede estar condicionada por diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que éste tenga para la persona. Robbins (2004) sostiene la existencia de cuatro variables moderadoras de la elección del referente: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad. Una vez seleccionado el referente se realizará la comparación, que en el caso de arrojar una desigualdad, da paso a seis posibles opciones: (i) cambiar sus aportes al trabajo; (ii) cambiar sus resultados; (iii) distorsionar las percepciones del yo; (iv) distorsionar las

percepciones del otro; (v) escoger otro referente y (vi) abandonar el terreno (Robbins, 2004).

### Motivación Carencia-Desarrollo [5]

La carencia

Lo que este concepto dice es a grandes rasgos:

Careces de A.

Luego haz B.

Te compensaré con A.

Lo deficiente de este enfoque es que el hacer B se asocia directamente a nuestra carencia de A, ya que si no fuera así, no se tendría porque hacer B, y ciertamente B no va a ser algo estimulante, pasa a ser más una especie de castigo que un desafío, o algo interesante.

Por ello lo más probable es que en un entorno de motivación por carencia el gusto por B sea muy bajo, y más aún es posible que sea desagradable hacer B.

Es importante aclarar que la motivación por carencia no nace por la falta de algo, sino que nace en el supuesto de creer que la satisfacción de la carencia es el motivador principal de las personas.

El resultado con este tipo de motivación entra en un círculo vicioso, que se presenta en la Figura 9.

La persona requiere suplir una carencia, para eso le es ofrecido un trabajo que de no tener la carencia no lo realizaría. Esto implica estar en constante desagrado con el trabajo lo que impide un aumento de productividad y merma las posibilidades de aumentar el salario. Al no aumentar el salario estoy más lejos de suplir la carencia por lo que el círculo se vuelve a repetir.

Figura 9: Círculo vicioso motivación por carencia



Fuente: Elaboración propia apoyado en Gestión y Negociación, Juan Enrique Castro.

Para evitar caer en esta dinámica veamos lo que se propone como motivación por desarrollo

El desarrollo:

Este enfoque a grandes rasgos dice:

Me interesa que te desarrolles y puedas lograr hacer B.  
Como consecuencia obtendrás A.

Desde el punto de vista de los recursos no hay gran diferencia entre los dos enfoques ya que ambos requieren de A para producir B.

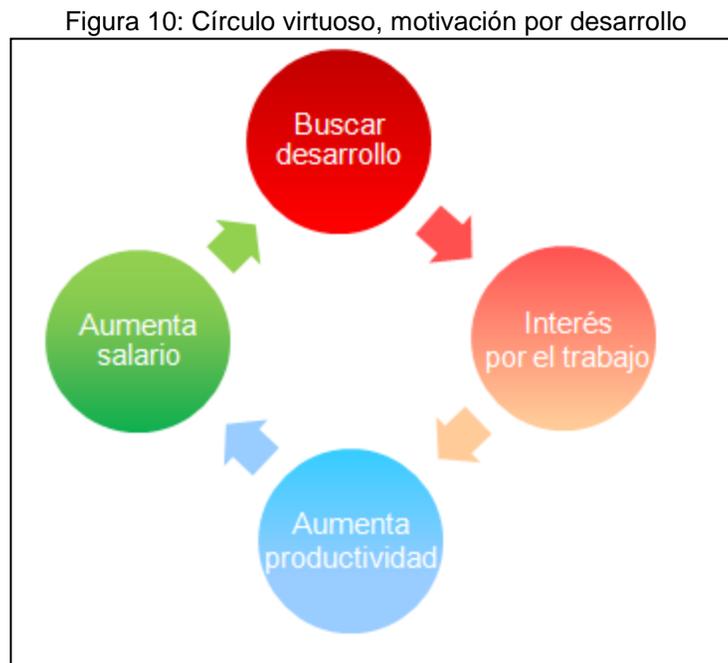
Sin embargo, desde el punto de vista organizacional la pregunta a responde es que sucede cuando necesito más de B (es decir aumentar la productividad), en el enfoque de motivación por carencia debiera ofrecer 2B para obtener como cota máxima 2A. Generalmente B no es una acción atractiva de hacer por lo que tendré que aumentar la supervisión y probablemente no lograré obtener 2B.

Finalmente tendré que traer a otra persona carente de A y ofrecerle B para poder obtener lo requerido y habré juntado a dos personas carentes de A lo que se traduce en una bomba de tiempo.

A diferencia de lo anterior, desde un enfoque de motivación por desarrollo es posible esperar que productividad marginal y costos marginales vayan relacionados, ya que al obtenerse como resultado 2B, se compensará con 2A o algo similar.

Sin embargo la dimensión más importante de la diferencia de ambos esquemas radica en las diferencias o consecuencias psicológicas de ambos esquemas.

Al producir motivación por desarrollo se busca el círculo virtuoso presentado en la Figura 10:



Fuente: Elaboración propia apoyado en Gestión y Negociación, Juan Enrique Castro.

En el esquema de motivación por carencia, el centro de atención está puesto en la carencia de A, por lo tanto todo lo que de ahí se deriva proviene de dicha carencia. Rápidamente en el nivel subconsciente se va asociando como origen de la carencia de A, a aquel que le hace hacer B para satisfacer dicha carencia. Por ello no es de sorprenderse que pueda darse conflicto entre quienes carecen de A y quienes ofrecen hacer B como trabajo o medio de sustento para obtener A.

Es esta común asociación la que hace a veces tan difícil la relación entre quienes ofrecen o demandan empleo, y quienes trabajan. Es evidente que una persona expuesta a una forma de motivación por carencia tenderá a tener una visión bastante crítica de cualquier sistema económico y productivo, pues a través de su trabajo no obtiene grandes satisfacciones, sino que solo satisface su carencia, y no olvidemos que en su subconsciente está asociando a aquel que le hace hacer B como origen o causa de su carencia de A.

### **3.3. Clima Laboral**

De acuerdo a Robbins [17] medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.

Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada, definición que se acerca más a motivación. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados, teniendo en cuenta que muchas veces se topan y son complementarios, pero en la práctica miden cosas diferentes.

Dentro de las medidas de clima organizacional se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medida múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a las medida perceptiva de los atributos organizacionales se tienen que: a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

Ahora bien, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción. Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo no debiera ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, puesto que eso significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además recordemos que ninguna organización es estática, por lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas.

Rodríguez (1999) menciona que el clima de una institución educativa tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, sin embargo, una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso hasta llegar a contaminar la productividad de la organización.

Al respecto Gairín (1996) argumenta que para conocer cómo funciona una institución escolar, se requiere de información sobre cuál es su estructura formal o cómo define la legislación, cada una de de las funciones a desempeñar y las competencias que corresponden a cada una de las personas que forman parte de la misma. Todos los aspectos señalados como constituyentes del clima (tanto los componentes objetivos y reales de la organización como la percepción que de los mismos tienen el grupo en su conjunto y cada uno de sus miembros) van a afectar el funcionamiento de la organización en cuestión. Todas ellas van a construir esa atmósfera institucional que connotará en un sentido u otro todo el funcionamiento de la organización.

### 3.4. Análisis Conjunto

Llamado también modelo composicional multi-atributo, es una técnica estadística que se originó en la psicología matemática y hoy es parte importante del Marketing Cuantitativo. El objetivo del análisis conjunto es determinar qué combinación de un número limitado de atributos es el más preferido por los encuestados. Se utiliza con frecuencia para comprobar la aceptación de nuevos diseños de producto por parte del cliente y valorar el atractivo de anuncios publicitarios [3].

En esta técnica se diferencian 3 tipos [23]:

El Choice-Based Conjoint, (CBC) Se utiliza principalmente para probar nuevos productos o servicios, midiendo las valoraciones que ponen los consumidores en ellos, en particular en los atributos que poseen. El análisis CBC obliga a la persona que responde a elegir una sola opción de producto o servicio, que está representado por un set de atributos. Asimismo, se le puede dar la opción de no escoger ninguna. El fin de esta estrategia, es que la persona se concentre en los atributos que realmente aprecia, esto se logra luego de enfrentar en varias ocasiones los niveles de atributos.

Con las respuestas y apoyado de modelos matemáticos, como regresiones tipo Multinomial Logit, Análisis Jerárquico Bayesiano o Clase Latente, se calculan las valoraciones. Este tipo de análisis conjunto es el más realista e intuitivo de responder para el entrevistado, además de ser simple de ejecutar en el software SPSS y requiere pocos atributos para asegurar efectividad.

Adaptative Conjoint Analysis (ACA): En este método se realiza un ranking de los atributos a evaluar y luego se realizan las comparaciones. Para lo cual se necesita la interacción con una persona que aplique la encuesta directamente. Dentro de la encuesta, cada concepto muestra perfiles de no más de 5 atributos. Es fácilmente realizable en un software, aunque no hay muchos. Es buena para muestras pequeñas.

Esta técnica profundiza en los atributos que son realmente importantes para el entrevistado, sin embargo el software necesario para desarrollarlo no permite análisis posteriores limitando su poder de análisis.

Conjoint Value Analysis (CVA): Las comparaciones se hacen en una escala de intervalo, en donde al entrevistado se le pide que diga el grado de preferencia entre dos perfiles o por un producto completo. Las calibraciones de las preferencias se hacen en base a regresiones.

Es el más simple y fácil de llevar a cabo y muy efectivo en muestras pequeñas. La desventaja radica en que el entrevistado podría otorgar puntuaciones similares a todas las tarjetas escondiendo las valoraciones reales.

De acuerdo a las características de cada uno y las características del actual estudio se escogió utilizar CBC.

### 3.5. Árboles de decisión

Un árbol [23] es un grafo formado por nodos y arcos con las siguientes restricciones:

- Hay un solo nodo raíz, es decir un nodo que no tiene padre.
- Cada nodo distinto de la raíz tiene un solo padre

Cada ramificación del árbol se define como nivel. Las primeras ramificaciones se llevan a cabo con la variable que mejor discrimina. La metodología que usan los árboles para ramificar es clasificada como Greedy. Es por eso que se da la posibilidad de que un atributo aparezca en diferentes niveles de las ramificaciones.

Son un tipo de técnica catalogada como supervisada. Se pueden usar como modelos para predecir valores continuos, árboles de regresión y clasificación, o para clasificar fenómenos.

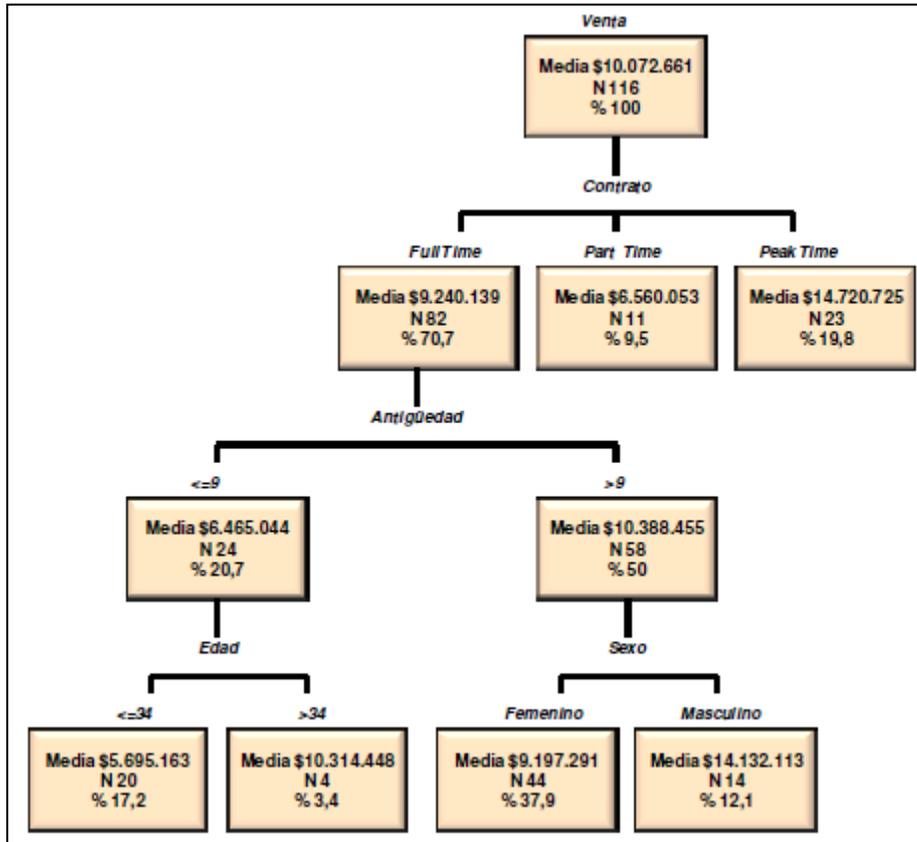
Se deben sensibilizar una serie de parámetros, tales como qué criterio usar para la ramificación, criterio de poda, es decir, cuántos terminales generar, y también cuántos casos debe haber como máximo en los nodos terminales. Mientras más nodos, menor error de entrenamiento se tendrá, pero suele incurrir en un mayor error de test, lo que provoca un sobre ajuste del modelo calibrado.

La técnica de árboles de decisión utilizada en este estudio se denomina CHAID (Chi Squared Automatic Interaction Detection). CHAID busca variables independientes explicativas, para predecir la variable explicada y encontrar perfiles o segmentos en la muestra que cumplan con esas variables explicativas.

Así, CHAID proporciona un árbol jerárquico de las variables explicativas, para cada nivel de agregación de perfil o clase. La muestra, se divide en grupos que difieren en un criterio específico o predictor. La Chi-cuadrada más significativa, será el principal predictor, después de un proceso iterativo de asociación entre la variable independiente y el predictor posible. Así, CHAID iterativamente, forma sub grupos en un árbol jerárquico, cada elemento del árbol, pertenece a un segmento tal, que la suma de segmentos componen la muestra inicial.

La Figura 11 mostrada a continuación, corresponde a un ejemplo del resultado de la técnica utilizada:

Figura 11: Ejemplo resultado CHAID



Fuente: Fuente; Vargas, 2009 [23]

En esta figura se puede ver que la variable que mejor explica la venta de un vendedor en una cadena comercial (de acuerdo a la significancia de Chi-cuadrado) es el tipo de contrato. Donde aquellos con contrato peak-time tienen la mayor venta promedio y representan el 20% de la muestra.

Luego, dentro de los vendedores full-time, la antigüedad es la variable más importante, cortando este segmento en aquellos que llevan más de 9 años (con una venta promedio de 10 millones aproximadamente) y menos de 9 años trabajando en la empresa (venta promedio cercana a los 6.5 millones).

Finalmente, se obtiene que los vendedores con contrato full-time, que tienen una antigüedad mayor a 9 años y de género masculino son los que presentan la mejor venta promedio (cercana a 14 millones) frente a aquellos vendedores full-time, que llevan menos de 9 años y tienen una edad inferior a 34 años, que presentan una venta promedio de 5.6 millones aproximadamente.

### **3.6. Método de Evaluaciones Sumarias o Escala Likert**

Creada en 1932 por el psicólogo norteamericano Rensis Likert (1903-1981), es el instrumento más usado para medir actitudes. La escala Likert es un conjunto de aseveraciones (ítems) ante las cuales la persona expresa su grado de acuerdo o desacuerdo o indecisión. Cada ítem tiene habitualmente cuatro o cinco opciones de respuesta: Muy de acuerdo (MA), De acuerdo (A), Indeciso (I), En desacuerdo (D) y Muy en desacuerdo (MD). No hay respuestas correctas o incorrectas.

Hay ítems positivos, que expresan actitud positiva hacia el objeto, e ítems negativos, que expresan actitud negativa hacia el objeto. Si estamos midiendo actitud hacia la televisión, un ítem positivo sería “la televisión sirve para estar al día en muchos temas” y uno negativo sería “ver televisión es perder el tiempo”. Es conveniente que la escala tenga ambos tipos de ítems para controlar la tendencia a estar de acuerdo con las aseveraciones o a contestar mecánicamente.

Los puntajes van de 1 a 4 o de 1 a 5 dependiendo del estudio, dando mayor puntaje a la opción de respuesta que indica actitud positiva hacia el objeto. En el ejemplo del párrafo anterior, recibe puntajes máximos quien está muy de acuerdo con que la televisión sirve para estar al día, y muy en desacuerdo con que ver televisión es perder el tiempo.

El puntaje de una persona en la escala es la suma de los puntajes que ha obtenido en los ítems. A mayor puntaje en la escala, más positiva es su actitud. La escala Likert se aplica habitualmente como parte de un cuestionario, que puede contener varias escalas y otros instrumentos. La escala Likert es una escala sumatoria: sus puntajes son la suma de los puntajes de los ítems. Otras escalas sumatorias son las de ítems con opciones de respuesta de 0 a 10, y las de ítems dicotómicos (1=sí, 0=no). Generalmente los puntajes se normalizan y son llevados a porcentajes para ser más interpretativos.

La escala Likert fue diseñada para medir actitudes pero, por lo fácil que es construirla, contestarla y analizarla, y porque sus propiedades psicométricas (validez, confiabilidad) son relativamente fáciles de evaluar, es usada para medir opiniones, percepciones, valores, aspectos de personalidad y otras variables. [18]

#### **Elaboración de la escala**

1. Preparación de los ítems iniciales; se elaboran una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir, el número de enunciados elaborados debe ser mayor al número final de enunciados incluidos en la versión final.

2. Administración de los ítems a una muestra representativa de la población cuya actitud deseamos medir. Se le solicita a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem mediante una escala.
3. Asignación de puntajes a los ítems; se le asigna un puntaje a cada ítem a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.
4. Asignación de puntuaciones a los sujetos; la puntuación de cada sujeto se obtiene mediante la suma de las puntuaciones de los distintos ítems.
5. Análisis y selección de los ítems; mediante la aplicación de pruebas estadísticas se seleccionan los ajustados al momento de efectuar la discriminación de la actitud en cuestión rechazando aquellos que no cumplan con este requisito.

### **Propiedades de la escala Likert [18]**

- Es un instrumento estructurado, lo que disminuye sus problemas de confiabilidad: las personas reciben los ítems presentados de la misma manera, con igual introducción, recomendaciones, formato y opciones de respuesta.
- Aplicada en un cuestionario, es rápida y barata. Puede abarcarse a gran cantidad de personas. El costo por persona es relativamente bajo.
- Como los ítems no consisten en preguntas sino en aseveraciones, la persona se siente más libre para opinar sobre temas comprometedores. La 'responsabilidad' de lo afirmado en la aseveración se traslada del entrevistado al entrevistador.
- Como cada ítem tiene varias opciones y los puntajes de los ítems se suman, la escala muestra las diferencias entre las actitudes de las personas. Esto hace innecesario formular ítems extremos (que además no discriminan) para detectar diferencias.
- Los datos que produce son fáciles de manejar usando programas estadísticos, que habitualmente contienen los coeficientes necesarios para evaluar las propiedades de la escala.
- Si la escala tiene buena validez y confiabilidad, puede ser usada como instrumento permanente.

De acuerdo a las propiedades, esta será la escala a utilizar en el presente estudio.

### 3.7. Modelo Conceptual propuesto

Finalmente y de acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, se propone un modelo conceptual para explicar motivación en base a 6 dimensiones. Cinco de ellas resumen la mayoría de las teorías antes propuestas y representan elementos comunes de cada teoría.

Estas cinco son:

1. **Desarrollo Profesional**: Llamada por Maslow Autorrealización, crecimiento según Herzberg y Alderfer e incluida por McClelland en sus necesidades de logro y poder. Se refiere al progreso, aprendizaje, superación que puede lograr el individuo en la organización en la cual trabaja.
2. **Pertenencia**: Llamada Aceptación social por Maslow, Calidad de relaciones con la empresa e interpersonales según Herzberg y relación según Alderfer. Es equivalente a la necesidad de afiliación explicada por McClelland, el individuo tiene una necesidad de pertenecer a un grupo, de identificarse con el trabajo realizado, de sentir que tanto la empresa como la gente que está en ella comparte sus ideales y pensamientos.
3. **Reconocimiento**: Conocida también como Estima según Maslow, factores de logros y Reconocimientos según Herzberg o necesidades de logros según McClelland. Esta dimensión se refiere a que la persona requiere tener una evolución en el trabajo, llegar a determinados resultados y lo más importantes es que estos sean reconocidos.
4. **Transparencia**: Mezcladas por Maslow como necesidades de seguridad y fisiológicas, interpretadas por Herzberg como seguridad en el puesto y Existencia según Alderfer. Se refiere a la forma de actuar de la empresa de cara a los trabajadores, si se respetan conductos regulares, si es para todos iguales (sentimiento de equidad). Involucra también el nivel de comunicación que traspasa la organización desde altos mandos hasta la base.
5. **Compensación**: Fisiológicas según Maslow, Condiciones laborales higiénicas según Herzberg, levemente involucradas en Existencia según Alderfer, la retribución monetaria es tan importante como cualquier otra dimensión. Cada trabajo tiene una compensación que va más allá que si la persona está motivada o no por hacer eso.

Sin embargo, hay una parte fundamental que queda fuera de estas 5 dimensiones y es la que da origen a la sexta, llamada Factores Críticos de Éxito [5].

Esta dimensión busca estudiar el grado de motivación que tienen los vendedores a realizar tareas por las cuáles se logran más y mejores ventas. Aquellas tareas que si las hago mejor que la competencia me aseguran en alguna medida éxito. Para ello es crucial cultivar la interdependencia en la organización, para poder realizar las tareas críticas lo más probable es que se necesite una interacción y trabajo en conjunto de numerosas áreas de la compañía y estudiar la forma de crear una interdependencia amistosa al interior de la compañía puede ser una de las variables de éxito más importante.

Generalmente se piensa que la competencia es buena, en ella cada actor entrega lo mejor de sí mejorando el bienestar social. Sin embargo eso es correcto entre compañías donde claramente dos compañías gozan de la virtud de la independencia una de otra y muchas veces juegan a un juego de suma cero, lo que gana una lo pierde la otra.

En cambio dentro de una organización este modelo es nefasto, si se cultiva la competencia dentro de los actores de una misma organización lo único que se obtiene son rivalidades, incentivos perversos, malos hábitos y finalmente el deterioro de las relaciones interpersonales. En una organización los actores internos no son independientes y es ahí donde falla la teoría de la competencia. Lo que se necesita entonces es interdependencia y ver cómo lograrlo es un gran desafío, ya que no es algo natural en los seres humanos, esta debe ser cultivada y administrada.

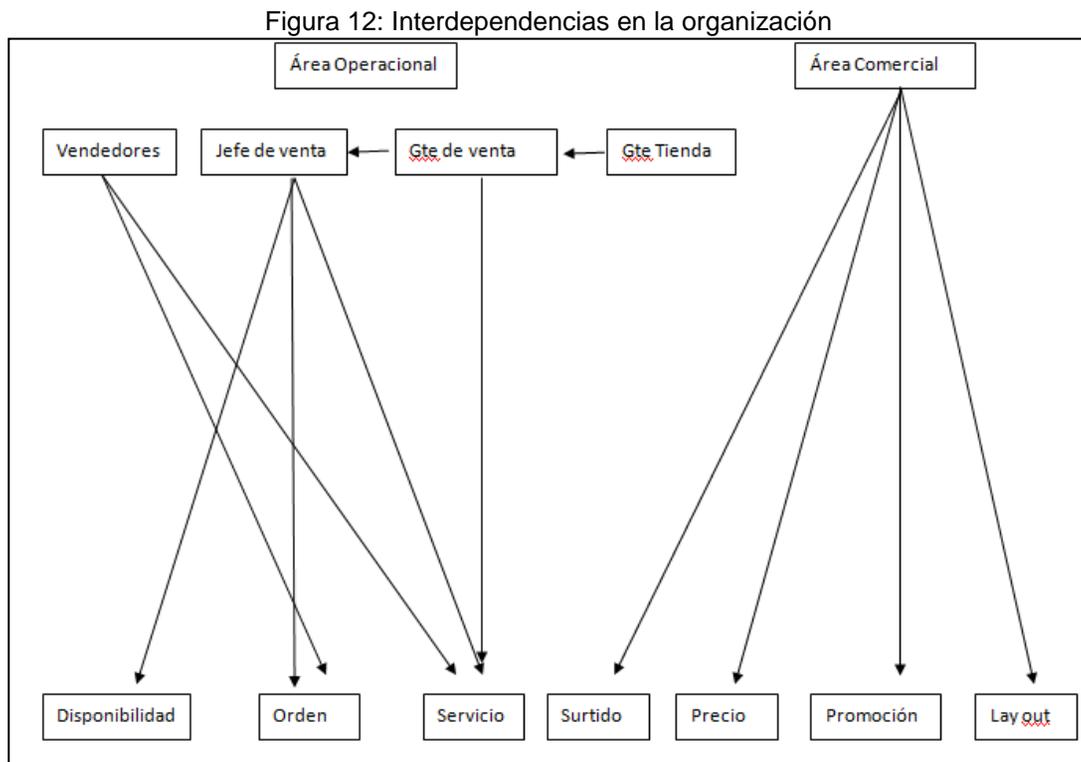
Muchas veces las organizaciones ponen incentivos monetarios en los lugares estratégicos para crear interdependencias, clásico error eso no creará otra cosa más que competencia por obtener el premio. Se deben buscar formas donde todos ganen al interactuar y se logren los factores críticos.

Con el objetivo de incluir en el modelo propuesto esta dimensión de la motivación se estudiaron y se determinaron que los factores de éxito de la cadena son:

- Disponibilidad
- Orden
- Servicio
- Surtido
- Precio
- Promoción
- Layout

Sin embargo, solo en los tres primeros los vendedores tienen poder de acción, el resto son determinados por un organismo central. Se podría estudiar las interdependencias necesarias para lograr los otros cuatro factores pero escapa a los alcances de este estudio, ya que eso representa un estudio de la organización completa.

En la Figura 12 se muestra un diagrama sobre las interdependencias necesarias para lograr los factores de éxito.



En la parte superior se muestran las unidades o cargos entre los cuáles se debe producir la interdependencia, las líneas significan las responsabilidades para poder llegar a los factores de éxito.

Las interdependencias mostradas en Figura 12 son:

- Disponibilidad; Que el producto se encuentre en exhibición y no haya quiebre de stock por no tener el producto en sala y si tenerlo en bodega.

Jefe de ventas debe preocuparse de estar constantemente revisando que productos tienen mayor rotación y cuáles son las cantidades de productos para evitar quiebres. Está en constante comunicación con bodega para pedir reposiciones. Generalmente se

apoya en vendedores para traer productos de bodega. Gerente de venta: controla a los jefes de venta asociados a su jurisdicción.

- Orden; Que los productos estén ordenados en la sala, para hacer más amigable la búsqueda del cliente.

Vendedores, deben ordenar los productos en la sala de acuerdo a tallas, modelos, colores de forma predeterminada y mantenerlos de esa forma durante el día.

Jefe de venta, debe revisar si los productos están ordenados, dirigir su orden en caso contrario.

- Servicio; Que la calidad de atención y servicio cumpla con las 7 prácticas propuestas por la empresa

Vendedores: Deben cumplir con las 7 prácticas de atención para asegurar una buena experiencia de compra al cliente.

- Abordar al cliente
- Saludar al cliente diciéndole tú nombre (Buenos días/tardes soy.....)
- Solicitar que pague con su tarjeta Más.
- Ofrecerle un segundo producto.
- Dirigirse al cliente por su nombre.
- Despedirse del cliente. (Gracias por venir a Paris)
- Acompañar al cliente

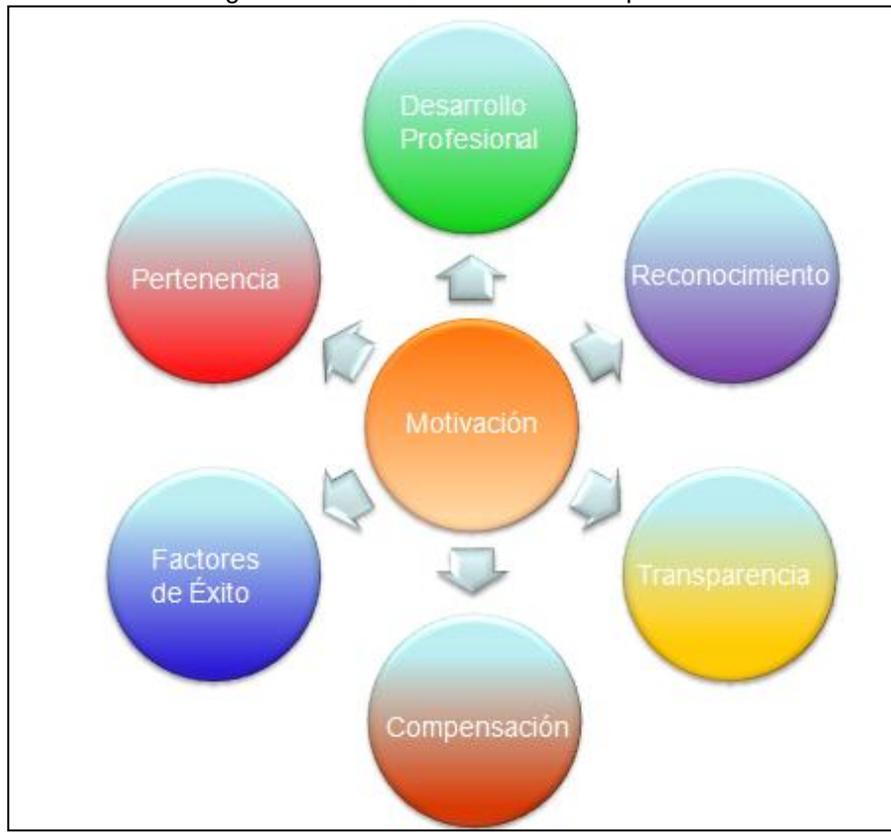
Jefe de venta, debe fomentar y controlar el uso de las 7 prácticas por parte de los vendedores.

Gerente de venta, debe controlar que el jefe de venta fomente y controle las 7 prácticas, además de controlar por el mismo que se cumplan en la sala. Además debe inculcarle el hábito de incentivar el orden y disponibilidad de productos.

El gerente de tienda, debe controlar que los gerentes de ventas de diferentes departamentos administren bien a sus dirigidos.

Finalmente se obtiene el modelo propuesto de 6 dimensiones antes explicadas, para cuantificar motivación en vendedores de la cadena, el cual se resume en Figura 13.

Figura 13: Dimensiones Modelo Propuesto



Elaboración propia

## 4. METODOLOGÍA

La metodología que se utilizará es la siguiente:

### 4.1. Revisión bibliográfica

- Estudio de memorias, libros, publicaciones de Recursos Humanos sobre motivación y tipos de incentivos.
- Estudios sobre sistemas de compensaciones
- Estudio sobre formas de incentivos no económicos
- Estudio sobre formas de incentivos no monetarios
- Estudio de investigación de mercado
  - Levantar preferencias
  - Diseño de encuestas y entrevistas
  - Análisis conjunto
  - Instrumentos estadísticos mediante escala de Likert.

## **4.2. Estudio de mercado**

La metodología seguida en el estudio de mercado está basada en Investigación de Mercado, Aaker [1].

### **4.2.1. Recolección de datos**

- Recolección de información: métodos cualitativos y de observación
- Información de entrevistados
  - Exploración de posibles incentivos no monetarios y no económicos.
  - Entrevistas grupales de carácter exploratorio a vendedores para encontrar preferencias: Se realizarán entrevistas a vendedores y jefes, para determinar los factores más relevantes que deberán ser incluidos en la encuesta posterior.

### **4.2.2. Diseño y aplicación de cuestionario**

De acuerdo a la información recopilada en el punto anterior se diseñarán los cuestionarios, para el presente estudio se construirán 2 tipos de cuestionarios:

- Cuestionario mediante tarjetas basado en la técnica de Análisis Conjunto
- Cuestionario mediante escala Likert basado en Metodología de la Investigación [18].

#### **4.2.2.1. Análisis Conjunto CBC**

Una vez levantada la lista de bonos no monetarios y no económicos se procederá a estudiar la valoración de cada uno por parte de la fuerza de venta.

- Diseño de encuesta utilizando Análisis de conjunto
  - Levantamiento de atributos y niveles
  - Diseño de encuesta
  - Aplicación de encuesta piloto - Experimentación
  - Rediseño de encuesta
  - Tamaño de la muestra y teoría estadística
  
- Aplicación de encuesta análisis conjunto mediante tarjetas de base ortogonal

#### 4.2.2.2. Confección y aplicación de Instrumento de medición

Con la ayuda de las entrevistas grupales realizadas, el estudio bibliográfico, se procederá a confeccionar una lista de todos los reactivos disponibles (preguntas que aludan a alguna dimensión de la motivación).

- Diseño de encuesta basado en [18]
  - Levantamiento de reactivos
  - Creación de encuesta tipo Likert
  - Aplicación de piloto - Experimentación
  - Rediseño de encuesta
  - Tamaño de la muestra y teoría estadística
  
- Aplicación de instrumento mediante encuesta tipo Likert.

#### 4.2.3. Análisis de datos

Para analizar los datos obtenidos se utilizará el software SPSS 17.0, mediante el cual se realizará el siguiente proceso [18]:

Cálculo de la validez de contenido (CVC): los reactivos se someten a juicios de expertos, quienes les asignan puntajes y luego se estudia si son concordantes entre ellos, es decir, que la distribución de las clasificaciones de los expertos sean similares.

El método es como sigue; se le pide a un grupo de expertos que clasifiquen todos los reactivos en 3 grupos:

- Esencial: Es aquél reactivo que mide lo que tiene que medir, es válido y no presenta ningún problema de tipo formal. Bien estructurado en términos de contenido y forma.
- Adecuado: Aquel que es válido pero presenta problemas de forma, se puede corregir para ser esencial.
- No Adecuado: Aquel que tiene problemas de contenido, no es válido y se debe eliminar.

Una vez que todos los expertos han clasificado los reactivos, se corrigen los clasificados como Adecuados para que sean esenciales y se estudia la concordancia de los expertos.

La concordancia significa que todos los expertos consultados clasifican en forma similar a los reactivos, es decir, la función distribución de las clasificaciones de los expertos son similares.

Para verificar esto, se realiza test de medias de Friedman, este test compara las medias de los expertos y ve si hay diferencias significativas entre ellas. La hipótesis nula supone que no hay diferencias significativas entre ellas, mientras que la otra hipótesis dice que al menos uno es diferente. De esta forma con un valor de significancia mayor a 5% no se puede rechazar la hipótesis nula.

De rechazarse la hipótesis nula, se debe ver si el experto disidente es comparativamente de mayor importancia que el resto o es un caso aislado entre el resto de expertos, si es así se puede eliminar y ver si con los otros expertos se consigue no rechazar la hipótesis nula. De lo contrario se debe buscar más expertos hasta que se tenga un grupo de expertos concordantes.

Posteriormente se calcula el Cálculo de Validez de Contenido, de acuerdo a la fórmula presentada en la ecuación 1:

Ecuación 1: Calculo de validez de contenido

$$CVC_i = \frac{\sum_{i=1}^n e_i - \frac{n}{2}}{n/2}$$

Fuente: Sampieri, (2006) [18]

Donde;

$e_i$  = es la clasificación del reactivo por parte del experto (1 si es esencial o 0 si no es adecuado)

$n$  = el total de expertos.

Finalmente, de acuerdo a la tabla de CVC mínimos según [18], se eliminan aquellos reactivos que presenten CVC bajo determinado valor, que está dado por el número de expertos.

Homogeneidad de reactivos: Para estudiar la homogeneidad del instrumento se deben calcular las correlaciones entre las respuestas de cada reactivo que compone cada una de las dimensiones y el promedio de las respuestas de la dimensión.

Primero se calcula una nueva variable por dimensión, la cual es el promedio simple de las respuestas de los reactivos que componen esa dimensión. A continuación se calcula la correlación entre cada reactivo y el promedio, los criterios de eliminación son 2 según [18];

- Si el índice de correlación de Pearson es menor a 0.3 se elimina
- La significancia es mayor a 0.05 se elimina

Se debe recalcar que el reactivo al cumplir alguna de estas condiciones se elimina, por lo no debe cumplir ambas (Pearson mayor a 0.3 y significancia menor a 0.05) para ser aceptado.

Índices de discriminación: Esta etapa estudia si el instrumento es capaz de discriminar a encuestados que presentan el atributo y quienes no lo presentan, mediante las pruebas de diferencias significativas.

Sensibilidad y especificidad: La sensibilidad hace referencia a la propiedad de todo instrumento de medición para poder detectar, clasificar y pronosticar a todas aquellas personas que presentan el atributo, en este caso que tienen niveles altos de motivación. La especificidad, es lo contrario, la capacidad para detectar, clasificar y pronosticar a los encuestados que no presentan el atributo. Se realiza utilizando regresiones binarias.

Confiabilidad: Para medir la confiabilidad del instrumento se utilizarán 2 mecanismos, los cuáles se recomiendan para instrumentos de escala Likert sin historia según [18]:

- Alfa de Cronbach
- División de mitades de Spearman – Brown

El primero es el cálculo del Alfa de Cronbach, procedimiento de consistencia interna propiamente tal, que permite cuantificar el nivel de confiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable (en este estudio motivación) construida a partir de las n variables observadas (en este estudio las dimensiones). Su cálculo es de acuerdo a la Ecuación 2:

Ecuación 2: Cálculo Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{n \times corr}{1 + corr \times (n - 1)}$$

Fuente: Sampieri, 2006 [18]

Donde; n: número de variables (dimensiones)  
corr: correlación entre las variables

El segundo, división de mitades de Spearman – Brown, cuyo procedimiento consta en dividir la prueba en dos mitades, típicamente tratar de que cada mitad tenga un similar número de reactivos de cada dimensión, luego correlacionar ambas mitades y corregir la correlación con el procedimiento de Spearman-Brown [18] y obtener el grado de confiabilidad  $r_{ttSB}$  de acuerdo a la Ecuación 3:

Ecuación 3: Cálculo confiabilidad según Spearman-Brown

$$r_{ttSB} = \frac{2 \times corr}{(1 + corr)}$$

Fuente: Sampieri, 2006 [18]

Una vez terminado esto y habiendo seleccionado los reactivos que formarán parte del instrumento, se confeccionarán los puntajes, parte importante para poder gestionar en las dimensiones que el resultado sea deficiente.

- Confección Instrumento de medición de motivación laboral

Se eliminan todos los reactivos que no cumplen las pruebas estadísticas recién explicadas, dejando aquellos que realmente cuantifican la variable a medir.

- Aplicación final de Instrumento construido

Es importante aclarar en este punto que las mediciones realizadas eran totalmente anónimas, si bien para el presente estudio se necesitan datos del encuestado como edad, género, antigüedad en la empresa, sueldo y rol, estas no se preguntaron directamente en la encuesta. Esto con el fin de minimizar los incentivos que generan en los encuestados, el responder lo políticamente correcto alejándose de la respuesta real, cuando las respuestas incluyen datos personales, por temor a posibles represalias de parte de la cadena.

Para solucionar esta falta de información, el encuestador debía registrar el nombre del encuestado y el departamento, información generalmente expuesta al público y a clientes especialmente, en un prendedor corporativo. Posteriormente, con esos dos datos se buscaba en la base de datos de personal de la empresa, el resto de la información. Este proceso puede marcar una gran diferencia en los resultados, ya que al ser realmente anónimo (desde el punto de vista de los vendedores), las respuestas están menos condicionadas a desviarse de la realidad.

#### **4.2.4. Presentación de resultados**

- Cálculo puntaje del instrumento construido

Para calcular los puntajes obtenidos en la encuesta, no se utilizará calcular el promedio de la encuesta, ya que este método no es preciso para cuantificar aptitudes, sino que se utilizará el siguiente proceso [18]:

- Calcular número de encuestados que responde de acuerdo o muy de acuerdo para cada ítem, si el ítem está invertido los puntajes también se invierten.
- Llevar a porcentaje ese número dividiéndolo por el total de encuestados.
- Promediar los porcentajes obtenidos de cada ítem de acuerdo a la dimensión que pertenece, obteniendo los puntajes de cada dimensión.

De esta forma, los porcentajes obtenidos dicen la proporción de personas que están de acuerdo o muy de acuerdo con cada ítem y en el agregado con cada dimensión. Para calcular el índice de motivación general, basta con promediar los resultados de las dimensiones.

Los puntajes serán presentados en gráficos radiales, donde cada vértice representa una dimensión.

- Visualización resultados del Análisis Conjunto

Para mostrar los resultados obtenidos del análisis conjunto, se utilizará gráficos de barras, donde los resultados por atributos corresponderán a las dimensiones y los resultados por niveles a los beneficios.

#### **4.3. Árboles de decisión**

Con los resultados del instrumento ya obtenidos, se realizará la búsqueda de perfiles motivados y no motivados, mediante árboles de decisión CHAID, estudiando que variables explican los puntajes de cada dimensión.

#### **4.4. Propuestas de mejora**

Luego del análisis de los resultados obtenidos se realizará propuestas de mejoras en torno a beneficios no monetarios con el objetivo de impactar en la motivación de los vendedores.

Se entregará líneas de acción entorno al nivel de motivación de la fuerza de venta, en sus diferentes dimensiones.

## 5. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 5.1. DESCRIPCIÓN DE LA TIENDA EN ESTUDIO

La tienda por departamento estudiada cuenta con 31 sucursales repartidas en todo el territorio nacional y más de 8.000 empleados. De los cuales 3.961 (47%) corresponde a fuerza de venta.

En promedio hay 128 vendedores por tienda, siendo el sueldo promedio de \$ 285.220 pesos chilenos.

En el año 2009, los ingresos por venta de la cadena sumaron \$ 507 mil millones de pesos Chilenos aproximadamente, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2: Datos de ingreso y gasto de la cadena

Datos año 2009	MM CLP	Porcentaje de Ingresos
Ingresos por venta	506,902	
Gasto administración y ventas	111,802	22.1%
Gasto en sueldos de fuerza de venta	919	0.2%

Elaboración propia

Fuente: Memoria publicada por la empresa, Marzo 2010.

El gasto en sueldos de la fuerza de venta bordea el 0.2% de los ingresos, proporción muy cercana al promedio de la industria, el cual es de un 1.9% [7].

En cuanto a los vendedores se clasifican según el tipo de productos que venden en dos tipos o roles:

- Especialista: Vende en divisiones de Tecnología, Deco-Hogar y Electro-Hogar.
- Preferente: Vende en divisiones de Vestuario femenino y masculino, infantil, calzado, accesorio femeninos y deportes.

Junto con lo anterior, la fuerza de venta es segmentada según la cantidad de transacciones y monto en boletas, de la siguiente forma:

- Senior en Ventas: Vende mayor cantidad de dinero que el promedio, independiente del número de boletas.
- Senior en boletas: Vende mayor cantidad de boletas que el promedio, independiente del monto.
- Medio en ventas: Vende igual que el promedio en cantidad de dinero, independiente del número de boletas.
- Medio en boletas: Vende igual que el promedio en número de boletas, independiente del monto.

- Bajo en boletas y monto: Vende por debajo al promedio en boletas y cantidad de dinero.

En la Tabla 3 mostrada a continuación, se muestran las características de la fuerza de venta;

Tabla 3: Antecedentes descriptivos de la fuerza de venta

Tipo de contrato	Cantidad	Porcentaje del total de
Vendedores Full-time	3,031	77%
Vendedores Part-time	631	16%
Vendedores Peak-time	299	8%
<b>Sexo</b>		
Vendedores Hombres	1,237	31%
Vendedores Mujeres	2,724	69%
<b>Rol</b>		
Preferente	3,010	76%
Especialista	951	24%
<b>Segmento</b>		
Senior ventas	75	2%
Senior boletas	242	6%
Medio ventas	673	17%
Medio boletas	1,347	34%
Bajo	1,624	41%
<b>Tramos Etarios</b>		
19-29	1,172	30%
30-39	1,517	38%
40-49	946	24%
>50	326	8%

Elaboración propia mediante acceso a base de datos disponible.

Se desprende de la tabla que la gran masa crítica de vendedores tienen contrato full-time y son de sexo femenino siendo preferente los más común. Estos datos tienen cierta coherencia debido al público objetivo de la cadena, ellos buscan ser líderes en categorías preferentes como accesorio y vestuario femenino ya que la mujer es la que realiza la mayor cantidad de compras para el hogar (le compra a la pareja y a los hijos).

Además se observa que la mayor cantidad de vendedores se ubica en los segmentos medio boletas y bajo, juntos suman un 75%. Esto puede ser evidencia de una baja motivación y signos de conformismo con el sueldo el cuál se ha visto mejorado por efectos del nuevo sistema de incentivos.

En cuanto a los tramos etarios, como es de esperar el 70% se concentra en personas entre 19 y 40 años siendo estos años los más activos laboralmente hablando

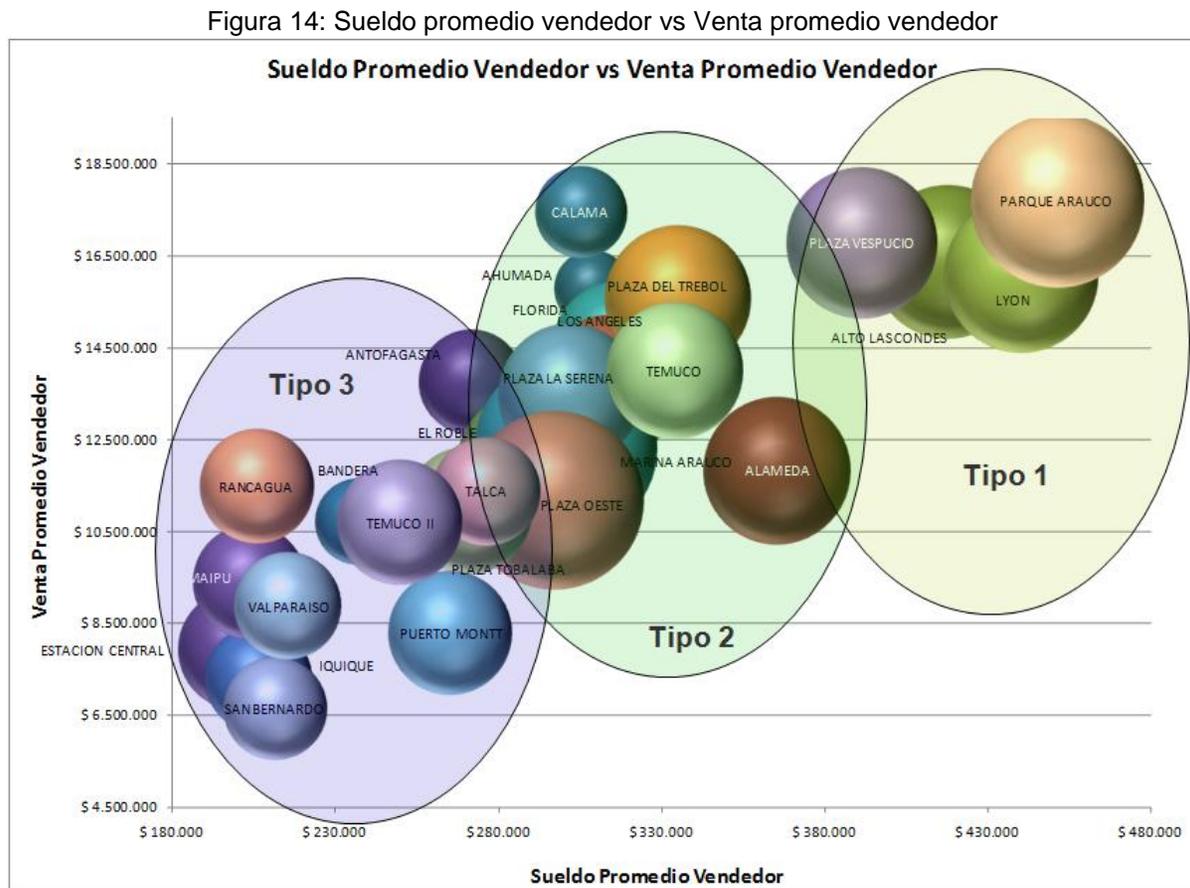
en esta industria, ya que para personas mayores se dificultan las tareas por estar en medios muy tensos y de constante stress.

## 5.2. ELECCIÓN DE TIENDAS

Debido a limitaciones de tiempo y recursos resulta imposible realizar el presente estudio con todas las tiendas de la cadena, es por eso que se han seleccionado 6 tiendas de la región metropolitana para realizar las mediciones correspondientes.

Estas tiendas fueron escogidas en conjunto con la cadena, de acuerdo a que cumplan con ser representativas del universo de tiendas y se pueda tener acceso a ellas para realizar las mediciones. Para asegurar representatividad demográfica de la población de vendedores se recurrió a estudiar la segmentación en base a vendedores de tiendas, con el objetivo de escoger tiendas representativas de cada clúster.

En la Figura 14 se puede apreciar la segmentación utilizada.



Elaboración propia

Fuente: Base de datos disponible en PentaAnalytics

Esta segmentación se realizó basada en las características de la fuerza de venta de cada tienda, lo que es muy útil para la elección de las tiendas de este estudio.

Se seleccionaron 4 tiendas de cada clúster, en base a que fueran representativas del segmento en las siguientes variables:

- Número vendedores de la tienda
- Renta promedio del vendedor
- Edad promedio del vendedor
- Volumen de ventas de la tienda
- Venta promedio del vendedor
- Antigüedad promedio del vendedor

En la tabla número 4 se muestra los valores de cada variable para las tiendas escogidas.

Tabla 4.1: Caracterización de tiendas de Alta venta

Variables	Promedio	P. Arauco	Lyon	Alto las Condes	PlazaVespucio
Número vendedores de la tienda	205	216	164	207	225
Renta promedio del vendedor	426,831	454,728	439,295	421,498	386,226
Edad promedio del vendedor	31	32	29	31	33
Volumen de ventas de la tienda	3,217,249,295	3,799,321,848	2,615,168,272	3,405,651,147	3,784,857,075
Venta promedio del vendedor	15,693,899	17,589,453	15,946,148	16,452,421	16,821,587
Antigüedad promedio del vendedor	3.8	4.9	3.2	4.2	2.9

Tabla 4.2 Caracterización tiendas de Venta media

Variables	Promedio	Alameda	Florida	Ahumada	Plaza Oeste
Número vendedores de la tienda	151	154	170	40	252
Renta promedio del vendedor	296,599	368,932	315,677	309,733	201,470
Edad promedio del vendedor	31	29	31	32	30
Volumen de ventas de la tienda	1,887,442,771	1,841,271,740	2,617,736,670	637,383,680	2,771,576,892
Venta promedio del vendedor	12,499,621	11,956,310	15,398,451	15,934,592	10,998,321
Antigüedad promedio del vendedor	3.9	3.9	3.5	4.4	3.8

Tabla 4.3 Caracterización tiendas de Venta baja

Variables	Promedio	San Bernardo	Maipú	Bandera	Plaza Tobalaba
Número vendedores de la tienda	99	116	121	55	108
Renta promedio del vendedor	229,115	219,378	204,954	248,976	255,389
Edad promedio del vendedor	31	28	30	31	35
Volumen de ventas de la tienda	886,974,165	735,972,929	1,156,884,887	615,426,130	941,745,415
Venta promedio del vendedor	8,959,335	6,344,594	9,561,032	11,189,566	8,719,865
Antigüedad promedio del vendedor	3.1	1.6	1.6	4.5	4.8

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a decisiones internas de la cadena en estudio, disposición de datos, tiempos y características, fueron escogidas las siguientes tiendas; Parque Arauco y Lyon del grupo de alta venta, Alameda y Ahumada en el segmento de venta media y finalmente Maipú y San Bernardo para las de venta baja.

## **5.3. ESTUDIO DE MERCADO**

### **5.3.1. Entrevistas grupales exploratorias**

#### **5.3.1.1. Primera parte: Beneficios no monetarios y no económicos que prefiere la fuerza de venta**

En base a la revisión bibliográfica y en conjunto con personas de Recurso Humanos de la cadena en estudio se ha construido la pauta para las entrevista grupales, las cuales tiene un carácter exploratorio y cuya principal función es levantar información acerca de bonos no monetarios y no económicos que valora o prefiere la fuerza de venta. La pauta en detalle está disponible en Anexo III Pauta entrevista grupal.

En un principio, se tenía presupuestado realizar esta entrevista a grupos de vendedores de cada una de las 6 tiendas escogidas, sin embargo sobre la marcha se ha decidido realizar la entrevista solo en 3 tiendas, una de cada clúster.

La razón para tomar esta decisión es clara, la cantidad de información levantada a medida que se suman entrevistas tiene retornos marginales decrecientes, esto significa que la primera entrevista aportó gran cantidad de información, la segunda entrevista aportó bastante menos que la primera y la tercera no entregó casi nada de información nueva.

Es por eso que se decidió no gastar más recursos y tiempo en más entrevistas que no tendrían los retornos esperados.

De esta forma, luego de realizar las 3 entrevistas grupales en las tiendas de Maipú, Alameda y Parque Arauco, donde participaron 33 vendedores en total;

- 18 Preferentes: 6 de vestuario femenino, 3 de infantil, 3 de accesorios femeninos, 3 de deportes y 3 de vestuario masculino.
- 15 Especialistas: 7 de Deco-Hogar, 4 de Tecnología y 4 de Electro-Hogar.

Como resultado de estas entrevistas, se ha levantado una lista de bonos o beneficios no monetarios y oportunidades de mejora, en base a las conversaciones con los vendedores, en la Tabla 5 presentada a continuación se listan los 30 que fueron tocados con mayor frecuencia y son los más relevantes, el detalle de cada beneficio y una breve descripción se puede encontrar en Anexo IV.

Tabla 5: Lista beneficios no monetarios

Número	Bono o beneficio
1	Bono amortiguador de cuadratura de caja
2	Bonos por hijos estudiando (jardín, colegio, universidad)
3	Buses de acercamiento
4	Capacitación en auto motivación
5	Capacitación en horarios de trabajo
6	Capacitación en idiomas (inglés)
7	Cheque restaurant - según objetivos
8	Cuadro de honor
9	Cursos de capacitación de productos
10	Cursos de detección billetes falsos
11	Cursos de manejo de stress y crisis
12	Descuento en compras internas
13	Día libre al trimestre según cumplimiento meta
14	Enfermería
15	Entrevistas trimestrales de evaluación - nivel superior al jefe
16	Equidad con vendedores part-time
17	Flexibilidad día libre
18	Gift card - según objetivos
19	Intercambio de hora extra
20	Liquidaciones transparentes
21	Organización en eventos de promociones con anterioridad
22	Premio anual tangible (viaje o lujo)
23	Reconocimiento público - reuniones de reconocimiento
24	Reunión motivacional, persona primero número después
25	Seguros de vida, de salud, familiares, prestaciones sociales
26	Sistema de acumulación de puntos - canje interno
27	Tarde libre por cumpleaños
28	Diligencia Maternal
29	Contacto directo con asistente social
30	Masajes stress

Fuente: Elaboración propia

Luego de un breve análisis y en base a criterios de la cadena y del desarrollador del presente estudio se eliminaron 5 de los 30 beneficios explicados, quedando un total de 25 beneficios a estudiar, a continuación se detallan las razones;

- Bono amortiguador cuadratura de caja: se eliminó de la lista este beneficio por crear incentivos perversos. Vendedores podrían aprovecharse del sistema retirando dinero de la caja y luego estafar clientes dándoles vuelto de menos para poder balancear esta misma.

- Enfermería: La empresa no tiene la disposición de incurrir en responsabilidades de manejar una enfermería en sus tiendas, prefiere contar con la enfermería del mall.
- Diligencia maternal: La empresa prefiere ofrecer beneficios un poco más transversales y no tan segmentados a pequeños grupos.
- Asistente social: La política de la empresa incluye la visita a la tienda de la asistente social una vez cada 2 semanas, no pretenden aumentar esa frecuencia ni contar con una asistente social por tienda.
- Masaje stress: La empresa no cuenta con las instalaciones para poder ofrecer este beneficio.

Luego del levantamiento de los beneficios preferidos por los vendedores, se siguió con la clasificación de estos según la dimensión de la motivación en que impactan, de acuerdo al modelo para medir motivación propuesto en este estudio (ver capítulo marco conceptual, página 41). Si bien el modelo propuesto tiene 6 dimensiones, de acuerdo a la naturaleza de los beneficios, estos se clasificarán solamente en cuatro de ellas (transparencia, reconocimiento, desarrollo profesional, pertenencia), ya son en ellas donde se puede impactar con los beneficios obtenidos.

En la Tabla 6 se presentan los cuadros de clasificación;

Tabla 6.1: Beneficios que impactan la dimensión de Desarrollo Profesional

Cursos de detección de billetes falsos
Cursos de manejo de stress y crisis
Cursos de capacitación de productos abiertos
Capacitación en auto motivación
Capacitación en idiomas (inglés)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.2 Beneficios que impactan la dimensión de Pertenencia

Descuento en compras internas
Capacitación en horarios de trabajo
Reunión motivacional, persona primero número después
Flexibilidad día libre
Intercambio de hora extra
Sistema de acumulación de puntos - canje interno
Buses de acercamiento
Seguros de vida, de salud, familiares, prestaciones sociales
Tarde libre por cumpleaños

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.3 Beneficios que impactan la dimensión de Reconocimiento

Gift card - según objetivos o metas
Cheque restaurant - según objetivos o metas
Día libre al trimestre según cumplimiento meta
Bonos por hijos estudiando (jardín, colegio, universidad)
Premio anual tangible (viaje, lujo)
Reconocimiento público - reuniones de reconocimiento
Cuadro de honor

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.4 Beneficios que impactan la dimensión de Transparencia

Liquidaciones transparentes
Equidad con vendedores part-time
Entrevistas trimestrales de evaluación - nivel superior al jefe
Organización en eventos de promociones con anterioridad

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.1.2. Segunda parte: Ranking de criterios de elección de empleo

Con el objetivo de levantar los criterios de decisión de una persona frente a empleos equivalentes, y poder descubrir porqué vendedores prefieren trabajar en esta cadena y no en una de la competencia. Además será de utilidad para ver en qué posición del ranking se ubican los bonos no monetarios.

Para esto se les pregunto al finalizar la entrevista grupal que respondieran la siguiente pregunta;

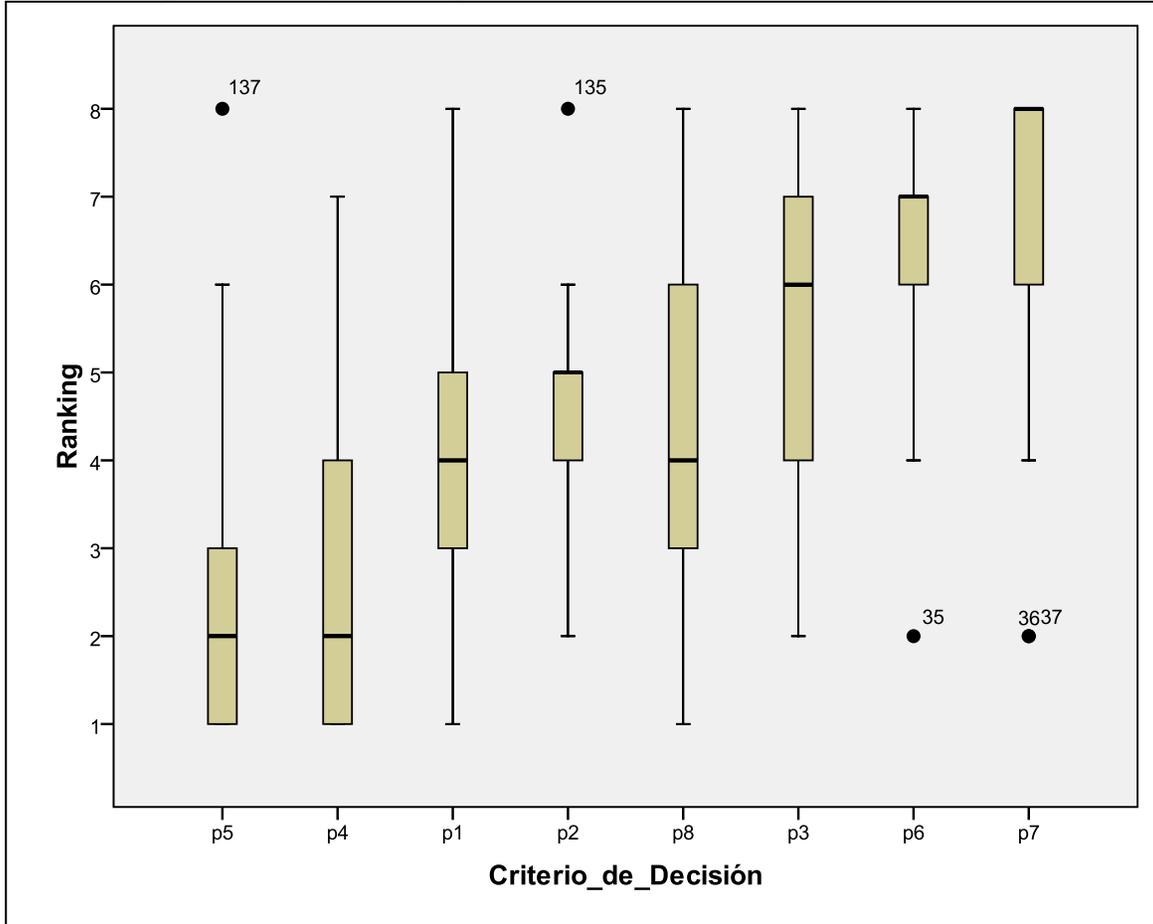
Si tuviera dos ofertas de empleo, donde el sueldo es el mismo,  
¿Por qué elegiría uno y no el otro?

Enumere las siguientes opciones del 1 al 8, donde 1 es el criterio más importante y relevante para usted al momento de decidir y 8 es el menos relevante.

1. Compañeros de trabajo – ambiente laboral.
2. Bonos no monetarios que complementen sus gustos o necesidades.
3. Prestigio de la empresa.
4. Opción de ascender dentro de la empresa.
5. Opción de ganar más plata.
6. Se identifica más con una de las empresas.
7. Porque ha trabajado antes ahí o alguien conocido lo ha hecho.
8. Cercanía de la casa.

Los resultados obtenidos del ranking se presentan en la Figura 15, se ha elegido el tipo de gráfica llamada Box and Whisker plot para visualizar los resultados.

Figura 15: Box plot Ranking de criterios de decisión entre trabajos similares



Elaboración propia

De acuerdo a la interpretación de los ejes, el eje Y (vertical) corresponde al ranking de los criterios de decisión según la importancia para el vendedor, de 1 a 8 siendo 2 más importante y 8 menos importante. A su vez, en el eje horizontal están los criterios de decisión propiamente tal los cuales corresponden a:

- P1) Compañeros de trabajo – ambiente laboral.
- P2) Bonos no monetarios que complementen sus gustos o necesidades.
- P3) Prestigio de la empresa.
- P4) Opción de ascender dentro de la empresa.
- P5) Opción de ganar más plata.
- P6) Se identifica más con una de las empresas.
- P7) Porque ha trabajado antes ahí o alguien conocido lo ha hecho.
- P8) Cercanía de la casa

Este tipo de gráfico es representativo de las distribuciones de un conjunto de datos en cuya construcción se usan cinco medidas descriptivas de los mismos: mediana, primer cuartil, tercer cuartil, valor máximo y valor mínimo. Esta presentación visual, asocia las cinco medidas que suelen trabajarse de forma individual.

Presenta al mismo tiempo, información sobre la tendencia central, dispersión y simetría de los datos de estudio. Además, permite identificar con claridad y de forma individual, observaciones que se alejan de manera poco usual del resto de los datos. A estas observaciones se les conoce como valores atípicos u outliers.

Por su facilidad de construcción e interpretación, permite también comparar a la vez varios grupos de datos sin perder información ni saturarse de ella. Esto será particularmente importante a la hora de escoger esta representación para mostrar la opinión de los vendedores respecto a las opciones posibles que marcan la diferencia entre un trabajo y otro.

Para interpretar el gráfico mostrado en la Figura 15, debemos saber que entre el rectángulo (box) y la pequeña línea horizontal superior de cada gráfica (whisker superior) se encuentra el 25% superior de observaciones, en este caso, posiciones más altas (menos importantes) de los criterios de decisión en el ranking de acuerdo a los vendedores consultados.

Dentro del box, se encuentra el 50% de los datos, es decir, las respuestas de la mitad de los vendedores. Y entre la parte baja del box y la línea horizontal inferior (whisker inferior) se encuentra el resto de las observaciones, que corresponden al 25% inferior, en este caso, el 25% de las respuestas más bajas (más importante el criterio de decisión).

Finalmente, la línea horizontal que aparece dentro del box corresponde a la mediana, estadístico que divide los resultados en dos partes iguales. Tanto por encima como por debajo de ese nivel, se encuentra el 50% de los datos recolectados. Por lo que en resumen, desde el whisker superior hasta el comienzo del box, está el 25% superior de observaciones, entre el comienzo del box y la mediana, el 25% siguiente, luego entre la mediana y el término del box está el tercer cuartil y entre el término del box y el whisker inferior está el 25% más bajo.

El tamaño muestral de los resultados corresponden a los 33 vendedores a los cuáles se les aplicó la entrevista grupal

Al analizar el gráfico se concluye que:

La opción de ganar más plata (p5) es el criterio de decisión más importante, concentrando el 75% de las respuestas entre los lugares 1 y 3.

La segunda opción la toma Opción de ascender dentro de la empresa (p4), con el 75% de los Datos bajo el ranking 4, y el 50% entre los ranking 1 y 2 al igual que p5.

El tercer puesto es para p1 (Compañeros de trabajo) con el 75% de sus datos bajo el ranking 5 y el 50% bajo el ranking 4.

El cuarto lugar es para p2, Bonos no monetarios que tiene el 100% de las respuesta bajo 6 y el 75% bajo 5.

El quinto lugar es para p8 (Cercanía de la casa), el cual está distribuido bastante uniforme en el ranking, con el 75% de las respuesta bajo 6.

El sexto lugar es para p3 (Prestigio de la empresa). Se distribuye entre el tercer y octavo lugar bastante uniformemente, teniendo el 50% de los datos sobre el ranking 6.

El lugar número 7 lo toma p6 (Se identifica más con una de las empresas) teniendo el 75% de los datos sobre el ranking 6.

El octavo y último lugar es p7 (Porque ha trabajado antes ahí o alguien conocido lo ha hecho) concentrando el 50% de las respuesta en la posición 8.

Este resultado ubica a los bonos no monetarios en un cuarto lugar al momento de valorar una oferta de empleo, si bien los 2 primeros lugares están ocupados por factores asociados netamente a dinero y clima laboral, es un resultado importante que beneficios no económicos y monetarios aparezcan seguido de ellos, es un aliciente para seguir trabajando e investigando en el presente estudio.

#### **5.4. CONFECCIÓN DEL INSTRUMENTO**

Para poder confeccionar una encuesta concordante a los objetivos del presente estudio se ha de utilizar el método propuesto por el investigador Roberto Hernández Sampieri en su libro “Metodología de la investigación”. [18]

Paso 1: Definición de las dimensiones de la encuesta

La encuesta constará de 6 dimensiones, las mismas del modelo propuesto para medir motivación, el objetivo es que una vez terminado el proceso de construcción de la encuesta esta sea válida para poder cuantificar motivación de la fuerza de venta.

Paso 2: Definición de sub-dimensiones

En este paso se deben anotar sub-dimensiones o conceptos que tienen que ver con la dimensión y son necesarios o importantes cuantificar para el estudio. No es necesario pero recomendable que cada dimensión cuente con el mismo número de sub-dimensiones.

### Paso 3: Confección de reactivos

Se le denomina reactivo a una potencial pregunta de la encuesta, no es necesario pero se recomienda escribir el mismo número de reactivos por sub-dimensión de la encuesta, o por lo menos que no sean muy disímiles.

De esta forma se escriben la totalidad de potenciales reactivos de la encuesta, clasificados por la dimensión que debiesen medir. Dentro de cada dimensión conceptual se distinguen 3 dimensiones contextuales, que se refieren al contexto de la pregunta entorno al individuo estas son; Individuo, Equipo y Empresa. Estas sub clasificaciones nacieron de la inquietud de la cadena en estudio por poder distinguir las opiniones del vendedor en esos contextos. Para la dimensión de Factores de éxito, no se incluyeron estas sub-clasificaciones ya que son todas a nivel de individuo.

Finalmente, resultaron 122 reactivos potenciales, se pueden ver en Anexo V.

### Paso 4: Reducción primaria mediante CVC

Una vez terminada la lista de reactivos, se procede a la etapa de reducción. Esto es la eliminación de reactivos de acuerdo a diferentes criterios. El primer filtro es el Cálculo de la validez de Contenido (CVC) el cual nos indica, mediante juicio de expertos si la pregunta es válida o no para el cuestionario.

Los 8 expertos que colaboraron para el presente estudio son:

- Luis Aburto – Ingeniero Civil Industrial
- Francisco Rojas – Ingeniero Comercial
- Fernanda Vargas - Ingeniero Civil Industrial
- Daniel Valdenegro – Psicólogo Laboral
- Luis Mena – Psicólogo Laboral
- Pablo Letelier – Gerente tienda Paris
- Loreto López – Licenciada en antropología
- Andrés Llanos – Sociólogo

Una vez terminada la recopilación de la clasificación de expertos se prosiguió a realizar el test de Friedman mediante el software SPSS, en la Tabla 7 se muestran los resultados.

Se evidencia de la Tabla 7 que los 8 expertos son concordantes al no tener diferencias significativas en medias.

Tabla 7: Resultados Test de Friedman a Expertos

<b>Friedman Test</b>	
<b>Ranks</b>	
	Mean Rank
Luis_Aburto	4.66
Fernanda_Vargas	4.54
Francisco_Rojas	4.86
Luis_Mena	4.38
Daniel_Valdenegro	4.26
Loreto_Lopez	4.42
Pablo_Letelier	4.46
Andres_Llanos	4.42

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>	
N	122
Chi-Square	16.381
df	7
Asymp. Sig.	.012

a. Friedman Test

Fuente: Elaboración propia

Una vez comprobado esto, se procede a calcular el CVC (Cálculo de validez de contenido) con las respuestas de los expertos, de acuerdo a la Ecuación 1.

De esta forma cada reactivo tiene un puntaje asociado CVC<sub>i</sub>, el cuál indicará si el reactivo pasa la prueba de expertos o se elimina. El número necesario de CVC para poder pasar la prueba de expertos depende del número de expertos, el cual se muestra en Tabla 8.

Tabla 8: CVC necesario para aprobar la prueba de expertos

N de expertos	CVC
5 , 6	0.99
7	0.89
8	0.75
9	0.7
10	0.62

Fuente: Sampieri, 2006 [18]

De acuerdo a la tabla 8, todos los reactivos con CVC menor a 0.75 deben ser eliminados, como consecuencia de esto se logró eliminar 40 reactivos. La matriz con los valores de CVC por reactivos se pueden ver en Anexo VI.

Finalmente, al terminar esta etapa se han obtenido 82 reactivos aprobados.

### **5.4.1. Aplicación Piloto**

Una vez que se tienen reducido los reactivos según juicio de experto, se prosigue con la aplicación piloto.

Este piloto fue aplicado a 93 vendedores, distribuidos de la siguiente forma;

- Tienda tipo 1 (alta venta): 31 vendedores.
- Tienda tipo 2 (media venta): 29 vendedores.
- Tienda tipo 3 (baja venta): 33 vendedores.

Se pretende realizar análisis estadísticos para poder seguir reduciendo el número de reactivos de la encuesta.

#### **5.4.1.1. Paso 1: Análisis Cualitativo**

Se refiere a ver si los encuestados entienden el mecanismo de respuesta, entienden los reactivos, si el tiempo que se demoran en contestar es acorde o razonable.

En este paso se volvió a redactar y corregir errores de redacción en 5 reactivos, el tiempo de respuesta era de 25 minutos promedio.

#### **5.4.1.2. Paso 2: Análisis cuantitativo estadístico**

En este paso se realizan los siguientes cálculos, mediante el software SPSS

- Cálculo de la homogeneidad
- Cálculo de discriminación
- Cálculo de sensibilidad
- Cálculo de la especificidad
- Cálculo de la confiabilidad

De acuerdo a los resultados de los test estadísticos aplicados en cada caso, se procederá a eliminar reactivos con el objetivo de tener en la versión final de la encuesta el menor número posible.

### Cálculo de Homogeneidad

Para estudiar la homogeneidad del instrumento se deben calcular las correlaciones entre las respuestas de cada reactivo que compone cada una de las dimensiones y el promedio de las respuestas de la dimensión. Para que el reactivo no sea eliminado debe tener un coeficiente de pearson mayor a 0.3 y significancia menor a 0.05.

De acuerdo a este proceso se eliminaron por Homogeneidad 18 reactivos; 2 en Transparencia, 3 en Compensación, 3 en Reconocimiento, 3 en Desarrollo Profesional, 6 en Factores Críticos de éxito y 1 en Pertenencia.

Para ver detalles de los indicadores de correlación, significancia y reactivos eliminados ver Anexo VII.

### Cálculo de Discriminación

Para estudiar la discriminación del instrumento, se debe discretizar las variables que representan el promedio de los reactivos de cada dimensión. Para esto se utilizaron 3 puntos de cortes que discretizan en cuartiles las variables.

Una vez realizado esto se debe estudiar si hay diferencias significativas entre las respuestas, para ello se realiza un test de diferencias de medias entre el cuartil más alto y el cuartil más bajo con el objetivo de ver si el reactivo es capaz de discriminar a individuos que presentan una cualidad, en este caso alto puntaje, versus individuos que no la presentan.

Sin embargo, antes de realizar el test de medias se debe comprobar si el supuesto de Normalidad que necesita este test se cumple, en el caso que se cumpla se puede aplicar test T para muestras independientes de lo contrario se debe aplicar una prueba no paramétrica de “U de Mann – Whitney” [18].

Para comprobar el supuesto de normalidad en las respuestas se realiza una prueba de Normalidad K-S (Kolmogorov-Smirnov).

Los resultados de Normalidad se pueden ver en Anexo VIII.

Luego de realizar los test de T y de U de Mann – Whitney según corresponda se han eliminado 11 reactivos, 3 de Transparencia, 3 de Compensación, 1 en Reconocimiento, 2 en Desarrollo Profesional y 3 en Factores Críticos de Éxito.

Para ver niveles de significancia y detalles sobre cada reactivo ver Anexo IX.

## Cálculo de sensibilidad y especificidad

La sensibilidad hace referencia a la propiedad de todo instrumento de medición para poder detectar y clasificar a todas aquellas personas que presentan el atributo, en este caso que tienen niveles altos de motivación, de acuerdo a las respuestas obtenidas en el instrumento (puntaje).

A su vez, la especificidad es la propiedad del instrumento de medición para poder detectar o clasificar efectivamente a aquellas personas que no presentan el atributo o en este caso tienen bajos niveles de motivación. Para el cálculo de estas propiedades estadísticas se utiliza la regresión logística binaria, la cual se realiza entre las variables que representan los puntajes de cada dimensión y una respuesta binaria que se le pregunta al encuestado al finalizar la medición, la idea es tratar de predecir la respuesta de binaria de acuerdo al puntaje obtenido en la prueba.

De acuerdo al presente estudio, la pregunta binaria, cuya respuesta es Sí o No, a realizar fue;

¿Está usted motivado al trabajar en esta empresa?

Al realizar la regresión logística binaria, se obtuvo una especificidad fue de 74.4% y la sensibilidad corresponde a un 79.6% como se puede ver en la Tabla 9. De acuerdo a [18] valores superiores a 65 – 70 % son considerados buenos para instrumentos de medición de este tipo, por lo que los valores encontrados se consideran exitosos.

Tabla 9: Sensibilidad y Especificidad

Tabla de Clasificación						
	Observed		Predicted			
			Respuesta_Binaria		Percentage Correct	
			Si	No		
Step 1	Respuesta_Binaria	Si	43	11	79.6%	Sensibilidad
		No	10	29	74.4%	Especificidad
	Overall Percentage				77.4%	

Fuente: Elaboración propia

## Cálculo de Confiabilidad

Esta propiedad dice relación con el concepto de estabilidad o consistencia en las mediciones o medidas de una prueba. Esta tiene relación con el grado de precisión o exactitud con que se mide una prueba.

Para medir la confiabilidad del instrumento se utilizarán 2 mecanismos, los cuáles se recomiendan para instrumentos de escala Likert sin historia según [18]:

- Alfa de Cronbach
- División de mitades de Spearman – Brown

En este proceso, también es posible eliminar reactivos, al momento de calcular el alfa de Cronbach se puede obtener una matriz donde se calcula el alfa de Cronbach si se eliminase cada uno de los reactivos, por separado. Inicialmente el alfa de Cronbach era de 0.718, bastante bajo según [18], para la aplicación del piloto este debe ser de al menos 0.75. Para poder mejorar este indicador, se obtuvo mediante el software SPSS (con el cual se ha hecho todo el proceso estadístico descrito) la matriz de cálculo de los alfa, si se eliminase cada reactivo en forma individual.

Un ejemplo de esta matriz en Anexo X, donde se puede apreciar que los primeros 20 reactivos dañan a la confiabilidad de la prueba ya que si se eliminara alguno de ellos el valor del alfa de Cronbach aumenta. Se debe entonces eliminar el reactivo con el cual el alfa de Cronbach llega a su nivel más alto. En la tabla presentada en Anexo X, se elimina el reactivo número 17 (primera fila) ya que al eliminarlo el alfa de Cronbach aumentaría a 0.76.

Se recomienda [18] iterar este proceso hasta llegar al punto en que si se eliminase cualquiera de los reactivos el nivel de confiabilidad disminuyera. Iterando según este método, se eliminaron 13 reactivos lo cuáles dañaban el valor del alfa de Cronbach, llegando a la matriz disponible en Anexo XI, en la cual al eliminar cualquier reactivo, el alfa disminuye su valor.

De acuerdo a lo explicado anteriormente, se eliminaron por medio de este criterio 9 reactivos, obteniendo un alfa de Cronbach de 0.812 y un coeficiente de Spearman Brown de 0.831. Si bien ambos factores no son iguales, su diferencia es mínima, lo que habla muy bien de la consistencia y confiabilidad de la prueba. Debido a esto las mediciones presentan una confiabilidad cercana al 80. De acuerdo a esto, el error asociado a las mediciones de este instrumento está cercano al 20%.

Se debe recalcar que estas cifras son bastante buenas para un piloto según [18], ya que la confiabilidad depende tanto de la prueba como de las mediciones, por lo que siempre se espera que al aplicar la versión final a toda la muestra la confiabilidad mejore.

Para ver tablas de resultados de estos estadísticos, ver Anexo XII.

Finalmente se obtiene el instrumento de medición, el cuál consta de 44 reactivos.

A modo de resumen sobre el proceso de eliminación de reactivos;

De los 122 Reactivos iniciales,

- 40 fueron eliminados por el proceso de Validez de Contenido (CVC – Expertos)
- 18 fueron eliminados mediante las pruebas de Homogeneidad
- 11 fueron eliminados mediante las pruebas de Discriminación
- 9 fueron eliminados mediante las pruebas de Confiabilidad

La distribución por dimensión de los 44 reactivos finales y el orden que se les dio en la encuesta final se puede ver en la Tabla 10. Para ordenar los reactivos en la encuesta, se buscó maximizar la distancia entre 2 reactivos de la misma dimensión, lo que concluyó en el orden que se aprecia en la tabla.

Tabla 10: Distribución de reactivos en la encuesta

Dimensión	Número de Reactivo en la encuesta										Total reactivos por dimensión
TRANSPARENCIA COMUNICACION	1	7	13	19	25	31	36				7
COMPENSACIÓN	2	8	14	20	26						5
RECONOCIMIENTO	3	9	15	21	27	32	37	40	42	44	10
DESARROLLO PROFESIONAL	4	10	16	22	28	33					6
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	5	11	17	23	29	34	38				7
PERTENENCIA	6	12	18	24	30	35	39	41	43		9
<b>Total</b>											<b>44</b>

Fuente: Elaboración propia

### Niveles de la escala Likert

Si bien el piloto fue realizado con una escala Likert de 5 niveles, (muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo), se ha decidido confeccionar el instrumento final solamente con 4 niveles.

Esto debido al gran porcentaje de respuestas en el nivel intermedio (ni de acuerdo ni en desacuerdo) que llegaba al 18%. De acuerdo a [18], las respuestas del nivel intermedio no deberían ser mayores al 10%, en el caso de serlo, se debe eliminar este nivel ya que la población presenta problemas de confianza o transparencia de los objetivos de la encuesta y puede llevar a obtener resultados alejados de la realidad.

En Anexo XIII está disponible la encuesta final que se realizó.

## 5.5. CUANTIFICACIÓN DE PREFERENCIAS

Con el objetivo de poder cuantificar las valoraciones de los vendedores a los diferentes beneficios levantados de las entrevistas grupales, (25 en total, ver página 57) se pretende realizar un Análisis Conjunto de ellos.

### 5.5.1. Ranking de preferencias

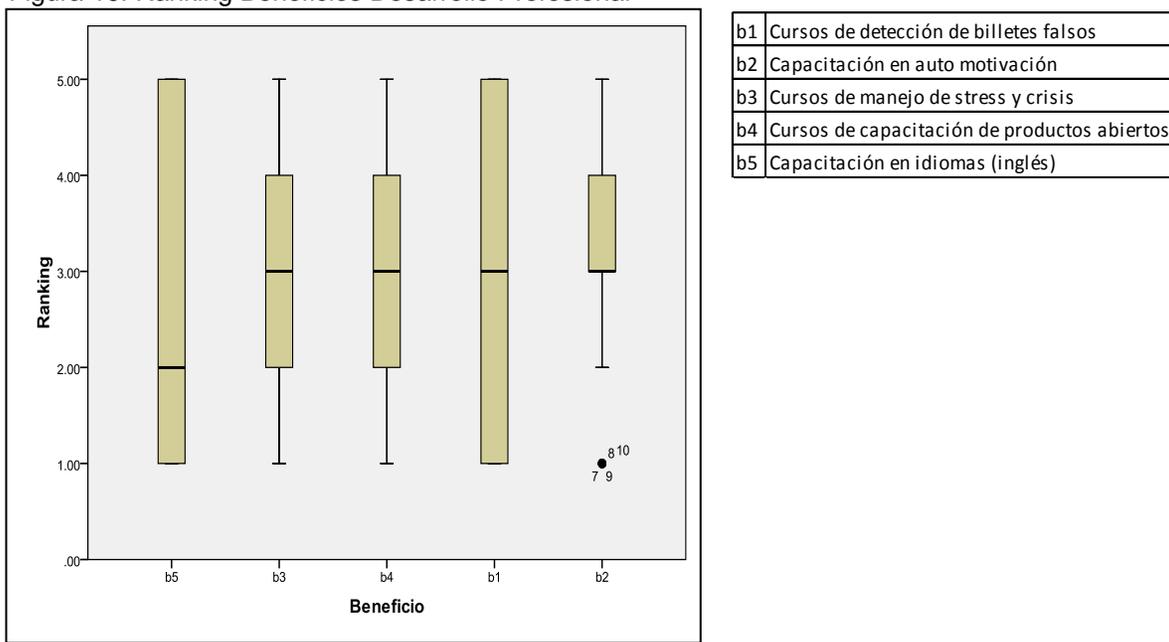
El primer paso para eso es obtener una base ortogonal de beneficios, donde cada atributo es una dimensión en la cual impactan los beneficios y los niveles de cada atributo serán los beneficios que impactan esa dimensión. Esto se puede realizar fácilmente con el software SPSS. Sin embargo al ser un gran número de beneficios el número de tarjetas de la base propuesta por el software suma 49 tarjetas.

En la práctica es muy difícil que una persona pueda ordenar 49 tarjetas diferentes, esto implica gran pérdida de tiempo y podría generar errores groseros.

Para solucionar este problema se propuso que los vendedores realizaran un ranking de los beneficios dentro de cada dimensión. Con esto se busca encontrar los 3 más valorados por los vendedores dentro de cada dimensión y luego confeccionar las tarjetas del análisis conjunto con 3 beneficios por dimensión con un total de 12 y no de 25 beneficios.

Este ranking se les entregó junto con la encuesta piloto, los resultados se muestran a continuación:

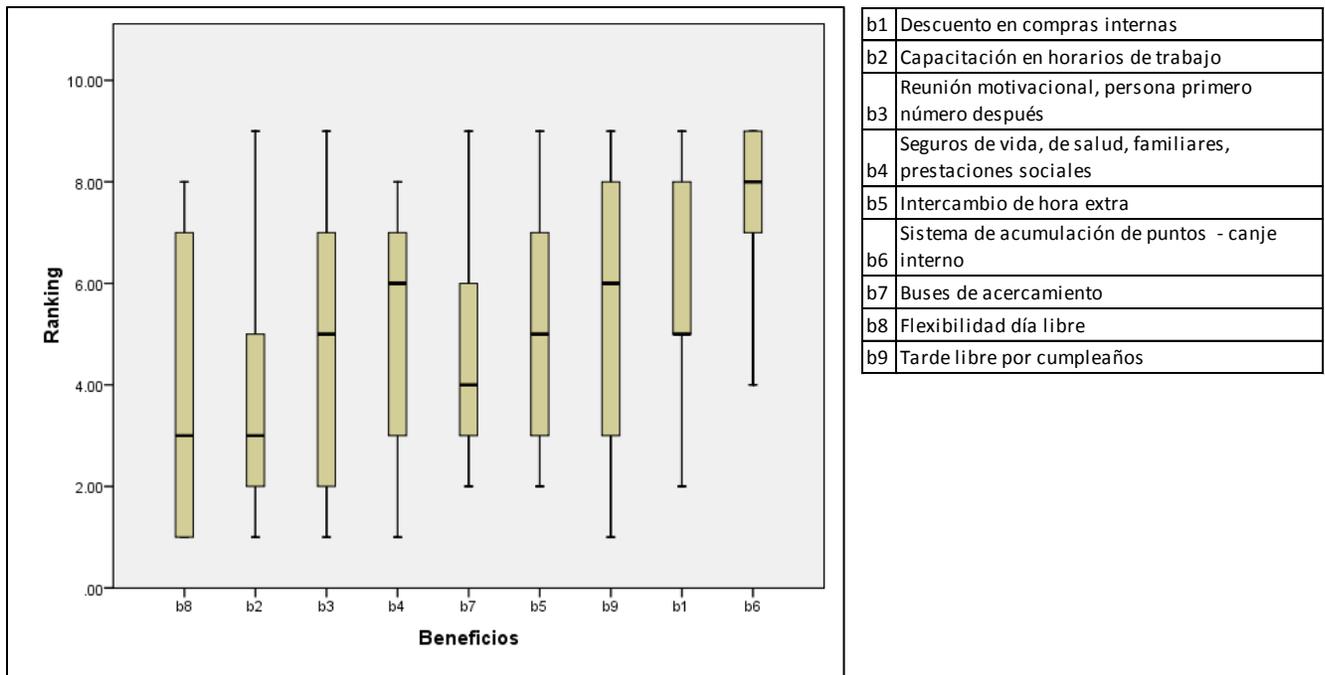
Figura 16: Ranking Beneficios Desarrollo Profesional



Fuente: Elaboración propia

Como se Observa en la Figura 16, si bien no se puede observar una clara posición absoluta de cada beneficio ya que la mayoría de ellos están uniformemente repartidos, se puede realizar un ranking de acuerdo al porcentaje de datos bajo cierta posición. De esta forma capacitación en idiomas (b5) sería el más valorado con un 50% de datos bajo ranking 2. Luego, b1, b2 y b4 presentan la misma mediana (3), sin embargo b3 (Cursos de manejo de stress y crisis) y b4 (Capacitaciones de productos abiertos) presentan mayor concentración de datos entre los lugares 2 y 4 por lo que ellos quedarán seleccionados.

Figura 17: Ranking Beneficios Pertenencia

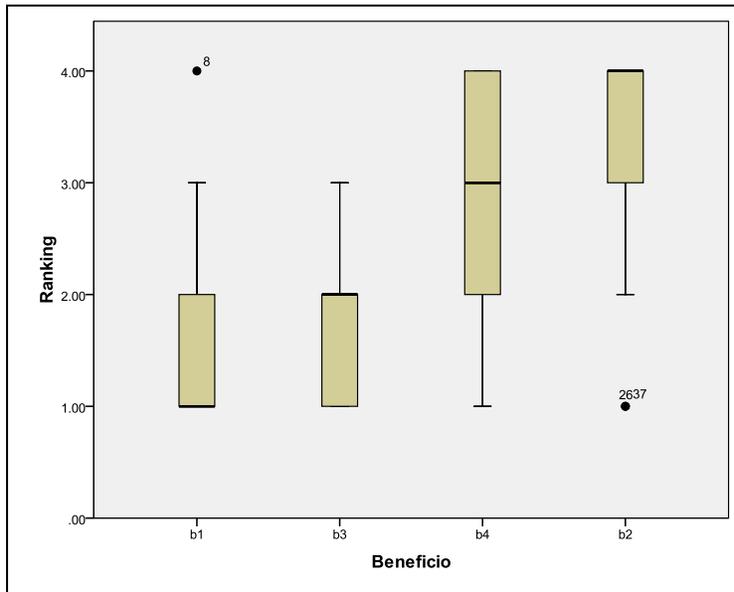


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Figura 17, en la dimensión de Pertenencia de acuerdo a criterios similares a los anteriores, los seleccionados son b8 (Flexibilidad del día libre), b2 (Capacitación en horarios de trabajo) y b3 (Reuniones motivacionales).

Siguiendo con la dimensión de Transparencia, de acuerdo a la Figura 18, claramente se observa que b2 (Equidad con vendedores part-time) queda eliminado siendo seleccionados los otros tres beneficios, liquidaciones transparentes, entrevistas trimestrales y calendario de eventos.

Figura 18: Ranking Beneficios Transparencia

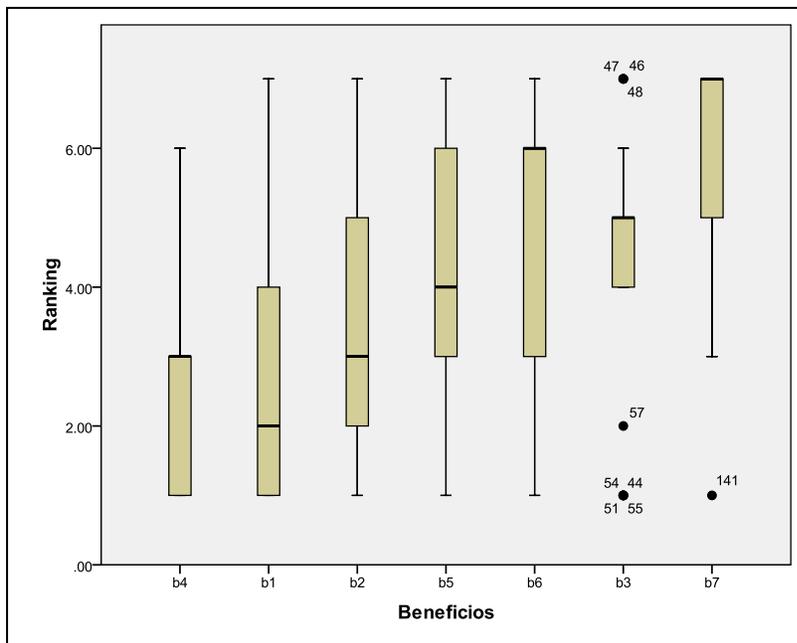


b1	Liquidaciones transparentes
b2	Equidad con vendedores part-time
b3	Entrevistas trimestrales de evaluación - nivel superior al jefe
b4	Organización en eventos de promociones con anterioridad

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la Figura 19 los tres beneficios seleccionados de la dimensión de Reconocimiento son; b1 (Gift card), b2 (Cheque restaurant) y b4 (Reuniones de reconocimiento).

Figura 19: Rankina Beneficios Reconocimiento



b1	Gift card - según objetivos o metas
b2	Cheque restaurant - según objetivos o metas
b3	Día libre al trimestre según cumplimiento meta
b4	Reconocimiento público - reuniones de reconocimiento
b5	Premio anual tangible (viaje, moto)
b6	Bonos por hijos estudiando (jardín, colegio, universidad)
b7	Cuadro de honor

Fuente: Elaboración propia

### 5.5.2. Elaboración de base ortogonal

De esta forma, una vez seleccionado 3 beneficios por dimensión se vuelve a calcular la base ortogonal de tarjetas en el SPSS y se obtienen 9 tarjetas como se detalla en la Tabla 11.

Tabla 11: Tarjetas base ortogonal para Análisis Conjunto

Card ID	Desarrollo_Profesional	Pertenencia	Transparencia	Reconocimiento
1	Capacitación en idiomas (inglés)	Reunión motivacional, tu estas primero	Calendario de eventos y promociones	Gift card - según objetivos o metas
2	Capacitación en idiomas (inglés)	Flexibilidad día libre	Liquidaciones transparentes	Cheque restaurant - según objetivos
3	Capacitaciones abiertas de productos	Capacitación en horarios de trabajo	Calendario de eventos y promociones	Cheque restaurant - según objetivos
4	Capacitaciones abiertas de productos	Flexibilidad día libre	Entrevistas trim de evaluación	Gift card - según objetivos o metas
5	Capacitaciones abiertas de productos	Reunión motivacional, tu estas primero	Liquidaciones transparentes	Reuniones de reconocimiento publico
6	Cursos de manejo de stress y crisis	Flexibilidad día libre	Calendario de eventos y promociones	Reuniones de reconocimiento publico
7	Cursos de manejo de stress y crisis	Capacitación en horarios de trabajo	Liquidaciones transparentes	Gift card - según objetivos o metas
8	Capacitación en idiomas (inglés)	Capacitación en horarios de trabajo	Entrevistas trim de evaluación	Reuniones de reconocimiento publico
9	Cursos de manejo de stress y crisis	Reunión motivacional, tu estas primero	Entrevistas trim de evaluación	Cheque restaurant - según objetivos

Fuente: Elaboración propia

### 5.5.3. Aplicación del Instrumento

Una vez que se tuvo listo los 44 reactivos de la encuesta y las 9 tarjetas del análisis conjunto, se prosiguió a la aplicación final del instrumento.

Este se aplicó en 6 tiendas de la cadena, 2 tiendas de cada tipo (se recuerda que son 3 tipos de tienda, alta venta, media venta y baja venta) alcanzando a encuestar 180 vendedores. La distribución por tienda y variables demográficas de los encuestados se puede observar en Anexo XIV.

Se recuerda, como se explicó en el apartado de metodología, que las mediciones fueron totalmente anónimas identificando el departamento y nombre del encuestado para un proceso posterior de búsqueda de información.

#### 5.5.4. Errores asociados a las mediciones

De acuerdo al instrumento construido, se deben calcular todos los errores asociados a las mediciones, se distinguen básicamente 3 errores:

##### 5.5.4.1. Error muestral

Aquel error que se genera al encuestar a una muestra del total de vendedores y no al universo completo.

Para calcular este error se utilizará la Ecuación 4.

Ecuación 4: Cálculo espacio muestral

$$n = \frac{K^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times N + K^2 \times p \times q}$$

Fuente: [23]

Donde:

K = cte. normal del intervalo confianza, para 95% se utiliza 1.96.

p = proporción de individuos que poseen en la población la característica que voy a estudiar (probabilidad que un individuo la tenga)

q = 1-p

e = error muestral

n = tamaño muestral (180 individuos)

N = tamaño de la población (2.626 individuos)

Se supondrá hipótesis de máxima varianza, donde p=q=0.5, de esta forma se obtiene un error muestral de 7,05%.

##### 5.5.4.2. Error de confiabilidad:

Error asociado a los 44 reactivos, debido a la consistencia interna y confiabilidad.

Se debe calcular el alfa de Cronbach, el cual nos permite saber el índice de confiabilidad. De acuerdo a las mediciones este índice resultó ser de 0.867, como se observa en la Tabla 12, lo que implica un error de medición de 13.3%.

También es recomendable calcular la especificidad y sensibilidad del instrumento, los cuales resultaron ser de 78.2% y 82.4% respectivamente, promediando un porcentaje correcto de clasificación de un 80.6%, como se evidencia en la Tabla 13.

Tabla 12: Alfa de Cronbach del Instrumento

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.867	44

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Sensibilidad y Especificidad del Instrumento

Classification Table <sup>a</sup>					
		Predicted			
		Respuesta_Binaria		Percentage Correct	
Observed		1	2		
		Step 1	Respuesta_Binaria	1	84
	2		17	61	78.2%
Overall Percentage					80.6%

Fuente: Elaboración propia

### 5.5.4.3. Error de posición de tarjetas

Error asociado al análisis conjunto en función de la varianza de las posiciones de las tarjetas.

El cálculo de este error se realiza mediante la Ecuación 5, que se detalla a continuación;

Ecuación 5: Cálculo error del Análisis Conjunto

$$error = \frac{\left( Z_{1 - \frac{\alpha}{2}} \right) \sqrt{S^2}}{\sqrt{n - 1}}$$

Fuente: [23]

Donde;

$Z_{1 - \alpha/2}$  = cte. normal del intervalo confianza, para 95% se utiliza 1.96.

S = desviación estándar de la posición de la tarjeta

n = tamaño de la muestra

Se debe calcular el error según la ecuación para cada tarjeta y luego promediar los errores de cada una y obtener el error final. Para ver detalles de los intervalos de confianza y errores de cada tarjeta ver Anexo XV.

De acuerdo al proceso anterior el error asociado a las posiciones del Análisis Conjunto es de 0.36, lo que equivale a casi un error de posición cada 3 tarjetas.

## 5.6. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para mostrar los resultados de la encuesta se utilizará un gráfico radial de 6 puntas, donde cada punta representará la evaluación de los encuestados a cada una de las 6 dimensiones de la motivación.

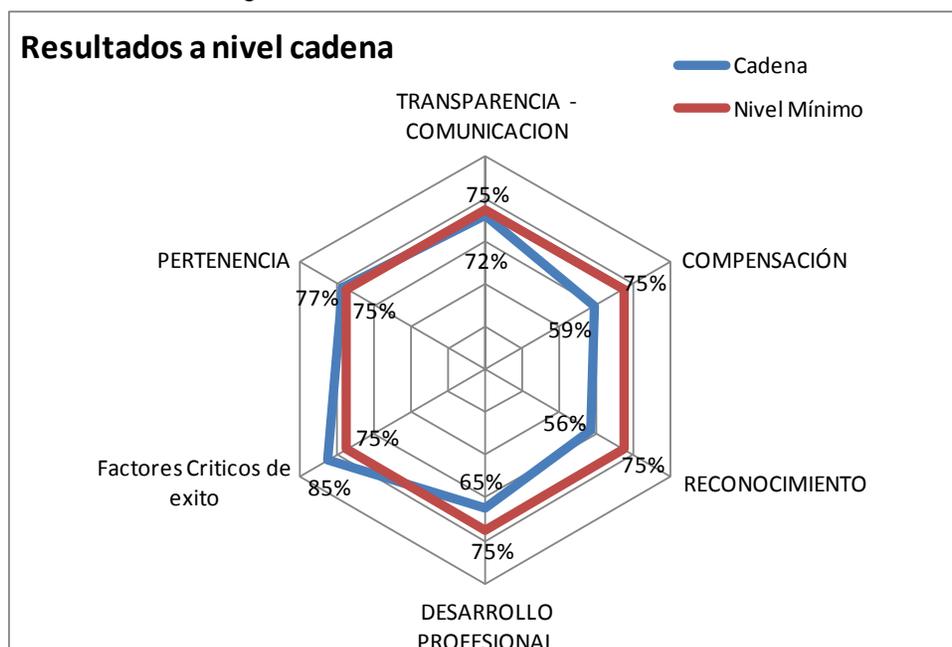
De acuerdo a lo explicado en el apartado de metodología, los puntajes se representarán como porcentajes, los cuales corresponden a la proporción de personas que respondieron las preguntas de cada dimensión en los niveles de “acuerdo” o “muy de acuerdo”, números 3 y 4 respectivamente, se recuerda que aquellos ítems en los cuáles responder 3 o 4 es valorado negativamente, se han invertido las respuestas. La encuesta está disponible es Anexo XIII.

Para mostrar los resultados del Análisis conjunto se utilizarán gráficos de barra, tanto para los resultados de niveles como atributos.

### 5.6.1. Resultados a nivel de Cadena

En la Figura 20 se presentan los resultados generales a nivel de cadena de la encuesta, en él se puede observar que hay diferencias entre las evaluaciones de cada dimensión. Para la dimensión de Transparencia y Comunicación, el 72% de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo con el desempeño de la tienda en esta línea, en las dimensiones de Pertenencia y Factores críticos de éxito también son bastantes cercanos al nivel mínimo de 75% impuesto por la cadena.

Figura 20: Resultados encuesta nivel cadena



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, dimensiones como Desarrollo Profesional, Compensación y en mayor medida Reconocimiento están bajos y muy bajos respectivamente del nivel mínimo impuesto por la cadena.

El nivel mínimo de 75% impuesto por la cadena hace referencia a los objetivos de la gerencia de tener por lo menos al 75% de los encuestados de acuerdo o muy de acuerdo con las políticas de la empresa en cada dimensión, en otras palabras, busca tener un mínimo de tres cuartas partes de la fuerza de venta motivada

En la Figura 21 se muestran los resultados por dimensión (atributo) del Análisis Conjunto a nivel Cadena, en él se observa que la dimensión más valorada es Desarrollo Profesional, luego viene Transparencia, Pertenencia y finalmente Reconocimiento.

Figura 21: Resultados por Atributos nivel cadena

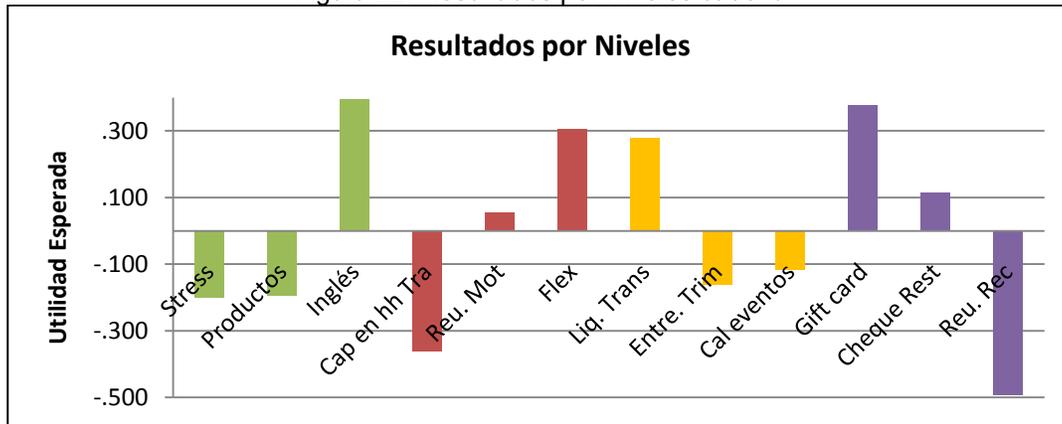


Fuente: Elaboración propia

En el Figura 22, se ven los resultados por niveles, el orden de los beneficios en el eje horizontal están en orden con las dimensiones graficadas en el gráfico de atributos. De este resultado se desprende que Capacitaciones en inglés es el bono más valorado dentro de la dimensión de Desarrollo profesional, lo mismo ocurre con Flexibilidad en los días libres en la dimensión de Pertenencia, de igual forma con liquidaciones transparentes en Transparencia y Gift card según objetivos en la dimensión de Reconocimiento.

En Anexo XVI se puede encontrar un resumen de las abreviaciones utilizadas en el gráfico de niveles para representar cada bono, como también la en la dimensión que impactan.

Figura 22: Resultados por Niveles cadena



Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados mostrados anteriormente a nivel cadena se puede concluir que:

En cuanto a motivación, los niveles más bajos se presentan en la dimensión de Compensación, sin embargo, las dimensiones de Pertenencia y Desarrollo Profesional también tienen bajos puntajes. Junto a eso, se observa que Desarrollo Profesional es la dimensión más valorada por los encuestados por lo que afecta negativamente los niveles de motivación el no estar conforme con las políticas de Desarrollo profesional de la empresa.

En relación a los bonos, tanto Flexibilidad en el día libre y liquidaciones transparentes sorprende que presenten tan altos niveles de utilidad esperada, lo que es muy beneficioso para la cadena ya que son beneficios relativamente fáciles y no muy costosos de implementar y podrían tener un gran impacto en la motivación.

Los resultados anteriores se abrirán por tipo de tienda, género, edad, antigüedad, nivel de sueldo, rol y departamento, sin embargo sólo se presentarán en el cuerpo de este estudio aquellos que tengan diferencias significativas estadísticamente hablando entre las variables, el resto se podrá ver en los anexos correspondientes.

De igual manera, para observar las distribuciones y características de los encuestados de acuerdo a las variables en estudio, se puede dirigir a Anexo XIV.

Para estudiar si existían diferencias significativas entre las respuestas de diferentes grupos de encuestados se utilizó Test de t de muestras independientes en el caso que los valores de las variables sean 2 (género y rol) o ANOVA en el caso de las variables en que los valores son 3 o más (tipo de tienda, tramo de edad, tramo de antigüedad, nivel de sueldo, departamento), previamente se comprobó la normalidad de los datos. Los resultados de estos test se encuentran en Anexo XVII.

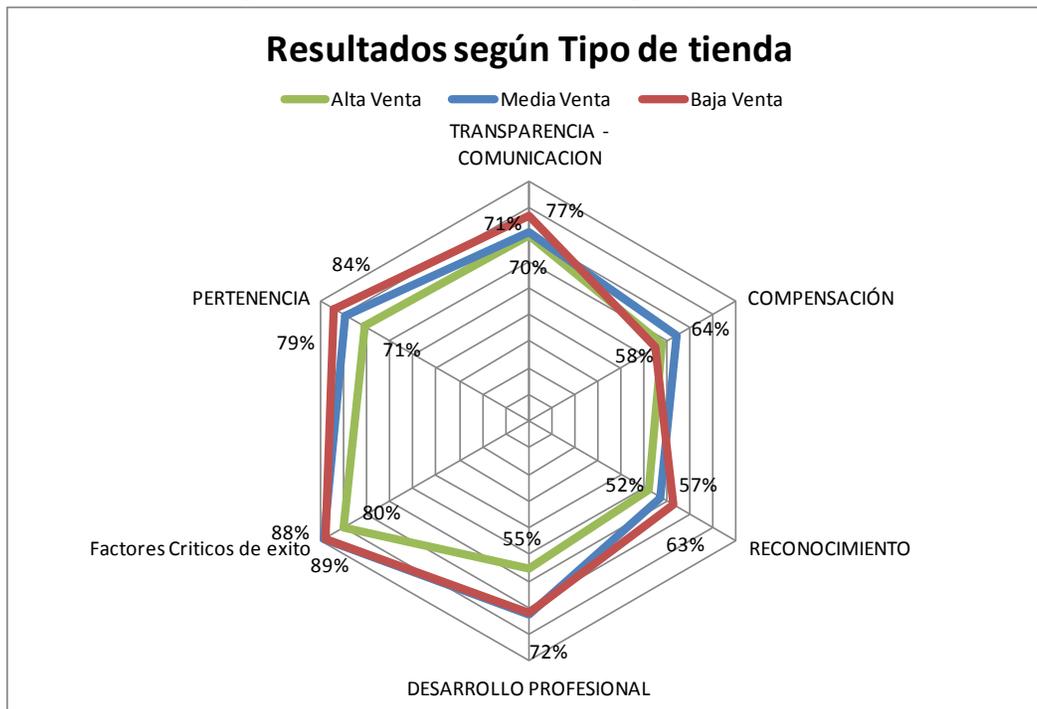
## 5.6.2. Resultados por Tipo de tienda

En la Figura 23 se observan las diferencias de puntajes de los tipos de tiendas. Las tiendas tipo 1, son aquellas de alta intensidad de compra, boletas de gran tamaño, donde la venta promedio del vendedor es alta al igual que su sueldo. Tiendas tipo 3, son tiendas de baja intensidad de compra, boletas pequeñas, donde la venta por vendedor es muy menor a los vendedores de las tiendas tipo 1 al igual que sus sueldos. Y tiendas tipo 2 son tiendas de venta intermedia.

Estadísticamente hablando, las dimensiones de Pertenencia, Desarrollo Profesional, Reconocimiento y Factores críticos de éxito (FCE) presentan diferencias significativas.

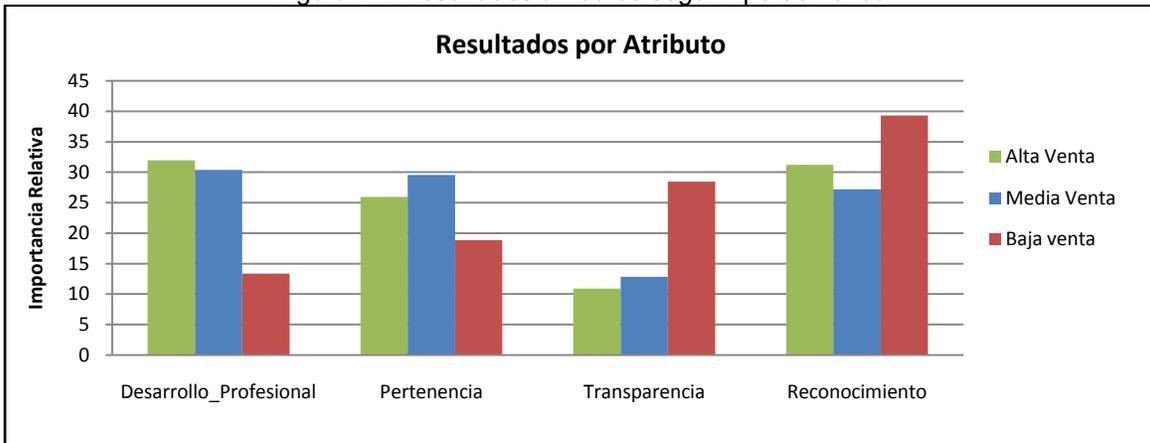
Al analizar Pertenencia, se observa que a medida que el sueldo del vendedor aumenta (de tienda tipo 3 a tipo 1) los niveles de motivación de acuerdo a la pertenencia a la empresa disminuyen. El mismo efecto ocurre en Reconocimiento, típicamente un vendedor que tiene buen desempeño y vende sobre la media espera mayor reconocimiento que uno que vende bajo la media. A su vez, espera también más oportunidades de desarrollo, lo que se evidencia en el bajo puntaje de los encuestados de las tiendas 1 en la dimensión de Desarrollo Profesional.

Figura 23: Resultados encuesta según tipo de tienda



Fuente: Elaboración propia

Figura 24: Resultados atributos según tipo de tienda

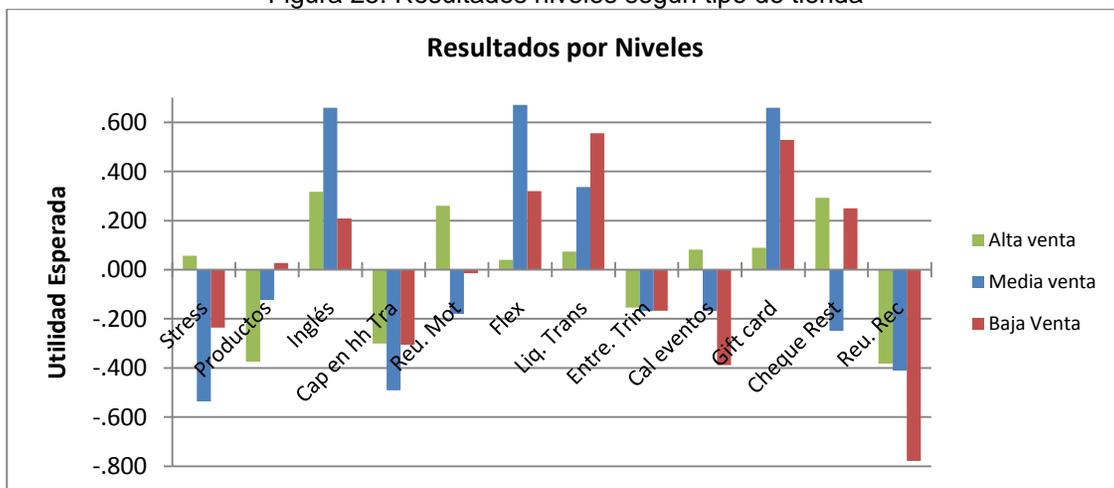


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados del Análisis Conjunto por atributo, Figura 24, vendedores de tiendas de alta y media venta valoran casi tres veces más Desarrollo Profesional que vendedores de tiendas de baja venta. El resultado se invierte al observar transparencia. Es interesante ver como las tiendas (alta venta) que peor evalúan Desarrollo Profesional son las que más lo valoran.

Finalmente al mirar los resultados por niveles, Figura 25, vemos que bonos como talleres de reducción de stress, reuniones de motivación y calendarios de eventos y promociones son valorados positivamente solo por las tiendas de alta venta. Es curioso observar que los vendedores de estas mismas tiendas les reporte muy poco los bonos de Flexibilidad del día libre, liquidaciones transparentes y gift card en contraste con los otros tipos de tiendas.

Figura 25: Resultados niveles según tipo de tienda



Fuente: Elaboración propia

Estas diferencias se pueden deber a que los vendedores de tiendas de alta venta por vendedor son más preparados y tiene necesidades diferentes a vendedores de las otras dos tiendas lo que produce resultados tan dispares.

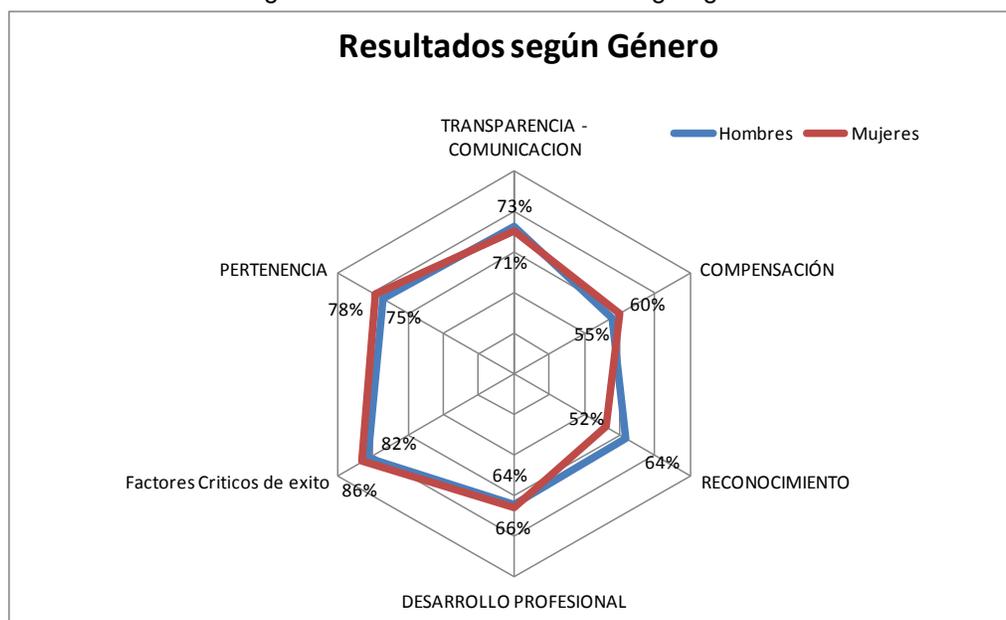
Para mejorar los niveles de motivación de los vendedores de tiendas de alta venta se les podría ofrecer talleres de manejo de stress y cheques restautan según objetivos, de esta forma se estaría impactando en Desarrollo Profesional y Reconocimiento las dos dimensiones que presentan menor puntaje en la encuesta y mayor valoración en el análisis conjunto.

### 5.6.3. Resultados por Género

La única dimensión que presenta diferencias significativas según la variable género es Reconocimiento, se observa en la Figura 26 que Hombres están mucho más contentos que las mujeres en esta dimensión. Sin embargo la Figura 27 se evidencia que los hombres valoran menos la dimensión de Reconocimiento por lo que pueden ser más conformistas en este sentido que las mujeres.

A su vez las mujeres valoran mucho más la transparencia que los hombres (cualidad más referente del género femenino) lo que se hace patente en la gran valoración al bono de liquidaciones transparentes. De igual forma ocurre con el bono de flexibilidad de los días libres, donde típicamente las mujeres utilizan estos días para llevar a los hijos al doctor o entrevistas de los colegios. Estos resultados son bastante importantes si se sabe que el 75% de la fuerza de venta de la Cadena es de este género.

Figura 26: Resultados encuesta según género

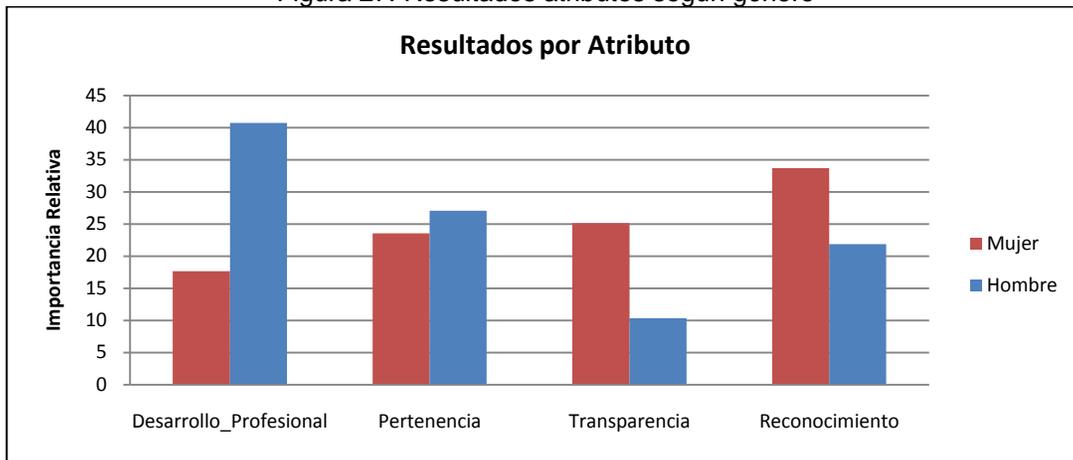


Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se observa que los hombres valoran en mayor medida el Desarrollo Profesional sobre las mujeres, notándose en la utilidad esperada de capacitaciones en inglés. Dentro de esta misma dimensión mujeres valorarían talleres de manejo de stress como se puede ver en la Figura 28.

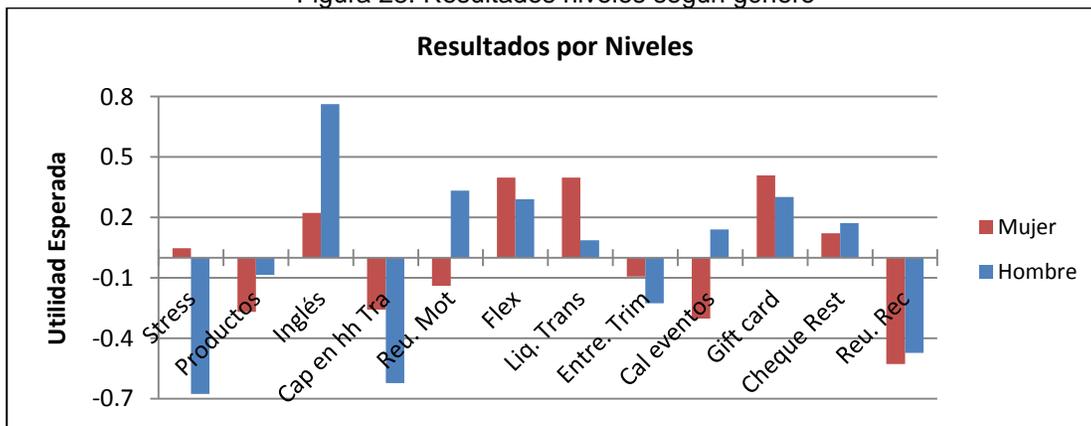
Se hace tangible la mayor valoración de las mujeres en transparencia, al valorar más que los hombres el contar con liquidaciones más transparentes. La principal causa de esto es que en la gran mayoría de los casos, las mujeres tienen problemas para entender las liquidaciones de renta, creando una percepción negativa de estas.

Figura 27: Resultados atributos según género



Fuente: Elaboración propia

Figura 28: Resultados niveles según género



Fuente: Elaboración propia

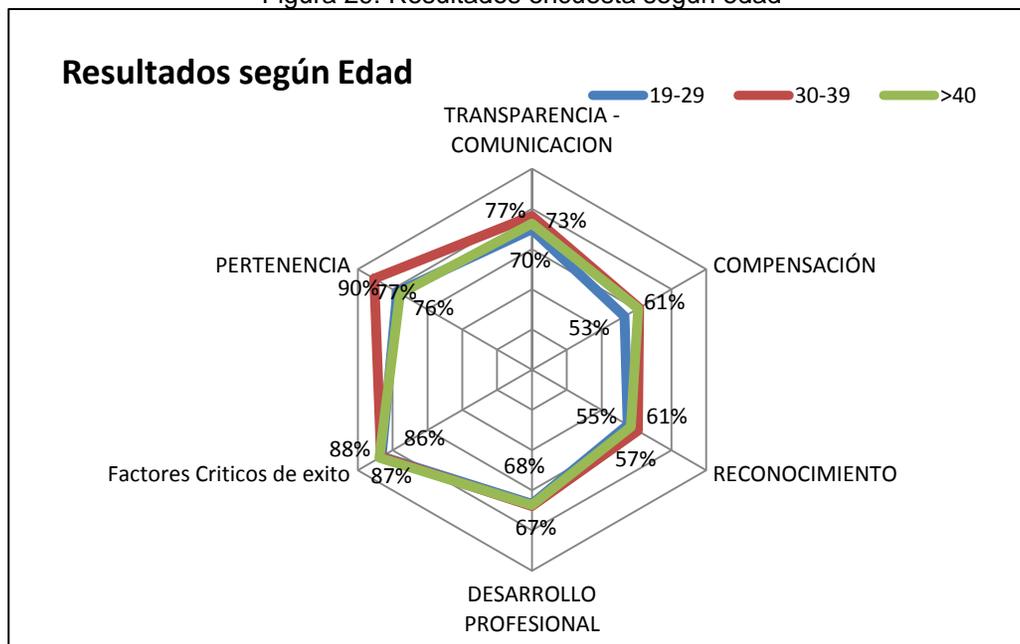
#### 5.6.4. Resultados por Edad

En los resultados de la encuesta, ninguna dimensión presenta diferencias significativas de acuerdo a las edades de los vendedores. Sin embargo resulta interesante ver la diferencia en los niveles de pertenencia entre los grupos que tiene entre 30 y 39 años frente al resto.

Este fenómeno se podría explicar ya que los jóvenes ven este trabajo como un trabajo de paso, por lo que no se identificarían mucho con la empresa. En lo que respecta a los vendedores mayores de 40 años, la mayoría de ellos son vendedores que llevan bastante tiempo en la empresa y se ven un poco dejados de lado ya que no han podido desarrollarse profesionalmente por lo que se desencantan de la empresa y tampoco se identifican en tan alto grado con ella.

Sin embargo, los del tramo intermedio están en el momento de ver este trabajo como una real oportunidad de desarrollo futuro o simplemente renuncian. Es por eso que su nivel de pertenencia llega a niveles del 90%, como se ve en la Figura 29: Resultados encuesta según edad

Figura 29: Resultados encuesta según edad



Fuente: Elaboración propia

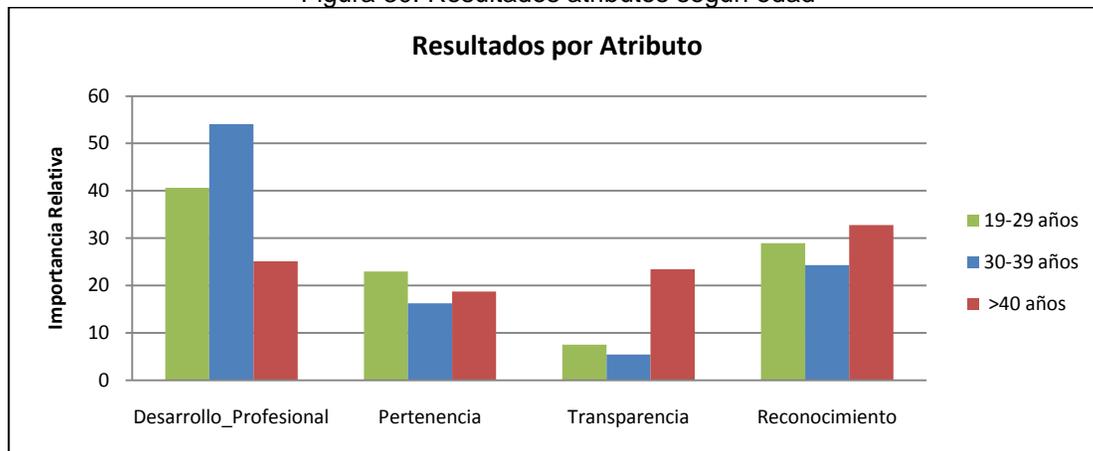
De acuerdo a los resultados del Análisis Conjunto, como se evidencia en la Figura 30 de resultados por atributos, que personas entre 30-39 años valoran más el desarrollo profesional. Esto se puede deber básicamente a que vendedores jóvenes

(19-29) no se proyectan en la empresa, solo están de paso ahí por lo que no les interesa mucho hacer carrera.

Por otro lado, vendedores mayores a 40 años corresponden a personas que llevan tiempo en la empresa, saben y conocen que la movilidad y planes de carrera son muy escasos por lo que tampoco valoran mucho esta dimensión.

Por el contrario, los mismos vendedores mayores a 40 años valoran mucho más la transparencia y reconocimiento, resultado natural ya que al tener más experiencia en la vida laboral saben lo importante que son estas variables.

Figura 30: Resultados atributos según edad



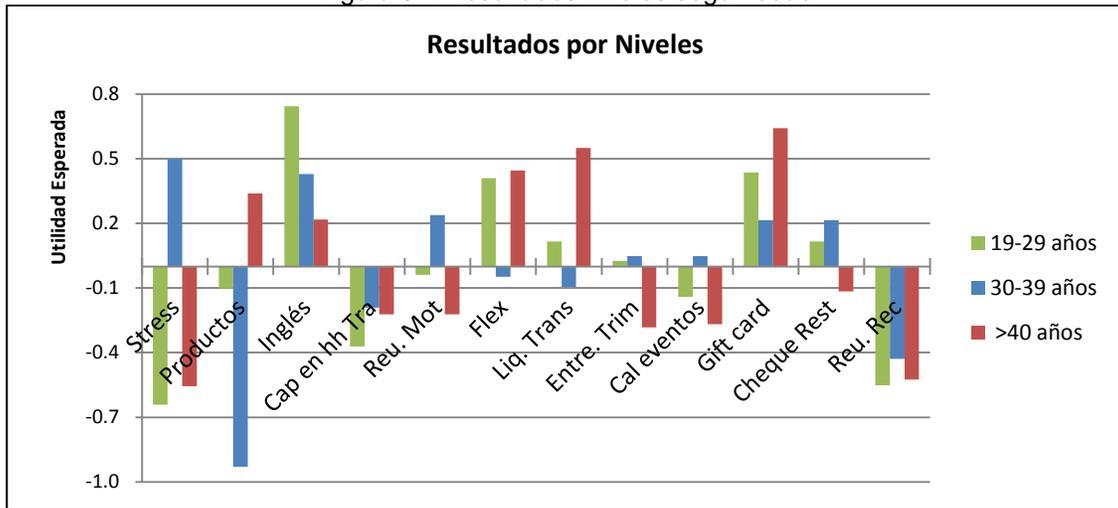
Fuente: Elaboración propia

Al ver los resultados por niveles, Figura 31, curiosamente a vendedores entre 30-39 años les reporta bastante utilidad talleres de manejo de stress al igual que reuniones de motivación a diferencias de los otros 2 segmentos.

En cuanto a las capacitaciones de inglés, claramente a los más jóvenes les reporta mucha mayor utilidad, siendo en todos los tramos etarios positiva, al igual que la entrega de gift card según metas.

Es importante distinguir que el tramo medio de edad no valora beneficios como flexibilidad en los días libres y liquidaciones transparentes que si les reporta utilidad a los otros tramos de edad.

Figura 31: Resultados niveles según edad

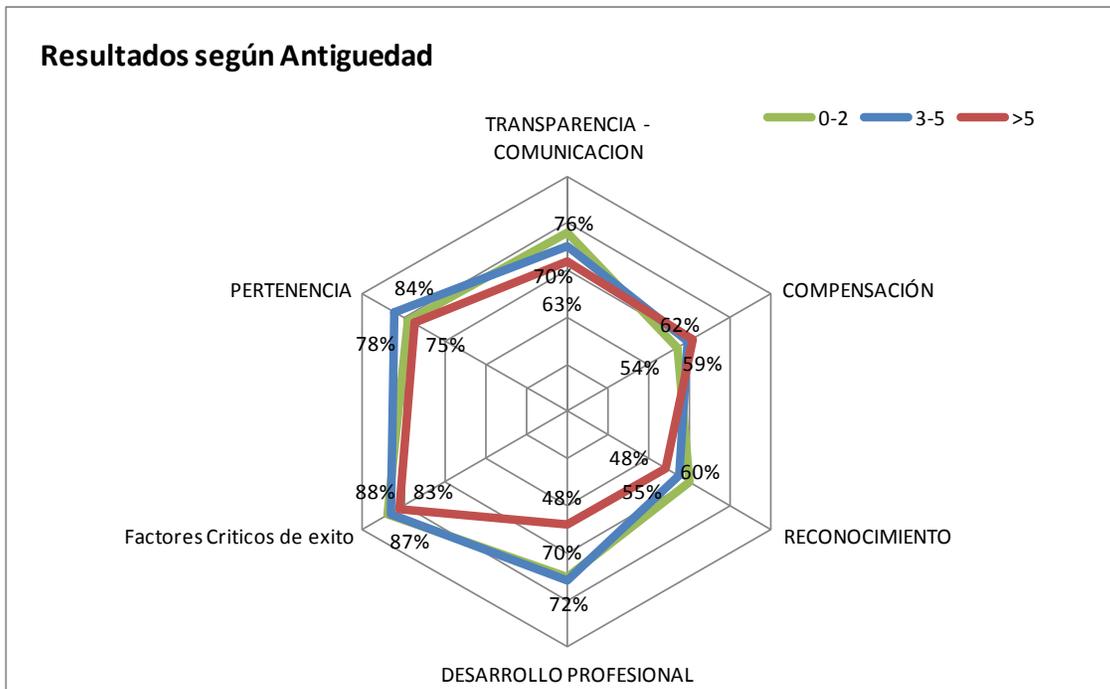


Fuente: Elaboración propia

### 5.6.5. Resultados por antigüedad

Al ver los resultados de la encuesta según esta variable, las dimensiones que presentan diferencias significativas son Reconocimiento, Desarrollo Profesional y FC de éxito, como se puede ver en Figura 32.

Figura 32: Resultados encuesta según antigüedad



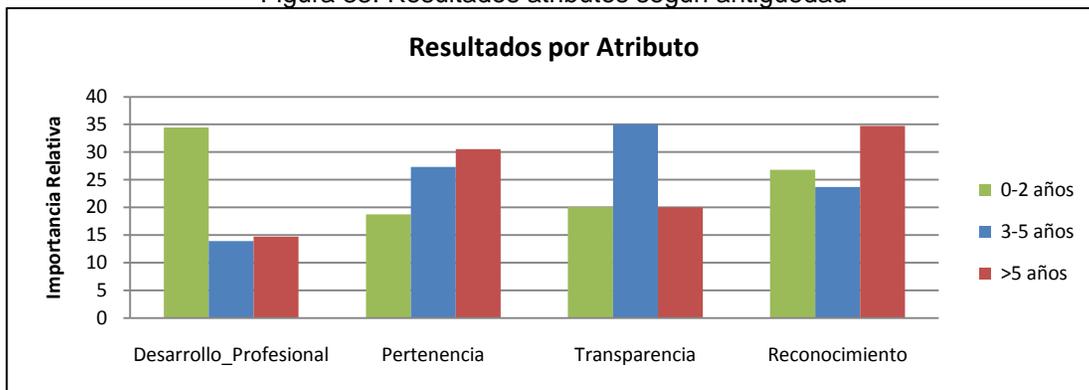
Fuente: Elaboración propia

Vendedores con más de 5 años de antigüedad están bastante de en desacuerdo con las políticas de la empresa en cuanto a Reconocimiento y Desarrollo Profesional, marcando un puntaje de 48%.

Es esperable la evaluación de este grupo de vendedores ya que al llevar una cantidad de años valorables en la empresa es porque son buenos vendedores y se proyectan en esta, sin embargo no se les reconoce como se debe y no ven caminos claros de crecimiento profesional.

Al revisar los resultados del análisis conjunto por atributos, Figura 33, se evidencia la gran valoración de los vendedores con más de 5 años de antigüedad a la dimensión de Reconocimiento, no tanto así como la de Desarrollo Profesional, la cual es más valorada por vendedores relativamente nuevos.

Figura 33: Resultados atributos según antigüedad

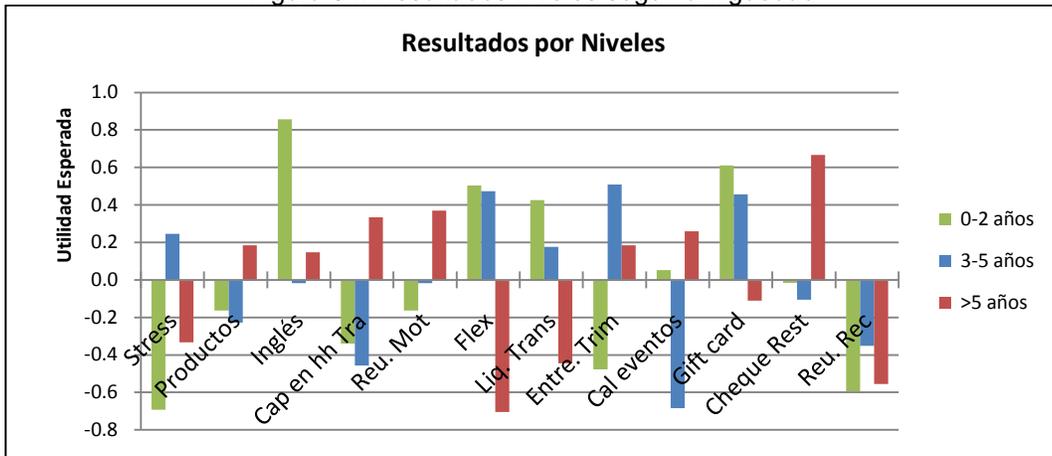


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados por nivel, llama la atención los resultados de los bonos de flexibilidad en el día libre y liquidaciones transparentes en las cuales a vendedores con más de 5 años de antigüedad no les reporte mayores utilidades.

Sin embargo, los cheques restaurant si son muy valorados por este segmento de vendedores, esto se puede deber a que con 5 años trabajando en el mismo lugar empiezan a pensar en variar un poco la dieta, hacer quizás menos monótono la hora de almuerzo en los comedores de la tienda, ven la posibilidad de dejar de traer almuerzo desde la casa y poder comer en los patios de comida de los malls donde se ubica la tienda. Esto se aprecia en la Figura 34.

Figura 34: Resultados niveles según antigüedad



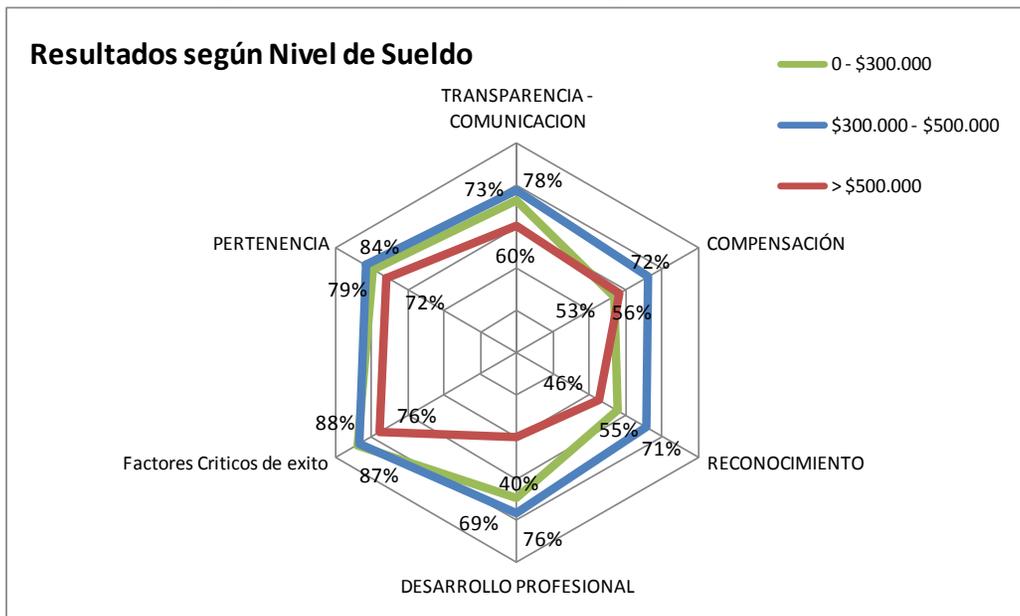
Fuente: Elaboración propia

### 5.6.6. Resultados por Nivel de Sueldo

Las variables que presentan diferencias significativas son Desarrollo Profesional y FC de éxito. La brecha de puntaje entre vendedores que tienen un nivel de sueldo sobre \$500.000 pesos y el resto en las dimensiones de Desarrollo Profesional y Reconocimiento son bastante grandes. Se repite la sensación del buen vendedor que no es reconocido como corresponde y no ve caminos de desarrollarse.

Es importante destacar, que los vendedores en los tramos medios de sueldo evalúan mejor a la cadena en la dimensión de compensación, Figura 35.

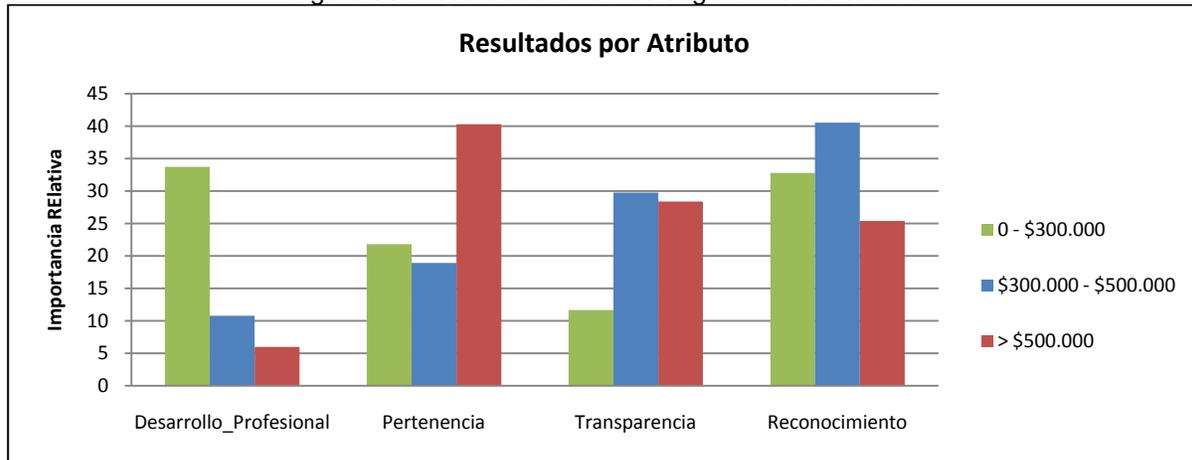
Figura 35: Resultados encuesta según nivel de sueldo



Fuente: Elaboración propia

Al ver los resultados del análisis conjunto según atributos, Figura 36, se evidencia que vendedores de bajo sueldo valoran en gran medida Desarrollo Profesional mientras que son el grupo que menos importancia le da a Transparencia. A su vez vendedores que ganan sobre \$500.000, le dan gran importancia a políticas de pertenencia de la cadena.

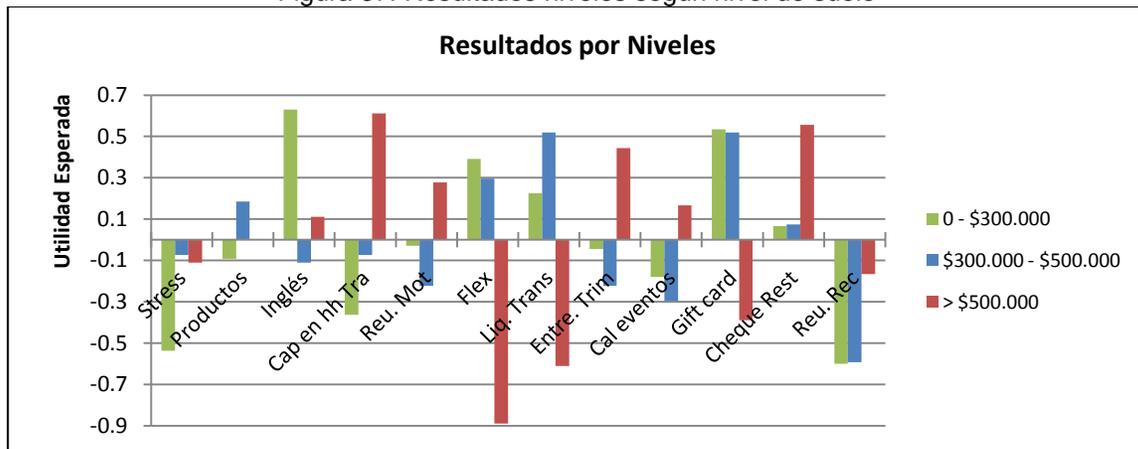
Figura 36: Resultados atributos según nivel de sueldo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados por niveles, Figura 37, se evidencia un resultado interesante, a los vendedores que ganan más de \$500.000 le reporta utilidad tener las capacitaciones en horarios de trabajo, y reuniones motivacionales. Sin embargo no les reporta mayor utilidad flexibilidad en el día libre y liquidaciones transparentes lo que si valoran los otros vendedores. Inglés, Flexibilidad en el día libre y gift card son muy valorados por los vendedores de menor sueldo, siendo liquidaciones transparentes y gift card, nuevamente, los beneficios que más utilidad esperada les reportaría a los vendedores de sueldo intermedio.

Figura 37: Resultados niveles según nivel de sueldo



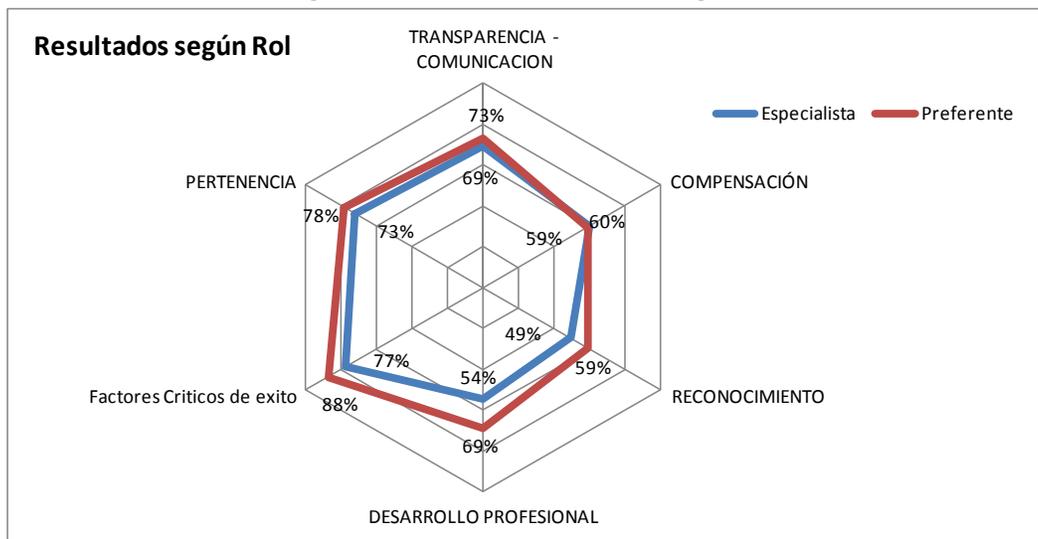
Fuente: Elaboración propia

### 5.6.7. Resultados por Rol

Las únicas dos dimensiones que no presentan diferencias significativas en esta variable son Transparencia y Compensación.

En Figura 38, se evidencia como la evaluación de los vendedores especialistas (categorías como electrodomésticos, tecnología, hogar) es menor en todas las dimensiones, en especial en Factores críticos de éxito, Desarrollo Profesional y Reconocimiento.

Figura 38: Resultados encuesta según rol



Fuente: Elaboración propia

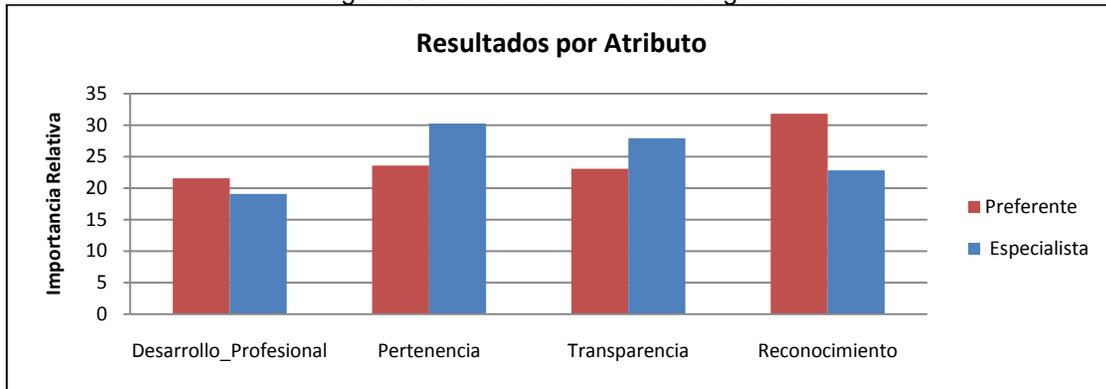
Parte de esto se puede deber a que la cadena se trata de posicionar como una tienda en la que las categorías de destino, por lo que los clientes van a la tienda a comprar, son todas categorías preferentes dejando un poco de lado en cuanto a marketing, publicidad, concursos internos las otras categorías.

En la tienda se ha gastado tiempo y recursos en la capacitación de las variables tácticas que puede manejar un vendedor (atención, orden, disponibilidad) comprendidas en la dimensión de Factores críticos de éxito, claramente se evidencia el foco que han tenido estas capacitaciones en vendedores de categorías preferentes ya que el puntaje obtenidos por ellos es bastante alto.

En cuanto a la dimensión de Desarrollo Profesional, es una política de la cadena premiar a los buenos vendedores de categorías preferentes y llevarlos a categorías especialistas donde las rentas son en promedio mayores. Sin embargo no hay políticas de desarrollo y reconocimiento tan claras una vez que el vendedor ya está en categorías especialistas, lo que puede provocar las bajas evaluaciones.

Al mirar los resultados del análisis conjunto, tanto en atributos y niveles, Figura 39 y Figura 40 respectivamente, se ve que no hay grandes diferencias en las importancias relativas. Sin embargo el vendedor preferente valora más el reconocimiento y desarrollo profesional mientras que el especialista lo hace en Pertenencia y Transparencia.

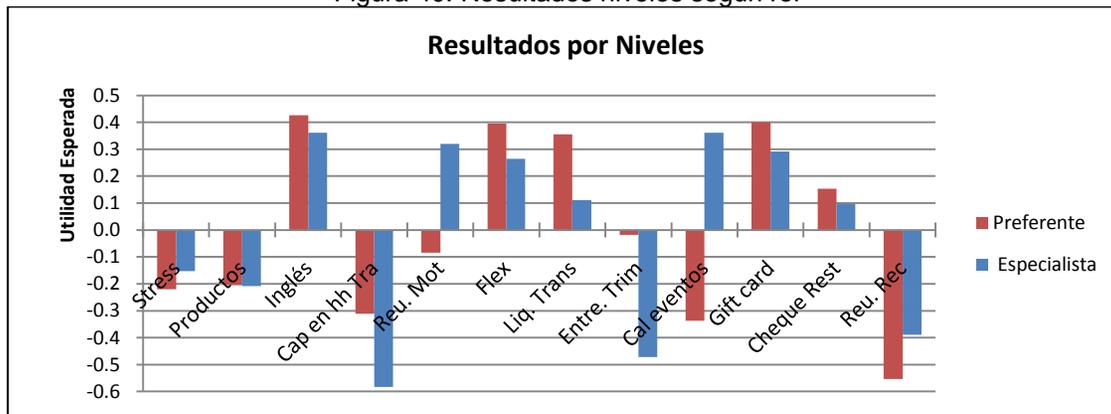
Figura 39: Resultados atributos según rol



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los beneficios de cada dimensión, se debe hacer mención a reuniones de motivación, las cuales son muy valoradas por vendedores especialista al igual que los calendarios de eventos. Esto se puede deber a que las promociones en categoría preferentes son más abiertas y publicas, están constantemente recordadas en toda la tienda, mientras que las promociones de categorías especialista son menos masivas.

Figura 40: Resultados niveles según rol



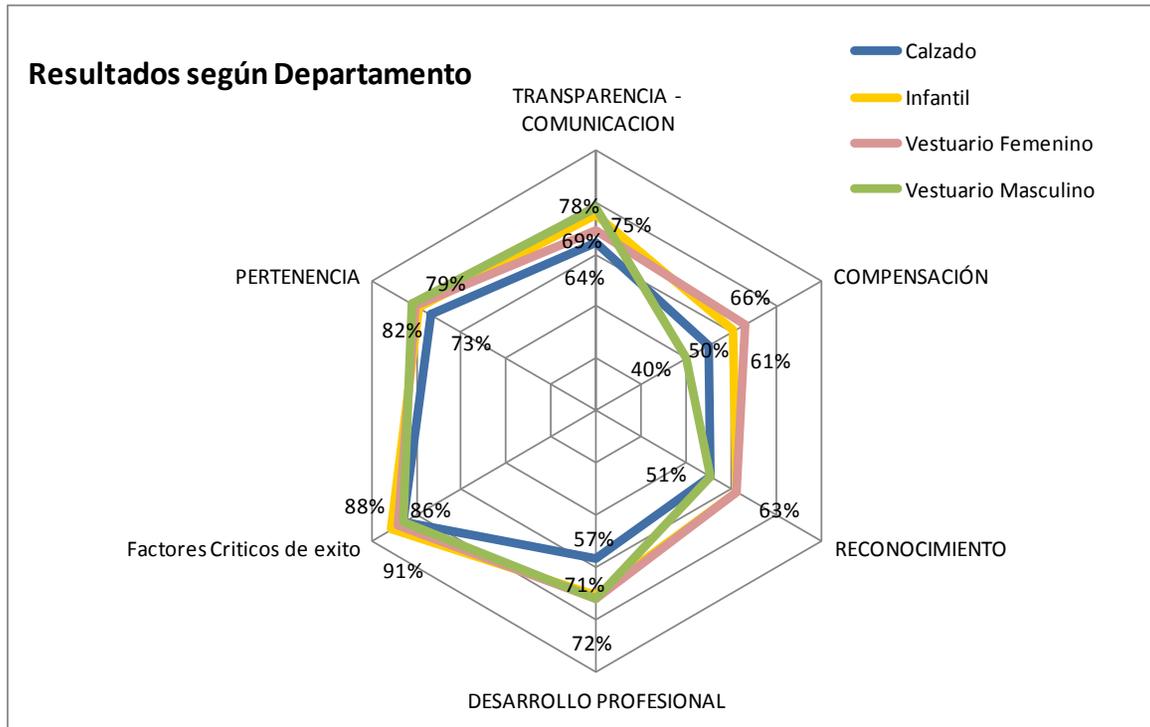
Fuente: Elaboración propia

### 5.6.8. Resultados por Departamento

Las dimensiones que presentan diferencias significativas en esta variable son; Compensación, Reconocimiento, Desarrollo Profesional y Factores Críticos de Éxito.

En la Figura 41 y Figura 42 se aprecian los resultados de la encuesta según departamento, estos se han dividido en dos gráficos para tener una mejor visualización.

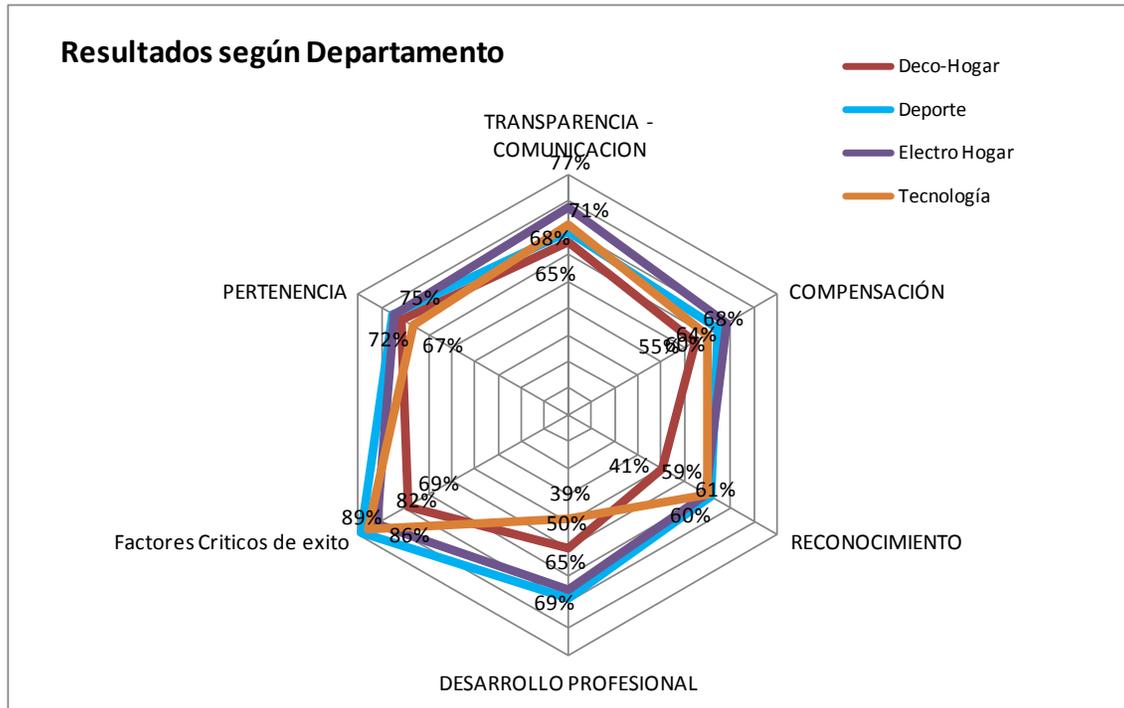
Figura 41: Resultados encuesta según departamento 1



Fuente: Elaboración propia

Se aprecia la gran diferencia entre las evaluaciones de Vestuario Femenino y Vestuario Masculino en las dimensiones de Compensación y Reconocimiento. Esto se debe a que la Cadena se ha tratado de posicionar como líder en categorías femeninas, bajo la hipótesis que son ellas las que tienen el poder de decisión de compra de la familia, es por esto que categorías como Vestuario Femenino presenta tan altos puntajes en desmedro de categorías de vestuario masculino.

Figura 42: Resultados encuesta según departamento 2



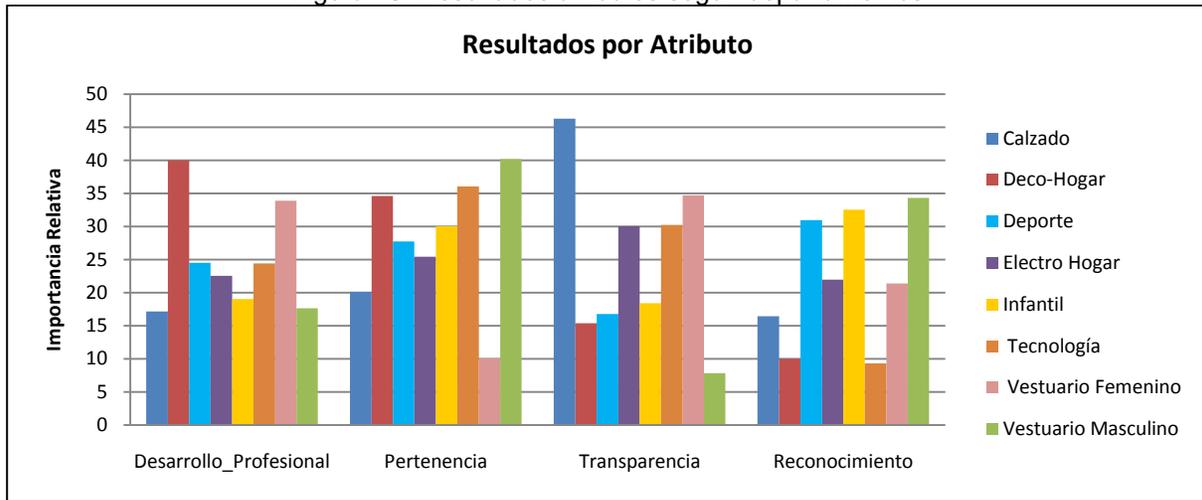
Fuente: Elaboración propia

También es importante las diferencias entre Deco-Hogar y Tecnología versus los otros departamentos, especialmente en Desarrollo Profesional y Reconocimiento, donde los canales de reconocimiento y capacitaciones en estos departamentos son menos potentes que en otros.

De acuerdo a los resultados por atributos del Análisis Conjunto, Figura 43, es importante destacar la gran importancia que le dan a Desarrollo Profesional Deco-Hogar y Vestuario Femenino. Además, resaltar también que vestuario masculino es el departamento que más importancia le da a Pertenencia y Reconocimiento, habiendo una gran oportunidad de mejora en esta última dimensión ya que los puntajes de la encuesta de este grupo son bajos en comparación al resto de los departamentos.

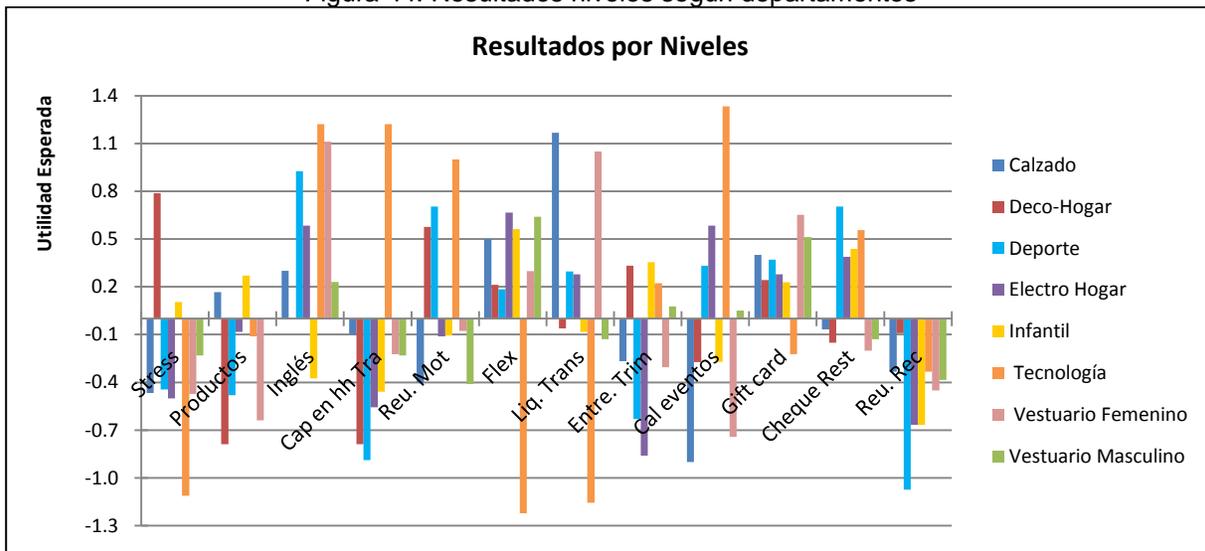
Finalmente, al mirar los resultados por niveles, Figura 44, llama la atención el alto valor del beneficio de talleres de manejo de stress en el departamento Deco-Hogar. También es interesante observar que el beneficio flexibilidad en horarios de trabajo es valorado positivamente por todos los departamentos menos por tecnología, al igual que la gift-card. Mientras que liquidaciones transparentes son muy valoradas por calzado y vestuario femenino.

Figura 43: Resultados atributos según departamentos



Fuente: Elaboración propia

Figura 44: Resultados niveles según departamentos



Fuente: Elaboración propia

### **5.6.9. Prioridades de Acción**

Con el objetivo de crear un ranking de beneficios que tome en cuenta el trade off entre la valoración de los vendedores y los costos asociados a este, es que se les pidió a jefes de venta y administradores de tienda (10 en total) que ordenaran los 12 beneficios en estudio desde el punto de vista de los costos para la cadena. Es decir, un ranking que ordene desde el beneficio más caro hasta el más barato bajo los conocimientos y experiencias de ellos.

Luego, se graficaron las respuestas en un gráfico de Box and Whiskers y se obtuvo el ranking deseado, este gráfico está disponible en Anexo XVIII.

Posteriormente se calculó un indicador de prioridad para cada beneficio, este indicador consta en dividir la utilidad estimada de cada beneficios, según los resultados a nivel cadena del Análisis Conjunto, por la posición de acuerdo al ranking de costos del beneficio (1 es el más barato, 12 el más caro).

De esta manera se puede tener una idea para poder priorizar las acciones en cuanto a la implementación de los beneficios, partiendo por el que presente mayor utilidad a un bajo costo. En Anexo XIX se puede examinar con detalle los rankings obtenidos.

De acuerdo a esto, liquidaciones transparentes es el más rentable ya que es evaluado como a muy bajo costo y es uno de los más valorados. En segundo lugar está flexibilidad del día libre y tercero Gift card según metas.

## 5.7. PERFILES DE VENEDORES

De acuerdo a los resultados mostrados anteriormente, resulta interesante estudiar si existen perfiles de vendedores que expliquen determinados puntajes en la encuesta. En otras palabras, entender de qué dependen los puntajes obtenidos en la encuesta.

Para esto se utilizarán árboles de decisión, específicamente CHAID, donde se tratará de explicar los puntajes de cada dimensión de la encuesta en base a:

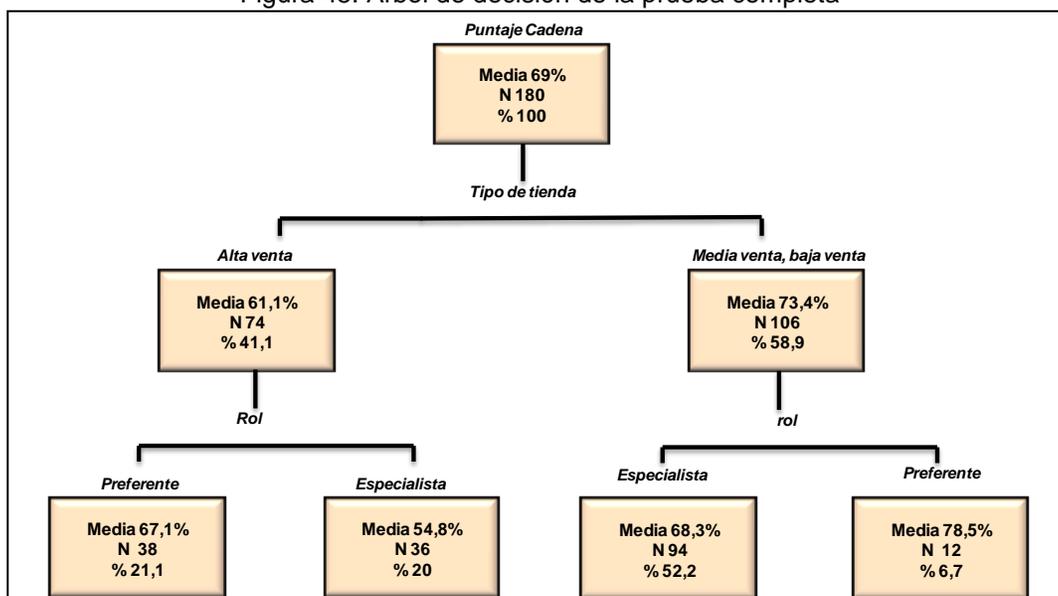
- Tipo de tienda
- Género
- Antigüedad
- Edad
- Rol
- Sueldo
- Departamento

A continuación se presentan los árboles obtenidos de la prueba completa y de cada dimensión, la base utilizada son las respuestas de los 180 vendedores encuestados.

### 5.7.1. Motivación

#### Puntaje de la prueba completa, todas las dimensiones

Figura 45: Árbol de decisión de la prueba completa



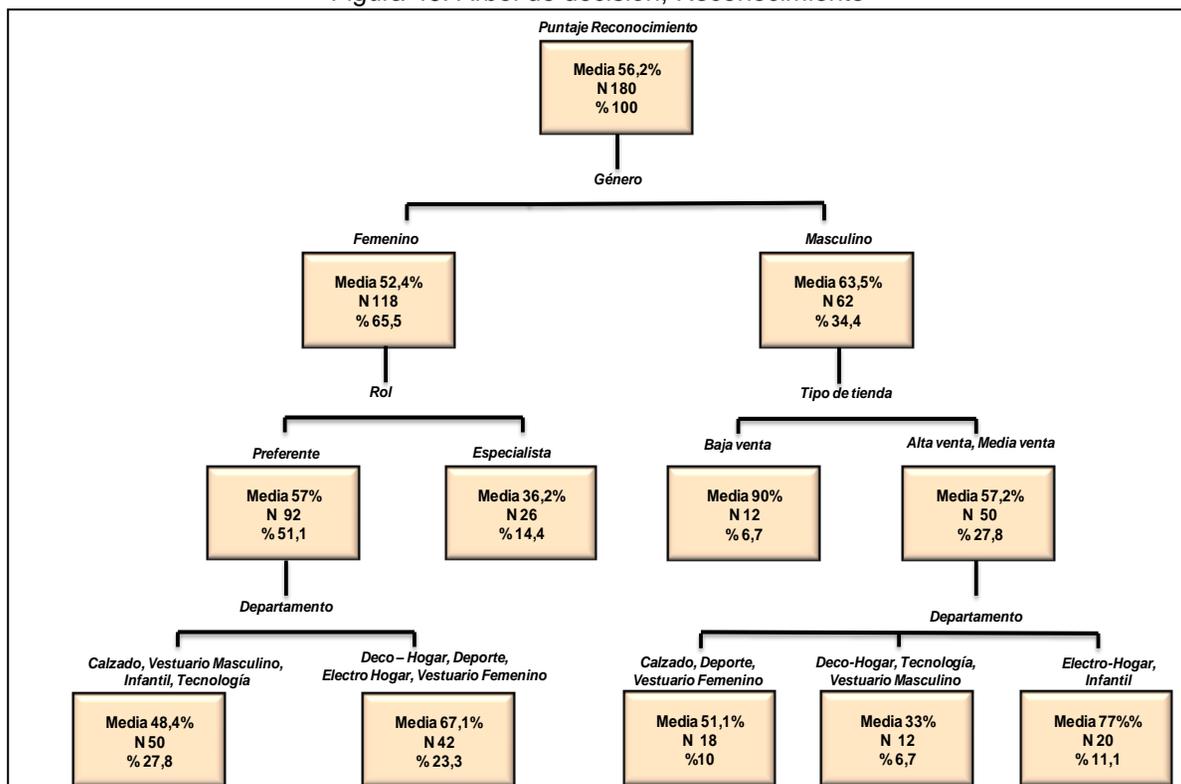
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Figura 45, los vendedores de tiendas de alta venta y rol especialista, presentan los peores niveles de motivación, obteniendo solamente un 54% en el test, frente a un 69% del promedio, y que los vendedores de tiendas de media y baja venta, preferentes son los más motivados con un 78%.

Es interesante realizar este análisis por dimensión, para descubrir como varía el puntaje obtenido en cada dimensión de acuerdo a los diferentes perfiles. De esto se obtuvo resultados interesantes en las dimensiones de Reconocimiento y Factores críticos de éxito, árboles de decisión que se mostrarán a continuación. Para las otras dimensiones se muestra una tabla resumen.

### 5.7.2. Reconocimiento

Figura 46: Árbol de decisión, Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Figura 46, los vendedores hombres, de las tiendas de baja venta evalúan muy bien la dimensión de reconocimiento (90%), al igual que los vendedores hombres, de las tiendas de alta y media venta en los departamentos Electro-Hogar e Infantil (77%).

A diferencia de ellos, los vendedores hombres, de las tiendas de alta y media venta de los departamentos Deco-Hogar, Tecnología, y Vestuario Masculino evalúan muy mal la dimensión de Reconocimiento con un puntaje de 33%.

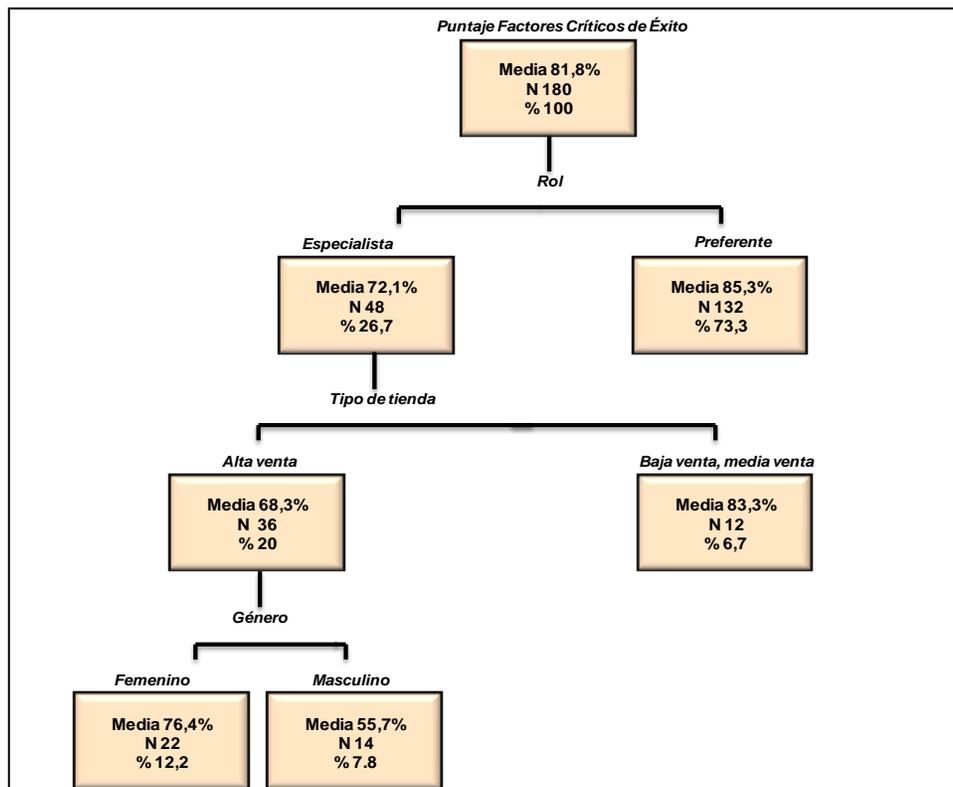
Por otro lado, los vendedores de género femenino, de rol especialista obtienen en promedio solamente un 36% en la encuesta. A Diferencia de las mujeres preferentes de los departamentos Deco-Hogar, Deporte, Electro-Hogar y Vestuario femenino que contestan en promedio de acuerdo o muy de acuerdo a un 67% de los ítems de la encuesta.

### 5.7.3. Factores Críticos de éxito

De acuerdo a la Figura 47, en la dimensión de Factores críticos de Éxito los preferentes tiene mucha mayor claridad y están más motivados a cumplir con las variables tácticas que manejan (servicio y disponibilidad) que los especialistas. Dentro de este último grupo, los vendedores de las tiendas de alta venta de género masculino presentan un bajo puntaje en la dimensión (55,7%) dejando al descubierto la falta de claridad y motivación de ellos frente a las variables tácticas discutidas.

Finalmente, analizando los árboles expuestos se ve que los vendedores especialistas están en promedio menos motivados que los preferentes, esto básicamente por que los canales de reconocimiento, desarrollo profesional, futuros desafíos y todos los ojos están puestos en los vendedores de categorías preferentes por sobre los especialista, lo que afecta negativamente la motivación de estos últimos.

Figura 47: Árbol de decisión, Factores Críticos de Éxito



Fuente: Elaboración propia

### 5.7.4. Otras dimensiones

En la Tabla 14 mostrada a continuación, se resumen los resultados obtenidos en las otras dimensiones, los árboles de decisión y comentarios de cada dimensión se pueden ver en Anexo XX.

Tabla 14.1: Resumen árbol de decisión Desarrollo Profesional

	Nodo Raíz	Nodo de mayor media	Nodo de menor media
Media	61.9%	69.4%	43.3%
Número de casos	180	106	36
Porcentaje de la muestra	100%	58.9%	20%
Característica		Tiendas de media y baja venta	Tiendas de alta venta y rol Especialista

Tabla14.2: Resumen árbol de decisión Compensación

	Nodo Raíz	Nodo de mayor media	Nodo de menor media
Media	58.2%	74.3%	36.0%
Número de casos	180	14	20
Porcentaje de la muestra	100%	7.8%	11%
Característica		Mujeres, Deco - Hogar	Hombres, Calzado, Deco-Hogar, Vest Masculino

Tabla14.3: Resumen árbol de decisión Transparencia

	Nodo Raíz	Nodo de mayor media	Nodo de menor media
Media	67.7%	83.0%	55.6%
Número de casos	180	30	32
Porcentaje de la muestra	100%	16.7%	18%
Característica		Hombres, Electro -Infantil- Vestuario Masculino	Hombres, Calzado, Deporte, Deco-Hogar, Tecnología, Vestuario Femenino

Tabla 14.4: Resumen árbol de decisión Pertenencia

	Nodo Raíz	Nodo de mayor media	Nodo de menor media
Media	71.7%	80.4%	61.1%
Número de casos	180	48	36
Porcentaje de la muestra	100%	26.7%	20%
Característica		Tienda baja venta	Rol Especialista, tienda de alta y media venta

Fuente: Elaboración propia

## **5.8. ROL DEL JEFE DE VENTAS**

La cadena en estudio presenta una corta cadena de mando en las tiendas, la cual va desde el gerente de tienda, a jefes de venta y luego directamente a vendedores. En algunas tiendas hay mandos intermedios que agrupan diferentes departamentos, pero en general la cadena de mando no supera los 4 eslabones por tienda.

Como consecuencia de lo anterior, el jefe de venta es un cargo fundamental para la tienda, este debe ser el nexo entre los altos cargos y la última línea, que en este caso es la fuerza de venta. El jefe de venta debe ser el encargado de transmitir los objetivos de la tienda y de la cadena a sus subalternos, debe ser capaz de mostrarles a los vendedores cómo los objetivos de la cadena se relacionan con el de ellos particularmente.

Para que los jefes sean capaces de llevar a cabo este papel, la cadena los ha puesto en un intensivo proceso de capacitación, el cual incluye clases de conocimientos duros como gestión de retail, gestión comercial, análisis de reportes comerciales y cursos computacionales. Los cuales se complementan con clases de conocimientos más blandos como liderazgo, manejo de grupos y manejo de crisis en la atención al cliente.

El objetivo es poder capacitar y retener la línea media de mando para que esta sea capaz de accionar el resto de la organización. El jefe de venta debe ser capaz de transmitirles a los vendedores todo el conocimiento que ha adquirido en una forma fácil y práctica, enseñarle lo importante que es su papel en la organización. Debe ser capaz de saber mandar y dar órdenes y no ganarse el respeto de los vendedores porque está en un escalón superior en el organigrama, sino porque inspira, enseña, ayuda y motiva.

Muchas veces el rol del jefe es vital para terminar de generar la motivación, la forma en que se expresa el jefe, la forma en que dice determinada instrucción puede ser fundamental para motivar o desmotivar a un vendedor. Es por esto que el trabajo de los jefes debe ir más allá de cuidar el orden, disponibilidad, servicio, lay out de la sala, el rol de estos no se puede quedar en controlar que vendedor cumple las metas y cual no, que vendedor es el que más cambios realiza o cuál es el que más boletas hace.

Los jefes de venta deben ser reales agentes motivadores, deben ser los encargados de hacer que las cosas pasen, que los objetivos de los gerentes se traduzcan en acciones reales en las salas con la ayuda de los vendedores y ser líderes que creen equipos basados en el compañerismo, admiración y ganas de superación y no en un régimen controlador, donde la amenaza del despido o la pérdida de la meta sea los agentes motivadores.

## **5.9. PROPUESTAS DE MEJORA**

De acuerdo a los resultados ya expuestos, es importante identificar las oportunidades tangibles y reales que tiene la tienda para mejorar los niveles de motivación de la fuerza de venta.

### **5.9.1. Gestor de días libres**

El sistema que tiene la organización para gestionar los días libres les deja muy poca capacidad de flexibilidad a los vendedores. Los días libres son comunicados a cada vendedor y poder cambiarlo es bastante complejo, ya que ese día libre está calculado según la demanda esperada para ese día un vendedor menos puede significar una mala experiencia de compra para el cliente.

Se propone un sistema computacional de scheduling, donde cada vendedor pueda elegir sus días libres tentativos e ingresarlos al sistema, este debe optimizar la dotación de personal maximizando el número de días libres que cada vendedor eligió. Además podría ser dinámica, es decir si quiero cambiar un día libre puedo ofrecerlo en el sistema para intercambiarlo por el de otra persona, quien debe ser elegible según las necesidades de personal. De hecho, se debería estudiar la posibilidad de tener vendedores ruteros, los cuales suplan la ausencia de vendedores de día libre.

Esto reduciría los problemas de los jefes de venta para tener que decidir si aceptan la petición de un vendedor de cambiarle el día libre y les daría a los vendedores una herramienta para poder gestionar sus días libres y no tener que estar todo un día preguntándole al jefe de venta si puede cambiar el día libre.

### **5.9.2. Predictor de renta**

Con el fin de mejorar la comunicación y asignación de bonos, se propone una plataforma (idealmente cargada en el POS) en la cual los vendedores puedan consultar diariamente sus ventas y ver cuánto les falta para llegar a las metas o bonos. Poder ver las ventas por equipo y departamento para ver cuánto falta para las bonos grupales. Además predecir en base al comportamiento del vendedor un sueldo estimado de acuerdo a la historia y nivel de venta del mes.

De esta forma, los vendedores podrían auto gestionarse y motivarse para mejorar su desempeño, al ver las posibilidades más tangibles de ganarse los bonos.

### **5.9.3. Evaluación de pares y superiores**

Se ha podido ver que las asimetrías de información y faltas de instancias para conversar y resolver problemas causan grandes problemas en la organización. Se propone una evaluación semestral, en la cual cada vendedor tenga la oportunidad de evaluar el desempeño de sus compañeros de trabajo más directos y a sus superiores directos.

Esto con el fin de poder gestionar sobre la base de mediciones cuantitativas los diferentes cargos y ver cómo se están desempeñando los equipos de trabajo, esto puede ser una gran ayuda para el plan de carrera y transparentar un poco los movimientos jerárquicos en la empresa.

### **5.9.4. Transparencia**

Se ha encontrado que la transparencia en cuanto a la claridad de las asignaciones de bonos, liquidaciones y movimientos jerárquicos al interior de la empresa no es bien evaluada por parte de los vendedores.

Para empezar a revertir este fenómeno se propone realizar una campaña de comunicación masiva, en la cual se comunique detalladamente a todos los vendedores, en forma clara y precisa:

Los mecanismos de asignación de bonos; primero explicar cuáles son los bonos disponibles, periodicidad, condiciones para ganarlo y cuando se hacen efectivos.

Las liquidaciones; importante parte de los vendedores no saben leer las liquidaciones, no son capaces de explicar cada una de las partes que compone esta. Muchas veces se les suma bonos que no entienden o que no sabían que existía y otras veces se les restan ítems que tampoco saben a qué se deben.

Es imperativo reducir el sentimiento de desconfianza que hay por parte de los vendedores frente a la cadena en cuanto al pago de las remuneraciones, ya que esto afecta muy negativamente en muchas de las dimensiones de la motivación, especialmente en pertenencia, transparencia y compensación.

### **5.9.5. Plan de Carrera**

Como se puede evidenciar en el presente estudio, la dimensión de Desarrollo Profesional es una de las peores evaluadas. Se propone realizar un plan de carrera claro, con el cual se incentive y motive tanto a vendedores como jefes de venta a mejorar y hacer carrera en la empresa.

Actualmente, el único plan de carrera que ven los vendedores es de pasar de ser preferente a especialista, donde las rentas son más altas en promedio. La movilidad de cargos en la empresa es bastante baja, afectando también la motivación de los jefes de venta. Se recuerda que una organización no puede ser mirada en una sola dimensión, hay que ver todas las interdependencias que existen y cómo interactúan estas.

A modo de idea, este plan de carrera podría tomar variables como la venta, contribución, estudios y antigüedad, con el objetivo de que todos los actores de la organización sean capaces de decidir si vale la pena proyectarse en la cadena y hacer una carrera dentro de esta o solamente es un trabajo pasajero mientras se busca uno con más proyección, y le asegure, que al decidir hacer carrera en la empresa, las oportunidades de crecimiento son reales y no solo una buena intención.

### **5.9.6. Idiomas**

Como se vio en el presente estudio, capacitaciones de inglés son muy valoradas en los diferentes perfiles de vendedores. En los tiempos que corren el saber un segundo idioma es un objetivo de muchas personas, paradigma o no, el saber inglés es muy beneficioso en cuanto a desarrollo profesional, es un gran plus. La interrogante es saber si vendedores de la cadena utilizarían este beneficio para mejorar su desempeño o para buscar otros trabajos.

Es verdad que el turismo en Chile ha ido en aumento, y cada vez hay más extranjeros comprando en las cadenas de retail, podría ser positivo en cuanto a pertenencia, y mejorar la motivación de vendedores el capacitarlos en inglés.

Pero el sistema que se propone es ofrecer las capacitaciones como un beneficio, de acuerdo a determinadas metas u objetivos mensuales y anuales, se puede optar por unas clases de inglés, de esta forma se asegura el incremento en el desempeño del vendedor antes de entregar el beneficio. De acuerdo a Jeffrey, (2004) [8] las personas tienden a esforzarse más por objetivos tangibles más que por efectivo y sobre todo si son premios, los cuáles a pesar de tener el dinero para comprarlo, no pueden darse el lujo porque tienen otras necesidades primero.

### **5.9.7. Inducción y reparto de actividades**

Se ha encontrado que existe un malestar por la falta de inducción a los nuevos vendedores, sobre todo a los vendedores part y peak-time. Vendedores full time se quejan que ellos deben realizar actividades que les resta tiempo para vender como son; etiquetar los productos, ordenar y limpiar las exhibiciones, preparar promociones. Actividades que los vendedores part y peak no deben p tienen la obligación de hacer.

El problema surge cuando hay gran afluencia de clientes, (fines de semana y feriados) en que los vendedores full time deben estar haciendo estas actividades y los

vendedores con los otros tipos de contratos solo se dedican a vender. En el extremo, hay veces que un vendedor part time en un fin de semana cumple la meta semanal de un full time, adjudicándose los bonos.

Se debe crear algún protocolo o instructivo que obligue a vendedores part y peak time a realizar actividades como las antes mencionadas para evitar los problemas descritos.

Junto al problema anterior, existe el problema de la falta de inducción a nuevos vendedores, si bien la empresa tiene como política darles una inducción a todos los vendedores que se integren, en la práctica no sucede. Constantemente los vendedores antiguos deben estar prestándoles apoyo y enseñando a los nuevos, tiempo que vendedores antiguos pierden de vender y tiempo que pierde el cliente mermando su experiencia de compra.

Se debe llevar a la práctica la política de inducción a todos los nuevos vendedores para evitar así estos problemas que afectan tanto al resto de vendedores, jefes y clientes.

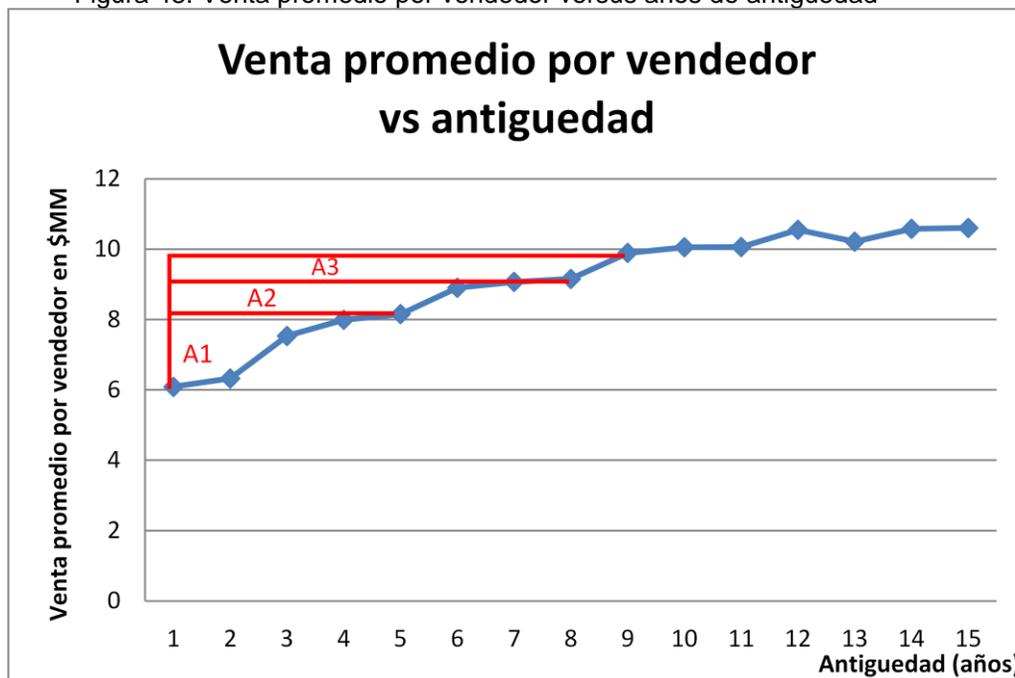
## 6. CUANTIFICACIÓN DE PÉRDIDA DE VENTA POR ROTACIÓN

Como se ha mostrado en el capítulo 2 (Justificación) del presente estudio, la cadena enfrenta una rotación anual de un -5.9%, medida entre Mayo 2009 y Mayo 2010. Esto se traduce en que la suma entre los vendedores nuevos y antiguos hay una brecha de 155 personas, ya que el total de vendedores es de 2.626.

Esta alta rotación tiene un efecto negativo en las ventas, ya que los vendedores requieren de un tiempo de antigüedad para alcanzar una maduración y estabilizar sus niveles de venta. Al irse un vendedor antiguo, el nuevo vendedor que llega no es capaz de absorber toda la venta del vendedor anterior y se deja dinero sobre la mesa.

Con el objetivo de cuantificar lo anterior, se construyó la Figura 48, donde se muestra las ventas promedio mensuales por vendedor versus los años de antigüedad, en Anexo XXI se puede ver la tabla de datos.

Figura 48: Venta promedio por vendedor versus años de antigüedad



Fuente: Elaboración propia, en base a datos proporcionados por la cadena

En la Figura 48 se puede apreciar como la relación venta y antigüedad están relacionadas directamente proporcional, donde a partir de los 9 años de antigüedad se alcanza una venta promedio de 10 millones aproximadamente que tiende a estabilizarse. A modo de realizar una breve cuantificación de las pérdidas por rotación, se hizo el siguiente ejercicio:

Si suponemos que cada vendedor que se va será reemplazado por uno nuevo, y que este venderá en los parámetros promedio calculados anteriormente y se sabe que

de los 155 vendedores que se desvincularon, 88 fueron con antigüedad igual o menor a 4 años, 64 con antigüedad entre 5 y 8 años y 3 con antigüedad mayor a 9 años, se puede calcular una aproximación de pérdida de venta por motivos de la rotación.

La pérdida en un año será lo que se deja de vender en ese año por vendedor que se desvincula por el número de vendedores. En este caso, para el periodo de 4 años, se fueron 88 vendedores, lo que se deja de vender es la diferencia entre lo que vende un vendedor de 4 años y uno nuevo, diferencia marcada como A1 en el gráfico, que corresponde a \$ 1.905.960 pesos (detalles de los montos en Anexo XXI), por lo que la pérdida anual asignada a ese segmento es la multiplicación de los 88 vendedores, por los casi 2 millones de pesos de diferencia por 12 meses.

Realizando el mismo cálculo para los otros 2 segmentos y sumando, se obtiene una pérdida aproximada de \$ 4.498.125.984 de pesos anual, lo que representa el 1.1% de las ventas en el periodo Mayo 2009 – Mayo 2010.

Si se piensa que por efecto del aumento de la motivación de vendedores, debido a la implementación de bonos no monetarios la tasa de rotación bajase de 5.9% a 3.9% y los vendedores que se desvinculan de la organización mantienen su proporción en los segmentos anteriores, la pérdida aproximada sería de \$ 2.973.337.515 pesos, por lo que el ahorro correspondería a la resta entre las dos pérdidas calculadas anteriormente, sumando este \$ 1.524.788.469 pesos, lo que corresponde al 2.8% del EBITDA del periodo estudiado.

De esta aproximación se desprende el gran impacto en la pérdida de ventas por la alta rotación debido a la falta de motivación de los vendedores. Es fundamental en la mayoría de las empresas de venta al detalle el contar con una fuerza de venta incentivada a vender, pero muchas veces las compensaciones no lo son todo y se necesita realizar un apoyo en la dimensión más integral, la motivación.

Con la metodología propuesta se propone cuantificar los niveles de motivación de la fuerza de venta y levantar las preferencias de ellos frente a beneficios no monetarios, con el claro objetivo de poder gestionar la motivación de ellos mejorando las áreas más débiles.

Lo que se busca es poder medir y gestionar la motivación en la organización para:

- Que la fuerza de venta mejore su desempeño
- Que la organización sea capaz de atraer y mantener talentos
- Mejorar el clima laboral
- Reducir los niveles de rotación
- Reducir las brechas de inventarios

En definitiva, mejorar la rentabilidad de la empresa y diferenciarse desde el punto de vista de la fuerza de venta frente a la competencia.

## 7. CONCLUSIONES

A través del presente trabajo se logró construir una metodología para cuantificar motivación y preferencias de la fuerza de venta a bonos no monetarios, se debe aclarar que el estudio no mide clima laboral, este concepto es más amplio que motivación y es una característica más general en la organización, como el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada y desencadena determinadas acciones, definición que se acerca más a motivación.

Primero se conformó un modelo de motivación de 6 dimensiones, en base a una exhaustiva investigación bibliográfica. Desarrollo Profesional, Pertenencia, Transparencia, Reconocimiento, Compensación y Factores críticos de Éxito son las dimensiones.

Luego se realizó una investigación cualitativa con entrevistas grupales en diferentes tiendas, para levantar posibles beneficios no monetarios que valorara la fuerza de venta. De esto se obtuvo una lista de 25 posibles beneficios distribuidos en 4 de las dimensiones del modelo en las cuales puede impactar. (Pertenencia, Desarrollo Profesional, Reconocimiento y Transparencia). Posteriormente se eligieron los 3 beneficios más valorados por los vendedores de cada dimensión, resultando un total de 12 beneficios a evaluar.

De acuerdo a esto, resultó que a nivel cadena la dimensión más valorada es Desarrollo Profesional, que presenta una importancia relativa de 29% (según el análisis conjunto realizado). La segunda dimensión más valorada es Transparencia con un 25%, luego Pertenencia con un 23% y finalmente la menos valorada fue Reconocimiento con un 22%.

En cuanto a los beneficios, en los 6 más valorados, el primero fue cursos de inglés (Desarrollo Profesional), luego la entrega de gift card de acuerdo a metas (Reconocimiento). En tercer lugar flexibilidad en los días libres (Pertenencia), cuarto lugar quedó liquidaciones transparentes (transparencia). Y finalmente, quinto lugar la entrega de cheque restaurant según metas (Reconocimiento) y sexto lugar reuniones de motivación (Pertenencia).

En forma paralela, se construyó un instrumento psicométrico para cuantificar la motivación de los vendedores. Inicialmente constaba de 122 reactivos, los cuales mediante la metodología propuesta en Sampieri (2006) [18] se redujo a una encuesta tipo Likert con escala de 1 a 4 que consta de 44 ítems.

Mediante este instrumento se cuantificó la motivación de los vendedores donde el resultado general, índice de motivación de la fuerza de venta de la cadena es de un 69%. Esto significa que un 69% de los vendedores está de acuerdo o muy de acuerdo con las políticas en torno a la motivación de la cadena.

Sin embargo se debe analizar los resultados de cada una de las 6 dimensiones propuestas por el modelo, los cuáles fueron; Factores críticos de éxito 85%, Pertenencia 77%, Transparencia 72%, Desarrollo Profesional 65%, Compensación 59% y Reconocimiento 56%.

Los buenos resultados de la dimensión de Factores críticos de éxito, la cual estudia el nivel de motivación de vendedores frente a variables como servicio, orden y disponibilidad, refleja el resultado de un intensivo programa de capacitación en esas variables que ha llevado la cadena para enseñar a vendedores lo importante de cumplir en esos ámbitos frente al cliente.

Luego de tener los resultados recién expuestos se analizó como variaba las valoraciones a los beneficios no monetarios del análisis conjunto y los puntajes obtenidos en la encuesta según variables como; Segmento de tienda, género, rol, edad, antigüedad, departamento y renta, encontrando diferencias significativas estadísticamente hablando en varias de ellas.

Un ejemplo es la diferencia por renta, donde los vendedores que más ganan tienden a estar más disconformes en la dimensión compensación (53%), ya que al ser buenos vendedores creen merecer tener una renta más alta y más reconocimiento (46%), por ende valoran mal también la dimensión de reconocimiento. Además de estar especialmente disconformes con las oportunidades u opciones que proporciona la empresa en desarrollo profesional (40%), ya que al ser buenos vendedores (por algo son de rentas altas) esperan tener mayor movilidad jerárquica en la organización.

Posteriormente y con el objetivo de encontrar perfiles de vendedores motivados y no motivados, se realizó una clasificación mediante el árbol de decisión CHAID a los puntajes de la encuesta. Un ejemplo de los perfiles encontrados, los vendedores de género masculino, de rol especialista, de tiendas de alta venta están muy poco motivados en la dimensión de Factores críticos de éxito, obteniendo solamente un 55,7% en la encuesta frente al promedio cadena que fue de un 85%.

Finalmente, y luego de un análisis integral de los resultados se propusieron líneas de acción y recomendaciones accionables que pudiese seguir la cadena para mejorar los niveles de motivación de la fuerza de venta, siempre con el objetivo de mejorar el desempeño de los vendedores en la sala de venta.

Algunas de estas propuestas de mejora son;

- Realizar una campaña de comunicación de los bonos actuales y condiciones para ganarlo.
- Capacitaciones para entender las liquidaciones.
- Confeccionar un plan de carrera claro y creíble.
- Ofrecer cursos de inglés como bono al cumplir meta anual.

- Programa para gestionar los días libres.
- Programa para realizar el seguimiento diario de las ventas.
- Evaluación de pares y superiores.

Es claro que con el presente estudio no se concluye que los vendedores de la cadena tienen problemas de desempeño, esto era un antecedente que motivó el estudio, pero si se concluye que esos problemas de desempeño se le pueden atribuir parcialmente al bajo nivel de motivación expresado en los diferentes análisis realizados y donde se comprueba que la compensación ha dejado de ser efectiva como agente motivador.

Es por esto, que el presente estudio muestra una real oportunidad de agregar valor a la cadena en temas de beneficios no monetarios, mejorar los niveles de motivación y cambiar el paradigma de que los vendedores son simples empleados, para potenciar y posicionar al vendedor como elemento estratégico fundamental para mejorar el rendimiento de la cadena, obtener retornos por sobre el promedio y diferenciarse de la competencia.

El estudio realizado comprende 2 tiendas de cada clúster, de acuerdo a la segmentación de tiendas utilizada por la cadena, hay 3 tipos de tiendas según el desempeño de la sala, las cuales son; alta venta, media venta y baja venta, abarcando 6 tiendas en total y 180 vendedores. De acuerdo a eso, los resultados son representativos, para las tiendas de Santiago y la metodología propuesta es replicable para todas las tiendas de la cadena y otros actores de la industria.

## 8. TRABAJOS FUTUROS

En este estudio se obtuvo los niveles de motivación de cada vendedor encuestado, sería interesante realizar un estudio en el tiempo de la conducta del vendedor y ver el impacto de la motivación en el nivel de rotación. Ver cuáles eran los niveles de motivación de los vendedores que se desvinculan de la empresa y tratar de buscar perfiles desmotivados y que tengan gran probabilidad de desvincularse, esto puede ser una gran ayuda para enfocar los esfuerzos de motivación en esos perfiles y un input para el área de reclutamiento de personal.

Como se mencionó en las propuestas de mejora, se podría estudiar un sistema que ayude a los vendedores a auto gestionarse. Una plataforma que se cargue en el POS donde los vendedores sean capaces de mirar sus ventas diarias y algunos indicadores importantes y saber cuánto les falta para llegar a la meta, subir de tramo y ver, de acuerdo al nivel de venta actual y la historia del vendedor, un sueldo estimado.

Además este mismo sistema se podría hacer cargo de la flexibilidad de días libres, un pequeño programa donde todos los vendedores ingresen sus días libres potenciales y este optimice la dotación maximizando la cantidad de días libres elegidos por el vendedor. Además podría incluir una aplicación para intercambiar los días libres con los compañeros calificados para hacerlo, de acuerdo al departamento o categoría respectiva.

En base a lo aprendido en el estudio, resulta atractivo poder relacionar la experiencia de compra de los clientes con los niveles de motivación de los vendedores. Poder desarrollar alguna herramienta o metodología para medir la satisfacción de la compra en los clientes según el nivel de atención prestado por el vendedor y cruzarlo con los niveles de motivación, buscando relaciones significativas estadísticamente hablando entre ellos.

Con la metodología utilizada se podría realizar una variación en el cuestionario y construir un instrumento que mida clima laboral, concepto más amplio que la motivación, donde esta sería una dimensión más entre otras como infraestructura, condiciones ambientales, políticas sociales, lugar de trabajo, entre otros.

Si se tuviese tiempo y recursos para poder realizar un seguimiento de cómo impacta en la satisfacción y motivación la integración de uno o dos beneficios no monetarios, se podría empezar a entender o cuantificar como mejorar la motivación en base a experimentos con determinados beneficios, con el fin de descubrir cuáles son los beneficios que más impactan en las variables como rotación, renuncia y ausentismo con el fin de disminuirlas y mejorar los resultados de la cadena.

Finalmente, gracias a la metodología propuesta, esta es replicable en competidores de la cadena, otros actores del retail y muchas industrias en las cuáles la venta al detalle sea parte fundamental del negocio.

## 9. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

1. AAKER, D y VINAY, K. 2003. Investigación de mercados. Cuarta Edición. México, D. F. Ed. Thompson.
2. BEDODO ESPINOZA, VALERIA y GIGLIO GALLARDO, CARLA. 2006. Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Memoria de Psicólogo. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales.
3. BRYAN K. ORME. 2003. Which conjoint method should I use? Washington, EEUU Ed. Sawtooth Solutions.
4. BURGOS, SANDRA. 2008. El Retail del Futuro. Revista Capital. Vol 232. Santiago, Chile
5. CASTRO C, JUAN ENRIQUE. 2008. Lecturas Gestión y Negociación. Santiago, Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.
6. FRED MIAO, C y KENNETH R, E. 2006. The role of salesperson motivation in sales control system. Columbia, EEUU. Journal business research.
7. GUZMAN, ANDRÉS. 2009. La potencia del Retail. Revista Que Pasa. Sección Debate, Santiago, Chile.
8. JEFFREY, SCOTT. 2004. Right answer, wrong question. Chicago, EEUU. Universidad de Chicago. Ediciones Business Media.
9. KEITH, DAVIS y NEWSTROM, J. 1993. Comportamiento Humano en el Trabajo. México, D.F. Ed McGraw Hill.
10. MASLOW, ABRAHAM. 1943. A theory of human motivation, NY, EEUU.
11. NIELSEN COMPANY. 2009. Presentación del mercado Chileno. Santiago, Chile.
12. ORELLANA Y, PAULINA. 2009. Los trabajadores no abandonan las empresas, sino que a los jefes. Diario Financiero, Santiago, Chile. 7 Octubre 2009. Noticias, pág.17.
13. OSSA, ÁNGELA. 2009. Impactos en el clima laboral. Target-DDI. Santiago, Chile.

14. PINK, DANIEL. 2006. A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age. Toronto, Canadá. Ed. Penguin Group.
15. RAMOS, MARCELA. 2007. Retail en Chile. Consejo asesor presidencial – Trabajo y Equidad. Santiago, Chile.
16. REEVE, J. 1994. Motivación y emoción. Madrid, España. Ed. Mc Graw Hill.
17. ROBBINS, STEPHEN. 2004. Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. México, D. F. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
18. SAMPIERI HERNÁNDEZ, ROBERTO. 2006. Metodología de la Investigación. México, D.F. Ed. Mc Graw Hill.
19. SÁNCHEZ, F. 1998. Psicología Social. Madrid, España. Ed. Mc Graw Hill.
20. SENGE, P y KLEINER, A. 2004. La quinta disciplina en la práctica. Buenos Aires, Argentina. Ed Granica.
21. SOLANA, RICARDO. 1993. Administración de Organizaciones. Buenos Aires, Argentina. Ed. Interoceánicas S.A.
22. THOMAS, KENNETH. 2002. Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment. San Francisco, EEUU. Ed. Berret-Koehler.
23. VARGAS, MARÍA FERNANDA. 2009. Rediseño de un modelo de incentivos para vendedores de una tienda por departamentos. Memoria Ingeniero Civil Industrial. Santiago. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
24. VARGAS, PAULA. 2009. El informe Retail. Revista Capital. Vol 247. Santiago, Chile.

## 10. ANEXOS

### 10.1. Anexo I Ranking empresas Great Place to Work 2009

Rango	Empresa
1	Coca-Cola Chile
2	BancoEstado MicroEmpresas
3	Transbank
4	GRUPO TELEFONICA CHILE (Movistar, Telefónica, Terra)
5	Ericsson
6	Oriencoop
7	Nielsen Chile
8	VTR
9	GRUPO SECURITY (Banco, Corredora, Vida, Inversiones, Factoring)
10	Ducasse
11	BanChile Inversiones
12	Grupo Santander
13	Sun Microsystems
14	FedEx Express
15	SC Johnson Chile
16	Kimberly Clark Chile
17	Novartis
18	Gerdau Aza
19	3M
20	GRUPO BCI (Banco, Factoring)
21	Microsoft
22	Maestranza Diesel
23	RSA Seguros Chile
24	Saitec
25	DOW
26	DHL
27	Falabella Retail
28	Banco Estado
29	Everis Chile
30	Ingram Micro
31	Asociación Chilena de Seguridad
32	Natura Cosméticos
33	Principal Financial Group Chile
34	Chilquinta Energía

## 10.2. Anexo II Detalle nuevo sistema de incentivos

Detalle nuevo sistema de incentivos <sup>2</sup>El modelo separa el sueldo de un vendedor en 2 partes:

Parte Fija: Sueldo Mínimo + Asignación de Caja + Gratificación

Parte Variable:

% Comisión por ventas: Porcentaje sobre las ventas de cada vendedor

Bono Cumplimiento Meta Venta Contado: Bono a pagar de acuerdo al porcentaje cumplimiento de la venta que se realizó mediante forma de pago contado y la parte contado de las ventas con tarjeta.

Bono cumplimiento Meta Venta Tarjeta: Bono a pagar de acuerdo al porcentaje de cumplimiento de la venta que se realizó mediante forma de pago tarjeta más el recargo crédito (interés generado por la compra en cuotas).

Bono Cumplimiento Mystery Shopper: Bono a pagar de acuerdo al cumplimiento o no de una serie de prácticas al efectuar una venta. Se realizan 2 visitas mensuales por mundo y se considera cumplimiento al efectuar 5 de 7 prácticas en una de las dos visitas.

Bono Cumplimiento Meta Venta Equipo: Bono a pagar de acuerdo al porcentaje de cumplimiento de la venta que realizó cada equipo de vendedores, la cual está asociada a la meta de cada jefe de ventas.

---

<sup>2</sup> Rediseño de sistema de incentivos en una tienda por departamento, Fernanda Vargas.

### 10.3. Anexo III Pauta entrevista grupal

Las tiendas a encuestar;

Parque Arauco  
Lyon

Alameda  
Bandera

San\_Bernardo  
Maipú

En cada tienda se deben formar 2 grupos, según el rol de la división;

Grupo 1 (Preferente): Vestuario femenino, vestuario masculino, Infantil, Calzado, Deporte, Deco-hogar (Cocina, blanco, gourmet). 1 vendedor de cada división.

Grupo 2 (Especialista): Tecnología y comunicación, Electro-Hogar, Deco-Hogar (Muebles y Decoración). 2 Vendedores de cada división.

La estructura será 60 minutos de conversación informal guiada, en alguna oficina que tenga la tienda.

#### Objetivos Entrevista Grupal

- Explorar preferencias de fuerza de venta de Paris en temas de bonos no monetarios.
- Entender factores que determinan la elección de un trabajo u otro.
- Encontrar aquello que motiva y hace que la fuerza de venta se esfuerce más.
- Levantar información para realizar un análisis conjunto sobre las preferencias de bonos no monetarios.

#### Guía Entrevista Grupal – Fuerza de Venta Paris

Buenos días, mi nombre es Francisco Muñoz y estamos trabajando para mejorar el sistema de compensaciones no monetarias de París.

El objetivo es que tengamos una conversación fluida e informal, se les agradece la honestidad en las respuestas y está demás decir que los datos recopilados serán tratados con completa confidencialidad.

Antes de partir ¿A alguien le molesta que grabemos esta conversación?

1. ¿Hace cuanto tiempo que trabajan en Paris?
2. ¿Cuál es la principal razón por la cual están trabajando en Paris?
3. ¿Qué opinan del ambiente laboral en Paris?

Relación con los jefes  
Compañeros de trabajo  
Independencia

Condiciones físicas  
Beneficios  
Otros

4. ¿Cómo creen que se podría mejorar?
5. ¿Qué los motiva a trabajar? - ¿Qué cosas son las que más valoran en un trabajo?

Dinero  
Aprender  
Hacer carrera  
Entretenerse  
Sentirse útil  
Otro

6. ¿Creen que la compensación es importante? - ¿En qué sentido? - ¿Es lo más importante al momento de decidir donde trabajar? - ¿Qué otras cosas valoras?
7. ¿Qué opinan de otro tipo de compensaciones, como bonos y retribuciones no monetarias? (explicar lo que son, ejemplos)
8. ¿Cuáles tienen actualmente?
9. ¿Cuáles les gustaría tener? ¿Por qué? y ¿Para qué?
10. ¿Cuáles tiene la competencia y creen que deberían tener trabajando aquí?
11. ¿Creen que sus compañeros vienen con ganas a trabajar todos los días? ¿Qué cosas los motivaría más para venir a trabajar?
12. ¿Por qué se esforzarían más en sus trabajos cada día?

Más dinero  
Bonos no monetarios que hemos estado hablando – ¿Cuáles en especial?  
Mejor trato por parte de los jefes  
Mejores instalaciones y/o condiciones de trabajo  
Otro

A continuación les repartiré una tarjeta donde deben realizar un ranking de acuerdo a sus preferencias, respondiendo la siguiente pregunta:

Si tuviera dos ofertas de empleo, donde el sueldo es el mismo,  
¿Por qué elegiría uno y no el otro?

Muchas gracias a todos por su tiempo y cooperación, ¿Alguien le gustaría agregar algo más?

Muchas gracias y que tengan un buen día

Si tuviera dos ofertas de empleo, donde el sueldo es el mismo,  
¿Por qué elegiría uno y no el otro?

Enumere las siguientes opciones del 1 al 8, donde 1 es el criterio más importante y relevante para usted al momento de decidir y 8 es el menos relevante.

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Compañeros de trabajo – ambiente laboral.                      |
| <input type="checkbox"/> | Bonos no monetarios que complementen sus gustos o necesidades. |
| <input type="checkbox"/> | Prestigio de la empresa.                                       |
| <input type="checkbox"/> | Opción de ascender dentro de la empresa.                       |
| <input type="checkbox"/> | Opción de ganar más plata.                                     |
| <input type="checkbox"/> | Se identifica más con una de las empresas.                     |
| <input type="checkbox"/> | Porque ha trabajado antes ahí o alguien conocido lo ha hecho.  |
| <input type="checkbox"/> | Cercanía de la casa.   |
| <input type="checkbox"/> | Otro (especificar) _____                                       |

## **10.4. Anexo IV Descripción beneficios propuestos por las entrevistas grupales**

### **1. Enfermería**

Una necesidad recurrente es contar con una enfermería cercana al local de venta como lo tiene una cadena de la competencia, ya que actualmente la única enfermería atiende a todo el holding presente en el mall y se encuentra en otra ala del shopping, por lo que se debe recorrer todo el mall para poder llegar.

### **2. Bono amortiguador de cuadratura de caja**

Es normal en nuestra cultura que al cuadrar la caja de las ventas diarias, si esta no cuadra el vendedor debe hacerse cargo del diferencial negativo aunque muchas veces este diferencial no sea responsabilidad de él. Sin embargo, cuando el diferencial es positivo la cadena no comparte esa ganancia no esperada con el vendedor.

En este bono se propone contar con un amortiguador de la caja, es decir tener una suma de dinero que sirva de colchón para que los diferenciales negativos no impacten directamente en el sueldo sino que se descuenten del bono en cuestión.

Una segunda iniciativa es que cuando el diferencial sea positivo, se sume con diferenciales negativos de cuadraturas anteriores con el fin de compensar pérdidas y ganancias.

### **3. Cursos de detección billetes falsos**

Cuando un billete ilegítimo entra en la caja, el vendedor es el que debe costear el fraude realizado. En la entrevista este apareció como una problemática bastante importante, donde todos estaban de acuerdo que se necesita realizar un curso de detección de billetes falsos.

Para vendedores experimentados, esta variable exógena es menos relevante, pero para vendedores jóvenes es común que tengan que responsabilizarse a fin de mes por aceptar billetes falsos.

### **4. Diligencia maternal**

Muchas de las vendedoras son madres, por lo que deben realizar trámites y diligencias en nombre de sus hijos. Actualmente si una madre pide permiso para salir del trabajo, se le descuentan la horas que no asistió. Se propone un día al mes con goce de sueldo para poder realizar diligencias en nombre de los hijos.

## 5. Contacto directo con la asistente social

Actualmente si un vendedor necesita aclarar algún punto sobre su situación laboral o necesita conversar con alguna asistente social, debe llenar una solicitud la cual se demora entre 3 y 5 días en ser respondida. Se propone contar con contacto más directo, en lo posible una entrevista personal para poder tener una comunicación clara y directa con la compañía.

## 6. Masaje para evitar stress

Los vendedores durante el día están expuestos a situaciones bastante tensas, por lo que se propone disponer de una sala para que se pueda realizar 1 vez al mes un masaje para combatir el stress.

## 7. Cursos de manejo de stress y crisis

Las competencias internas y el ambiente cotidiano exponen a la fuerza de venta a un ambiente bastante tenso y de poco relajó, que al final del día afecta en el trato al cliente. Se propone realizar capacitaciones sobre el manejo del stress y situaciones de crisis para poder reaccionar mejor frente al cliente en situaciones extremas.

## 8. Liquidaciones transparentes

Este es uno de los temas más delicados en una organización, contar con un sistema de liquidaciones confiable y de fácil lectura es crucial para crear confianza hacia la empresa de parte de la fuerza de venta.

Sin embargo, la cadena en estudio presente problemas graves en este ámbito, en la entrevista se recolectó grandes irregularidades que se presentan a continuación:

- Demora en la entrega de la liquidación
- Cobros o descuentos indebidos o no justificados
- Demora en el pago de bonos y/o vacaciones
- Simplemente no pago de bonos y/o vacaciones

## 9. Organización en eventos de promociones

En esta industria las promociones cambian semana a semana, por lo tanto el ambiente en la sala de venta es bastante dinámico. Sin embargo, la planificación u organización de los eventos promocionales deja bastante que desear. Es recurrente que un día en la tarde se le comunique al vendedor que debe quedarse 2 horas más para armar un córner de promoción que parte al otro día. Se propone tener un calendario de las

promociones de manera que todos sepan cuando parten y terminan estas, con esto se evita jugar con la disponibilidad de tiempo de la fuerza de venta.

#### 10. Equidad con vendedores part-time

Como se ha visto en este estudio, los vendedores part-time representan un 16% de la fuerza de venta, los cuales generalmente están asignados a horarios de mayor flujo de personas en la tienda.

El problema nace en que un vendedor full-time tiene otras obligaciones aparte de vender, debe etiquetar productos, ordenar mercadería, ser cajero, tener el espacio de venta limpio, armar vitrinas o espacios en la sala para exhibir los productos. En cambio el part-time sólo se dedica a vender, lo que produce roces internos ya que la comisión de ambos por venta es bastante similar.

El costo de oportunidad del full-time de ordenar le cuesta caro ya que deja de vender, costo que el part-time no tiene. Muchas veces un part-time puede lograr la meta semanal de un full-time trabajando solamente el fin de semana.

Se propone asignar tareas que estén relacionadas con la mantención de la sala a vendedores part-time para equilibrar los trabajos y responsabilidades de la fuerza de venta

#### 11. Cursos de capacitación de productos abiertos

Actualmente las capacitaciones que se realizan son a grupos pequeños y seleccionados de acuerdo a lo que venden, sin embargo se está perdiendo una valiosa oportunidad de sumar al resto de vendedores de otras categorías y departamentos a la capacitación, independiente si venden ese producto o no.

Esto puede ser útil para tener una fuerza de venta más informada, aumentar la movilidad interna y aprovechar el gasto de una capacitación para llegar a más personas.

#### 12. Capacitación en horarios de trabajo

El problema actual de las capacitaciones no obligatorias es que la concurrencia es muy baja, ya que se realizan en horarios que no son de trabajo, generalmente 2 horas antes del horario de entrada, lo que obliga a trabajadores a sacrificar 2 horas del poco tiempo que tiene para descansar.

Se propone realizar las capacitaciones en horario de trabajo, pero en turnos, con el fin contar con personal en la tienda y disminuir la posibilidad de ventas perdidas.

### 13. Bono por hijo estudiando

Como forma de fomentar que los vendedores lleven a sus hijos a establecimientos educacionales se les puede ofrecer un bono por hijo estudiando que se materializaría como abono a la mensualidad del establecimiento y no como pago en efectivo.

### 14. Buses de acercamiento

Muchos de los vendedores no trabajan en la misma comuna donde se encuentra el local, tienen que recorrer grandes distancias en la mañana para poder llegar a trabajar, sumado a eso el colapso del sistema de transporte público de Santiago, sería de gran ayuda buses de acercamiento de terminales y estaciones de metro.

### 15. Capacitación en Auto motivación

Talleres y jornadas de reflexión donde se les enseñe a los vendedores a encontrar que cosa los motiva, que cosas les gustan, los mueven de manera de poder aplicar eso en el trabajo día a día y no pensar solamente en el dinero.

### 16. Capacitación en idiomas (inglés)

El turismo en Chile es una industria emergente, sin embargo cada vez más vemos que Chile no está a la altura para ofrecer servicios de atención a turistas muy exigentes. Podría ser un valor agregado a ojos del turista que los vendedores de Paris, o por lo menos algunos, puedan atender a turistas en inglés, aunque el manejo del idioma sea básico, pero lo suficiente para guiar una venta.

### 17. Cheque restaurant según objetivos

En vez de premiar dinero para el almuerzo, regalar cheques restaurant según metas semanales o diarias de determinados productos puede ser muy bien recibido por la fuerza de venta.

### 18. Cuadro de honor

Vendedores que cumplen sus metas, pueden ser reconocidos por sus pares colocándoles una foto en el cuadro de honor, de esta manera todos podrán felicitarlo y es una forma de premiar sin dinero de por medio.

### 19. Descuentos en compras internas

Una buena forma de fidelizar al vendedor con la cadena puede ser ofrecerle descuentos en productos de la compañía, como una forma de premiarlo por trabajar por ellos.

## 20. Día libre al trimestre

De acuerdo a metas u objetivos trimestrales, de ser cumplidos se puede dar un día libre con goce de sueldo, todos sabemos que los días libres son muy valorados por todos y si son pagados mejor aún. Puede ser una forma de motivarlos a cumplir alguna meta sin dinero de por medio.

## 21. Entrevistas trimestrales de Evaluación

Como una forma de demostrarle al vendedor que la empresa le interesa su bienestar y lo ve como persona y no tanto como un número que representa ventas, se proponen reuniones trimestrales de evaluación en conjunto con el nivel jerárquico superior a su jefe directo. De esta forma, también mejora la transparencia de la organización para conversar sobre conductas indebidas del jefe de ventas o simplemente tener un feedback de ellos.

## 22. Flexibilidad del día libre

Los scheduling de los vendedores son asignados mensualmente, si alguna persona quiere cambiar su día libre, ya sea cualquiera del motivo, debe invertir grandes cantidades de tiempo en convencer al jefe de ventas. No hay un mecanismo para poder flexibilizar o intercambiar con un compañero el día libre.

## 23. Gift Cards según objetivos

Otra forma de incentivar o motivar a vendedores a cumplir cierto objetivo puede ser la entrega de gift card para usarlas en cualquier compañía del holding.

## 24. Intercambio de hora extra

Muchas veces los vendedores trabajan horas extras en ventas nocturnas, eventos o promociones, al parecer para ellos es mucho mejor poder llegar 2 horas más tarde al día siguiente a que le paguen esas 2 horas extras que trabajó.

## 25. Premio anual tangible

Según estudios realizados como el del Profesor Scott Jeffrey [8] sugieren que las personas al preguntarles sobre que los incentiva o motiva a mejorar su desempeño estos responden dinero, sin embargo ellos esfuerzan más por premios tangibles lujosos, por cosas que no podrían comprar si tuvieran el efectivo por un problema de

remordimiento. En este sentido puede ser importante ofrecer premios lujosos anuales por cumplimientos de metas.

#### 26. Reuniones de Reconocimiento

Como forma de apoyar y motivar a los vendedores se proponen reuniones donde se les reconozca el buen desempeño a los vendedores premiados frente a sus pares, de esta forma se crea un ambiente de compañerismo y aspiración más que de competencia.

#### 27. Reuniones motivacionales

Jefes de venta y vendedores tienen una reunión diaria antes de comenzar con las labores, en esta se revisan las ventas de cada uno y se le dice que debe vender más. Se propone realizar una vez a la semana una reunión motivacional más que de seguimiento comercial, donde se les pregunte a los vendedores como están como persona, si tienen algún problema, como pueden mejorar con el fin que la fuerza de venta se sienta tomada en cuenta como una persona y no un número que representa venta.

#### 28. Seguros de vida, prestaciones sociales y familiares

Una razón para elegir un trabajo u otro puede ser los convenios con instituciones médicas que tiene la compañía, seguros varios que se pueden optar como miembro de la cadena, descuentos en determinados lugares que mejoran la vida familiar. Pueden ser una buena fuente de motivación de los vendedores.

#### 29. Sistema de acumulación de puntos interno

Un club de fidelización para empleados puede ser buena opción para mejorar el grado de afiliación a la compañía y premiar con puntos canjeables y no con dinero puede presentar una oferta de mayor valor agregado a trabajadores.

#### 30. Tarde libre por cumpleaños

Es común en muchas empresas que la persona que está de cumpleaños pueda salir después de almuerzo del trabajo y gastar la tarde en temas personales, se propone este beneficio como forma de retribuir al vendedor su esfuerzo y trabajo por la compañía.

## **10.5. Anexos V Clasificación de reactivos según dimensión**

Para acceder a esta información, favor contactarse con:

- Francisco Muñoz Corces [fmunoz@pentaretail.cl](mailto:fmunoz@pentaretail.cl)
- Luis Aburto Lafourcade [luaburto@analytics.cl](mailto:luaburto@analytics.cl)

## **10.6. Anexo VI Tabla CVC de reactivos**

Para acceder a esta información, favor contactarse con:

- Francisco Muñoz Corces [fmunoz@pentaretail.cl](mailto:fmunoz@pentaretail.cl)
- Luis Aburto Lafourcade [luaburto@analytics.cl](mailto:luaburto@analytics.cl)

## 10.7. Anexo VII Test Homogeneidad

### Transparencia

Correlations														
		VAR00001	VAR00002	VAR00008	VAR00014	VAR00020	VAR00026	VAR00037	VAR00043	VAR00050	VAR00076	Transparencia		
VAR00001	Pearson Correlation	1	.143	.266	.215	.308	.026	-.049	.027	.081	.269	.509**	Aprobado	
	Sig. (2-tailed)		.443	.147	.245	.091	.891	.793	.885	.664	.143	.003		Aprobado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00002	Pearson Correlation	.143	1	.185	.445	.448	.259	.026	.272	.622**	.106	.708**	Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.443		.940	.012	.012	.169	.890	.139	.000	.569	.000	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00008	Pearson Correlation	.266	.185	1	.348	-.118	-.055	.189	.171	.055	.282	.497**	Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.147	.940		.055	.527	.769	.309	.359	.768	.125	.004	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00014	Pearson Correlation	.215	.445	.348	1	.284	.061	.213	-.006	.268	.022	.563**	Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.245	.012	.055		.122	.746	.250	.975	.145	.908	.001	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00020	Pearson Correlation	.308	.448	-.118	.284	1	.190	.275	-.129	.263	-.005	.511**	Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.091	.012	.527	.122		.307	.134	.509	.153	.980	.003	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00026	Pearson Correlation	.026	.259	-.055	.061	.190	1	.069	-.104	.343	.226	.435	Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.891	.169	.769	.746	.307		.712	.578	.059	.221	.014	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00037	Pearson Correlation	-.049	.026	.189	.213	.275	.069	1	-.590**	.109	.110	.289	Eliminado	
	Sig. (2-tailed)	.793	.890	.309	.250	.134	.712		.000	.559	.556	.115	Eliminado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00043	Pearson Correlation	.027	.272	.171	-.006	-.129	-.104	-.590**	1	.135	.128	.181	Eliminado	
	Sig. (2-tailed)	.885	.139	.359	.975	.509	.578	.000		.470	.494	.329	Eliminado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00050	Pearson Correlation	.081	.622**	.055	.268	.263	.343	.109	.135	1	.215	.626**	Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.664	.000	.768	.145	.153	.059	.559	.470		.246	.000	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00076	Pearson Correlation	.269	.106	.282	.022	-.005	.226	.110	.128	.215	1	.484**	Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.143	.569	.125	.908	.980	.221	.556	.494	.246		.006	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
Transparencia	Pearson Correlation	.509**	.708**	.497**	.563**	.511**	.435	.289	.181	.626**	.484**	1		
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.004	.001	.003	.014	.115	.329	.000	.006			
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		

# Compensación

Correlations														
		VAR00003	VAR00009	VAR00015	VAR00021	VAR00027	VAR00032	VAR00038	VAR00045	VAR00051	VAR00057	Compensación		
VAR00003	Pearson Correlation	1	-.279	-.108	-.269	.058	-.071	.069	.066	.133	-.134	.171	Eliminado	
	Sig. (2-tailed)		.129	.569	.144	.758	.704	.712	.726	.477	.471	.357		Eliminado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00009	Pearson Correlation	-.279	1	.015	.185	.159	.252	.243	-.194	.174	-.190	.421	Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.129		.934	.939	.411	.171	.188	.294	.350	.306	.018	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00015	Pearson Correlation	-.108	.015	1	.398	.187	.077	.305	.117	.432	-.125	.544	Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.569	.934		.026	.933	.682	.095	.594	.015	.503	.002	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00021	Pearson Correlation	-.269	.185	.398	1	.414	.035	.343	-.218	.128	-.011	.476	Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.144	.939	.026		.021	.852	.059	.238	.499	.952	.007	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00027	Pearson Correlation	.058	.159	.187	.414	1	.453	-.070	.011	.077	.034	.584	Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.758	.411	.933	.021		.011	.708	.953	.680	.854	.001	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00032	Pearson Correlation	-.071	.252	.077	.035	.453	1	.014	-.180	.006	.034	.383	Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.704	.171	.682	.852	.011		.938	.394	.976	.858	.033	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00038	Pearson Correlation	.069	.243	.305	.343	-.070	.014	1	-.168	.222	-.385	.461	Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.712	.188	.095	.059	.708	.938		.365	.231	.032	.009	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00045	Pearson Correlation	.066	-.194	.117	-.218	.011	-.180	-.168	1	.328	.286	.236	Eliminado	
	Sig. (2-tailed)	.726	.294	.594	.238	.953	.394	.365		.072	.118	.201	Eliminado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00051	Pearson Correlation	.133	.174	.432	.128	.077	.006	.222	.328	1	.001	.601	Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.477	.350	.015	.499	.680	.976	.231	.072		.994	.000	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
VAR00057	Pearson Correlation	-.134	-.190	-.125	-.011	.034	.034	-.385	.286	.001	1	.036	Eliminado	
	Sig. (2-tailed)	.471	.306	.503	.952	.854	.858	.032	.118	.994		.848	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		
Compensación	Pearson Correlation	.171	.421	.544	.476	.584	.383	.461	.236	.601	.036	1	Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.357	.018	.002	.007	.001	.033	.009	.201	.000	.848		Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		

# Reconocimiento

Correlations														Reconocimiento	
		VAR00004	VAR00005	VAR00010	VAR00016	VAR00022	VAR00028	VAR00033	VAR00039	VAR00046	VAR00052	VAR00058	VAR00062		
VAR00004	Pearson Correlation	1	-.189	.064	-.295	-.124	.136	.209	.253	.090	.069	.153	.051	.236	Eliminado
	Sig. (2-tailed)		.309	.733	.107	.508	.467	.259	.170	.630	.713	.412	.786	.202	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
VAR00005	Pearson Correlation	-.189	1	.162	.085	.371	-.042	-.055	-.171	.474	.185	.937	.195	.352	Aprobado
	Sig. (2-tailed)			.385	.649	.040	.824	.767	.359	.007	.939	.082	.293	.052	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
VAR00010	Pearson Correlation	.064	.162	1	.128	.358	.447	.244	.374	.100	.233	.533	.168	.614	Aprobado
	Sig. (2-tailed)				.492	.049	.012	.187	.038	.591	.208	.002	.367	.000	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
VAR00016	Pearson Correlation	-.295	.085	.128	1	.142	-.049	-.017	.215	-.018	.436	.260	.124	.322	Aprobado
	Sig. (2-tailed)			.492		.445	.793	.927	.245	.925	.014	.158	.508	.077	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
VAR00022	Pearson Correlation	-.124	.371	.358	.142	1	.344	.348	.128	.392	.493	.584	.567	.674	Aprobado
	Sig. (2-tailed)						.058	.055	.494	.029	.016	.001	.001	.000	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
VAR00028	Pearson Correlation	.136	-.042	.447	-.049	.344	1	.348	.517	.249	.184	.114	.342	.547	Aprobado
	Sig. (2-tailed)							.055	.003	.177	.322	.542	.060	.001	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
VAR00033	Pearson Correlation	.209	-.055	.244	-.017	.348	.348	1	.447	.138	.116	.381	.126	.489	Aprobado
	Sig. (2-tailed)			.187	.927	.055	.055		.012	.459	.535	.035	.498	.005	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
VAR00039	Pearson Correlation	.253	-.171	.374	.215	.128	.517	.447	1	.099	.362	.335	.934	.610	Aprobado
	Sig. (2-tailed)			.038	.245	.494	.003	.012		.596	.045	.066	.085	.000	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
VAR00046	Pearson Correlation	.090	.474	.100	-.018	.392	.249	.138	.099	1	.455	.145	.487	.516	Aprobado
	Sig. (2-tailed)			.591	.925	.029	.177	.459	.596		.010	.438	.005	.003	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
VAR00052	Pearson Correlation	.069	.185	.233	.436	.493	.184	.116	.362	.455	1	.522	.630	.704	Aprobado
	Sig. (2-tailed)			.208	.014	.016	.322	.535	.045	.010		.003	.000	.000	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
VAR00058	Pearson Correlation	.153	.937	.533	.260	.584	.114	.381	.335	.145	.522	1	.564	.767	Aprobado
	Sig. (2-tailed)			.002	.158	.001	.542	.035	.066	.438	.003		.001	.000	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
VAR00062	Pearson Correlation	.051	.195	.168	.124	.567	.342	.126	.934	.487	.630	.564	1	.677	Aprobado
	Sig. (2-tailed)			.367	.508	.001	.060	.498	.085	.005	.000	.001		.000	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	
Reconocimiento	Pearson Correlation	.236	.352	.614	.322	.674	.547	.489	.610	.516	.704	.767	.677	1	Aprobado
	Sig. (2-tailed)			.000	.077	.000	.001	.005	.000	.003	.000	.000	.000	.000	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	

# Desarrollo Profesional

		Correlations																	Desarrollo_P		
		VAR00006	VAR00012	VAR00018	VAR00024	VAR00029	VAR00035	VAR00041	VAR00048	VAR00054	VAR00060	VAR00063	VAR00065	VAR00067	VAR00068	VAR00069	VAR00071	VAR00072	rofesional		
VAR00006	Pearson	1	.534	.931	.463	.398	.271	.134	-.075	.479	.084	.464	.217	.370	.432	.389	.064	.280	.586	Aprobado	
	Correlation																			Aprobado	
	Sig. (2-tailed)		.002	.089	.009	.027	.140	.479	.688	.006	.653	.009	.240	.040	.015	.031	.733	.126	.001	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Aprobado
VAR00012	Pearson	.534	1	.377	.425	.570	-.039	.294	.160	.179	.092	.179	.443	.534	.468	.277	.142	.468	.621	Aprobado	
	Correlation																			Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.002		.036	.017	.001	.836	.108	.390	.335	.623	.335	.013	.002	.008	.131	.448	.008	.000	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Aprobado
VAR00018	Pearson	.931	.377	1	.391	.466	.173	.468	.331	.480	.160	.327	.355	.608	.424	.413	.309	.300	.715	Aprobado	
	Correlation																			Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.089	.036		.029	.008	.351	.008	.069	.006	.389	.072	.050	.000	.018	.021	.091	.101	.000	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Aprobado
VAR00024	Pearson	.463	.425	.391	1	.397	.940	.247	.358	.180	.061	.355	.058	.402	.266	.260	-.064	.199	.552	Aprobado	
	Correlation																			Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.009	.017	.029		.027	.080	.180	.048	.394	.744	.050	.756	.025	.149	.158	.793	.283	.001	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Aprobado
VAR00029	Pearson	.398	.570	.466	.397	1	-.044	.384	.307	.230	-.102	.212	.180	.356	.932	.325	.251	.125	.561	Aprobado	
	Correlation																			Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.027	.001	.008	.027		.816	.033	.093	.212	.584	.251	.333	.049	.087	.074	.174	.502	.001	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Aprobado
VAR00035	Pearson	.271	-.039	.173	.940	-.044	1	.333	.138	.021	-.041	.147	-.178	-.095	-.087	.157	-.113	.116	.238	Eliminado	
	Correlation																			Eliminado	
	Sig. (2-tailed)	.140	.836	.351	.080	.816		.067	.458	.909	.826	.429	.339	.611	.641	.397	.546	.534	.197	Eliminado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Eliminado
VAR00041	Pearson	.134	.294	.468	.247	.384	.333	1	.529	.382	.058	.424	.489	.526	.491	.514	.101	.408	.714	Aprobado	
	Correlation																			Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.479	.108	.008	.180	.033	.067		.002	.034	.758	.017	.005	.002	.005	.003	.588	.023	.000	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Aprobado
VAR00048	Pearson	-.075	.160	.331	.358	.307	.138	.529	1	-.106	-.103	.272	.217	.307	.176	.218	-.127	.294	.453	Aprobado	
	Correlation																			Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.688	.390	.069	.048	.093	.458	.002		.570	.582	.140	.241	.093	.342	.238	.496	.109	.010	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Aprobado
VAR00054	Pearson	.479	.179	.480	.180	.230	.021	.382	.106	1	.233	.593	.505	.657	.647	.550	.283	.357	.692	Aprobado	
	Correlation																			Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.006	.335	.006	.394	.212	.909	.034	.570		.207	.000	.004	.000	.000	.001	.123	.049	.000	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Aprobado
VAR00060	Pearson	.084	.092	.160	.061	-.102	-.041	.058	-.103	.233	1	.098	.337	.160	.113	-.240	.514	.242	.223	Eliminado	
	Correlation																			Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.653	.623	.389	.744	.584	.826	.758	.582	.207		.599	.063	.390	.545	.193	.003	.189	.228	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Aprobado
VAR00063	Pearson	.464	.179	.327	.355	.212	.147	.424	.272	.593	.098	1	.487	.568	.650	.569	-.154	.560	.678	Aprobado	
	Correlation																			Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.009	.335	.072	.050	.251	.429	.017	.140	.000	.599		.005	.001	.000	.001	.409	.001	.000	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Aprobado
VAR00065	Pearson	.217	.443	.355	.058	.180	-.178	.489	.217	.505	.337	.487	1	.615	.799	.375	.118	.456	.644	Aprobado	
	Correlation																			Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.240	.013	.050	.756	.333	.339	.005	.241	.004	.063	.005		.000	.000	.038	.528	.010	.000	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Aprobado
VAR00067	Pearson	.370	.534	.608	.402	.356	-.095	.526	.307	.657	.160	.568	.615	1	.777	.667	.160	.612	.835	Aprobado	
	Correlation																			Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.040	.002	.000	.025	.049	.611	.002	.093	.000	.390	.001	.000		.000	.000	.391	.000	.000	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Aprobado
VAR00068	Pearson	.432	.468	.424	.266	.932	-.087	.491	.176	.647	.113	.650	.799	.777	1	.743	-.050	.452	.773	Aprobado	
	Correlation																			Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.015	.008	.018	.149	.087	.641	.005	.342	.000	.545	.000	.000	.000		.000	.790	.011	.000	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Aprobado
VAR00069	Pearson	.389	.277	.413	.260	.325	.157	.514	.218	.550	-.240	.569	.375	.667	.743	1	-.142	.293	.671	Aprobado	
	Correlation																			Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.031	.131	.021	.158	.074	.397	.003	.238	.001	.193	.001	.038	.000	.000		.445	.110	.000	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Aprobado
VAR00071	Pearson	.064	.142	.309	-.064	.251	-.113	.101	-.127	.283	.514	-.154	.118	.160	-.050	-.142	1	.014	.202	Eliminado	
	Correlation																			Eliminado	
	Sig. (2-tailed)	.733	.448	.091	.793	.174	.546	.588	.496	.123	.003	.409	.528	.391	.790	.445		.938	.276	Eliminado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Eliminado
VAR00072	Pearson	.280	.468	.300	.199	.125	.116	.408	.294	.357	.242	.560	.456	.612	.452	.293	.014	1	.614	Aprobado	
	Correlation																			Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.126	.008	.101	.283	.502	.534	.023	.109	.049	.189	.001	.010	.000	.011	.110	.938		.000	Aprobado	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	Aprobado
Desarrollo_P	Pearson	.586	.621	.715	.552	.561	.238	.714	.453	.692	.223	.678	.644	.835	.773	.671	.202	.614	1	Aprobado	
rofesional	Correlation																			Aprobado	
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.001	.001	.197	.000	.010												

# Factores Críticos de Éxito

		Correlations																	Factores_Cri		
		VAR00007	VAR00013	VAR00019	VAR00025	VAR00030	VAR00093	VAR00036	VAR00042	VAR00044	VAR00049	VAR00055	VAR00056	VAR00061	VAR00066	VAR00070	VAR00073	VAR00075	ticos		
VAR00007	Pearson	1																			
	Correlation		-090	.759	.026	.097	.108	.030	-.050	-.054	-.220	-.064	.069	-.227	.213	-.084	-.211	-.204		.199	Eliminado
	Sig. (2-tailed)		.631	.000	.891	.603	.564	.875	.790	.773	.234	.731	.712	.219	.250	.654	.254	.272		.298	Eliminado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
VAR00013	Pearson		1																		
	Correlation	-.090		.157	-.063	-.096	-.060	-.118	-.103	.451	.206	.102	-.005	.295	.081	-.009	-.076	.330		.387	Aprobado
	Sig. (2-tailed)	.631		.398	.737	.609	.748	.526	.583	.011	.266	.584	.980	.108	.664	.969	.684	.070		.093	Eliminado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
VAR00019	Pearson			1																	
	Correlation	.759	.157		-.090	-.043	.294	-.023	-.028	.010	.098	.039	.019	-.060	.208	-.037	-.119	-.177		.378	Aprobado
	Sig. (2-tailed)	.000	.398		.629	.819	.109	.904	.880	.955	.601	.860	.919	.748	.262	.845	.524	.341		.036	Aprobado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
VAR00025	Pearson				1																
	Correlation	.026	-.063	-.090		.161	-.230	-.239	.242	-.128	.050	.308	.362	.144	.060	-.056	-.118	.115		.224	Eliminado
	Sig. (2-tailed)	.891	.737	.629		.386	.214	.196	.189	.492	.790	.092	.045	.440	.750	.767	.526	.538		.226	Eliminado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
VAR00030	Pearson					1															
	Correlation	.097	-.096	-.043	.161		-.084	.139	.166	.180	.056	.279	.347	.007	.931	.008	-.024	.139		.368	Aprobado
	Sig. (2-tailed)	.603	.609	.819	.386		.652	.456	.371	.332	.765	.129	.056	.971	.088	.967	.900	.455		.042	Aprobado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
VAR00093	Pearson						1														
	Correlation	.108	-.060	.294	-.230	-.084		.507	.381	-.292	-.077	-.240	-.278	-.114	-.033	-.044	-.093	-.352		.109	Eliminado
	Sig. (2-tailed)	.564	.748	.109	.214	.652		.004	.034	.111	.680	.194	.130	.540	.861	.812	.617	.052		.561	Eliminado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
VAR00036	Pearson							1													
	Correlation	.030	-.118	-.023	-.239	.139	.507		.043	-.117	.023	-.053	-.047	.008	.213	.415	.212	.011		.286	Eliminado
	Sig. (2-tailed)	.875	.526	.904	.196	.456	.004		.817	.529	.904	.776	.803	.968	.249	.020	.251	.955		.119	Eliminado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
VAR00042	Pearson								1												
	Correlation	-.050	-.103	-.028	.242	.166	.381	.043		-.131	-.042	.187	.179	-.033	-.059	-.110	-.168	-.047		.249	Eliminado
	Sig. (2-tailed)	.790	.583	.880	.189	.371	.034	.817		.483	.822	.939	.334	.858	.753	.557	.365	.801		.176	Eliminado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
VAR00044	Pearson									1											
	Correlation	-.054	.451	.010	-.128	.180	-.292	-.117	-.131		.266	.207	.077	.607	.141	.236	.239	.632		.487	Aprobado
	Sig. (2-tailed)	.773	.011	.955	.492	.332	.111	.529	.483		.149	.264	.682	.000	.448	.201	.196	.000		.005	Aprobado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
VAR00049	Pearson										1										
	Correlation	-.220	.206	.098	.050	.056	-.077	.023	-.042	.266		.399	.253	.197	.012	.126	.240	.181		.489	Aprobado
	Sig. (2-tailed)	.234	.266	.601	.790	.765	.680	.904	.822	.149		.026	.170	.287	.949	.500	.194	.330		.005	Aprobado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
VAR00055	Pearson											1									
	Correlation	-.064	.102	.039	.308	.279	-.240	-.053	.187	.207	.399		.822	.183	.151	.203	-.057	.516		.620	Aprobado
	Sig. (2-tailed)	.731	.584	.860	.092	.129	.194	.776	.939	.264	.026		.000	.325	.417	.274	.761	.003		.000	Aprobado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
VAR00056	Pearson												1								
	Correlation	.069	-.005	.019	.362	.347	-.278	-.047	.179	.077	.253	.822		.067	.334	.027	-.060	.405		.589	Aprobado
	Sig. (2-tailed)	.712	.980	.919	.045	.056	.130	.803	.334	.682	.170	.000		.719	.066	.884	.749	.024		.002	Aprobado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
VAR00061	Pearson													1							
	Correlation	-.227	.295	-.060	.144	.007	-.114	.008	-.033	.607	.197	.183	.067		.391	.080	.239	.741		.457	Aprobado
	Sig. (2-tailed)	.219	.108	.748	.440	.971	.540	.968	.858	.000	.287	.325	.719		.029	.669	.196	.000		.010	Aprobado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
VAR00066	Pearson														1						
	Correlation	.213	.081	.208	.060	.931	-.033	.213	-.059	.141	.012	.151	.334	.391		.072	.933	.357		.478	Aprobado
	Sig. (2-tailed)	.250	.664	.262	.750	.088	.861	.249	.753	.448	.949	.417	.066	.029		.701	.086	.049		.007	Aprobado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
VAR00070	Pearson															1					
	Correlation	-.084	-.009	-.037	-.056	.008	-.044	.415	-.110	.236	.126	.203	.027	.080	.072		.602	.245		.385	Aprobado
	Sig. (2-tailed)	.654	.969	.845	.767	.967	.812	.020	.557	.201	.500	.274	.884	.669	.701		.000	.185		.032	Aprobado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
VAR00073	Pearson																1				
	Correlation	-.211	-.076	-.119	-.118	-.024	-.093	.212	-.168	.239	.240	-.057	-.060	.239	.933	.602		.198		.251	Eliminado
	Sig. (2-tailed)	.254	.684	.524	.526	.900	.617	.251	.365	.196	.194	.761	.749	.196	.086	.000		.287		.174	Eliminado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
VAR00075	Pearson																				
	Correlation	-.204	.330	-.177	.115	.139	-.352	.011	-.047	.632	.181	.516	.405	.741	.357	.245	.198			.548	Aprobado
	Sig. (2-tailed)	.272	.070	.341	.538	.455	.052	.955	.801	.000	.330	.003	.024	.000	.049	.185	.287			.001	Aprobado
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93		93	93
Factores_Cri	Pearson																				
ticos	Correlation	.199	.387	.378	.224	.3															

# Pertenencia

Correlations												
		VAR00011	VAR00017	VAR00023	VAR00034	VAR00040	VAR00047	VAR00053	VAR00059	VAR00064	VAR00074	Pertenencia
VAR00011	Pearson Correlation	1	.018	.271	.362	.050	.291	.346	.281	.413	.403	.534**
	Sig. (2-tailed)		.922	.140	.045	.791	.112	.057	.125	.021	.025	.002
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
VAR00017	Pearson Correlation	.018	1	.449	.114	.202	.008	.252	.402	.292	.373	.449
	Sig. (2-tailed)	.922		.011	.542	.276	.967	.172	.025	.111	.039	.011
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
VAR00023	Pearson Correlation	.271	.449	1	.437	.058	.402	.536**	.605**	.699**	.801**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.140	.011		.014	.757	.025	.002	.001	.000	.000	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
VAR00034	Pearson Correlation	.362	.114	.437	1	-.062	.693**	.524**	.417	.528**	.541**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.045	.542	.014		.740	.000	.002	.020	.002	.002	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
VAR00040	Pearson Correlation	.050	.202	.058	-.062	1	-.146	-.148	-.111	.041	-.047	.073
	Sig. (2-tailed)	.791	.276	.757	.740		.494	.426	.552	.827	.800	.697
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
VAR00047	Pearson Correlation	.291	.008	.402	.693**	-.146	1	.470**	.280	.470**	.412	.626**
	Sig. (2-tailed)	.112	.967	.025	.000	.494		.008	.128	.008	.021	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
VAR00053	Pearson Correlation	.346	.252	.536**	.524**	-.148	.470**	1	.701**	.705**	.688**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.057	.172	.002	.002	.426	.008		.000	.000	.000	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
VAR00059	Pearson Correlation	.281	.402	.605**	.417	-.111	.280	.701**	1	.661**	.758**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.125	.025	.001	.020	.552	.128	.000		.000	.000	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
VAR00064	Pearson Correlation	.413	.292	.699**	.528**	.041	.470**	.705**	.661**	1	.872**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.021	.111	.000	.002	.827	.008	.000	.000		.000	.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
VAR00074	Pearson Correlation	.403	.373	.801**	.541**	-.047	.412	.688**	.758**	.872**	1	.887**
	Sig. (2-tailed)	.025	.039	.000	.002	.800	.021	.000	.000	.000		.000
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Pertenencia	Pearson Correlation	.534**	.449	.801**	.715**	.073	.626**	.789**	.761**	.869**	.887**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.011	.000	.000	.697	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93

## 10.8. Anexo VIII Test de Normalidad a reactivos

### Transparencia

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test									
		VAR00001	VAR00008	VAR00002	VAR00014	VAR00020	VAR00026	VAR00050	VAR00076
N		93	93	93	93	93	93	93	93
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2.9032	3.0645	3.7097	2.8387	4.0968	2.8387	2.9355	2.7097
	Std. Deviation	1.46867	1.20928	1.13118	.89803	.97826	1.34404	1.06256	.93785
Most Extreme Differences	Absolute	.182	.264	.311	.216	.241	.185	.202	.202
	Positive	.182	.165	.173	.180	.178	.185	.185	.195
	Negative	-.159	-.264	-.311	-.216	-.241	-.161	-.202	-.202
Kolmogorov-Smirnov Z		1.015	1.471	1.731	1.205	1.344	1.032	1.123	1.126
Asymp. Sig. (2-tailed)		.254	.026	.005	.110	.054	.238	.161	.158
		Normal	No Normal	No Normal	Normal	Normal	Normal	Normal	Normal

### Compensación

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test									
		VAR00009	VAR00015	VAR00021	VAR00027	VAR00032	VAR00038	VAR00051	
N		93	93	93	93	93	93	93	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	2.7419	3.3548	3.9032	3.7742	3.6129	3.1290	3.6774	
	Std. Deviation	1.63233	1.11201	.90755	1.35916	.88232	1.49359	.87129	
Most Extreme Differences	Absolute	.212	.235	.937	.340	.347	.277	.354	
	Positive	.212	.152	.294	.184	.234	.190	.259	
	Negative	-.167	-.235	-.937	-.340	-.347	-.277	-.354	
Kolmogorov-Smirnov Z		1.180	1.310	1.763	1.894	1.994	1.542	1.971	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.124	.065	.004	.002	.001	.017	.001	
		Normal	Normal	No Normal	No Normal	No Normal	No Normal	No Normal	

### Reconocimiento

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test											
		VAR00005	VAR00010	VAR00022	VAR00028	VAR00033	VAR00039	VAR00046	VAR00052	VAR00058	VAR00062
N		93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.8065	3.1613	3.7097	3.4839	1.8065	2.9677	3.8065	3.5484	3.1290	3.6129
	Std. Deviation	1.32714	1.39276	1.10194	1.26151	.98045	1.35361	.94585	1.26065	1.40812	.98919
Most Extreme Differences	Absolute	.268	.243	.934	.207	.278	.219	.258	.285	.216	.394
	Positive	.184	.139	.170	.115	.278	.185	.199	.134	.176	.283
	Negative	-.268	-.243	-.934	-.207	-.205	-.219	-.258	-.285	-.216	-.394
Kolmogorov-Smirnov Z		1.490	1.351	1.746	1.153	1.551	1.220	1.439	1.587	1.201	2.195
Asymp. Sig. (2-tailed)		.024	.052	.004	.140	.016	.102	.094	.013	.112	.000
		No Normal	Normal	No Normal	Normal	No Normal	Normal	Normal	No Normal	Normal	No Normal

## Desarrollo Profesional

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test															
		VAR00006	VAR00012	VAR00018	VAR00024	VAR00029	VAR00041	VAR00048	VAR00054	VAR00063	VAR00065	VAR00067	VAR00068	VAR00069	VAR00072
N		93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.5806	3.7097	3.3226	3.6452	3.0000	3.9677	3.5806	3.3548	4.2581	4.0645	3.9032	3.6129	3.7419	4.4194
	Std. Deviation	1.08855	1.21638	1.30095	1.01812	1.15470	1.27760	1.40888	1.25295	.81518	.96387	1.13592	1.20215	1.15377	.92283
Most Extreme Differences	Absolute	.231	.207	.215	.346	.242	.275	.198	.277	.279	.248	.276	.239	.266	.381
	Positive	.153	.144	.108	.235	.145	.210	.157	.174	.205	.166	.167	.124	.153	.265
	Negative	-.231	-.207	-.215	-.346	-.242	-.275	-.198	-.277	-.279	-.248	-.276	-.239	-.266	-.381
Kolmogorov-Smirnov Z		1.284	1.154	1.196	1.926	1.347	1.527	1.102	1.544	1.553	1.378	1.536	1.394	1.481	2.119
Asymp. Sig. (2-tailed)		.074	.140	.114	.001	.053	.019	.176	.017	.016	.045	.018	.058	.025	.000
		Normal	Normal	Normal	No Normal	Normal	No Normal	Normal	No Normal	No Normal	No Normal	No Normal	Normal	No Normal	No Normal

## Factores Críticos de Éxito

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test												
		VAR00013	VAR00019	VAR00030	VAR00044	VAR00049	VAR00055	VAR00056	VAR00061	VAR00066	VAR00070	VAR00075
N		93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.9032	4.0323	4.5484	4.5806	3.5161	4.5484	4.2581	4.5806	4.4194	4.5161	4.6129
	Std. Deviation	1.64022	1.30343	.92516	1.02548	1.43460	1.12068	.99892	.67202	.56416	1.06053	.66720
Most Extreme Differences	Absolute	.361	.329	.429	.433	.204	.463	.334	.379	.940	.418	.397
	Positive	.252	.229	.933	.341	.150	.343	.229	.266	.940	.324	.281
	Negative	-.361	-.329	-.429	-.433	-.204	-.463	-.334	-.379	-.300	-.418	-.397
Kolmogorov-Smirnov Z		2.010	1.831	2.390	2.410	1.138	2.578	1.857	2.109	1.780	2.326	2.208
Asymp. Sig. (2-tailed)		.001	.002	.000	.000	.150	.000	.002	.000	.004	.000	.000
		No Normal	No Normal	No Normal	No Normal	Normal	No Normal	No Normal	No Normal	No Normal	No Normal	No Normal

## Pertenencia

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test										
		VAR00011	VAR00017	VAR00023	VAR00034	VAR00047	VAR00053	VAR00059	VAR00064	VAR00074
N		93	93	93	93	93	93	93	93	93
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.7097	3.8710	3.2581	3.3871	3.3548	3.5484	3.6452	3.4194	3.7742
	Std. Deviation	1.29598	1.17592	1.26406	1.38269	1.51764	1.26065	1.17042	1.23218	1.14629
Most Extreme Differences	Absolute	.227	.251	.226	.187	.278	.285	.232	.262	.288
	Positive	.160	.168	.129	.122	.165	.134	.124	.157	.164
	Negative	-.227	-.251	-.226	-.187	-.278	-.285	-.232	-.262	-.288
Kolmogorov-Smirnov Z		1.266	1.397	1.256	1.043	1.545	1.587	1.292	1.458	1.602
Asymp. Sig. (2-tailed)		.081	.040	.085	.227	.017	.013	.071	.028	.012
		Normal	No Normal	Normal	Normal	No Normal	No Normal	Normal	No Normal	No Normal

## 10.9. Anexo IX Test para evaluar diferencias significativas

### 10.9.1. Test T a reactivos Normales

Transparencia

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						Interval of the	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
VAR00001	Equal variances assumed	3.665	.076	-2.675	14	.018	-1.92063	.71793	-3.46044	-.38083	
	Equal variances not assumed			-2.886	12.562	.013	-1.92063	.66544	-3.36333	-.47794	
VAR00014	Equal variances assumed	.029	.867	-4.097	14	.001	-1.28571	.31381	-1.95877	-.61266	
	Equal variances not assumed			-4.296	13.865	.001	-1.28571	.29928	-1.92820	-.64323	
VAR00020	Equal variances assumed	4.757	.047	-1.980	14	.068	-1.04762	.52904	-2.18230	.08706	
	Equal variances not assumed			-2.192	10.611	.052	-1.04762	.47797	-2.10436	.00912	
VAR00026	Equal variances assumed	.331	.574	-1.593	14	.133	-.92063	.57794	-2.16020	.31893	
	Equal variances not assumed			-1.618	13.680	.128	-.92063	.56900	-2.14370	.30243	
VAR00050	Equal variances assumed	.706	.415	-3.906	14	.002	-1.88889	.48354	-2.92598	-.85180	
	Equal variances not assumed			-4.039	13.997	.001	-1.88889	.46765	-2.89191	-.88586	
VAR00076	Equal variances assumed	.200	.661	-2.752	14	.016	-1.03175	.37486	-1.83573	-.22776	
	Equal variances not assumed			-2.798	13.711	.014	-1.03175	.36868	-1.82406	-.23943	

## Compensación

## Reconocimiento

Independent Samples Test										
		Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
VAR00010	Equal variances assumed	2.715	.123	-4.054	13	.001	-2.28571	.56382	-3.50378	-1.06765
	Equal variances not assumed			-4.289	8.843	.002	-2.28571	.53293	-3.49455	-1.07688
VAR00028	Equal variances assumed	.371	.553	-3.691	13	.003	-1.80357	.48866	-2.85926	-.74788
	Equal variances not assumed			-3.768	12.709	.002	-1.80357	.47860	-2.83994	-.76720
VAR00039	Equal variances assumed	361.111	.000	-5.428	13	.000	-2.42857	.44739	-3.39510	-1.46205
	Equal variances not assumed			-5.667	10.565	.000	-2.42857	.42857	-3.37661	-1.48053
VAR00058	Equal variances assumed	1.084	.317	-8.049	13	.000	-2.66071	.33057	-3.37487	-1.94656
	Equal variances not assumed			-7.842	10.428	.000	-2.66071	.33929	-3.41251	-1.90892

## Factores Críticos de Éxito

Independent Samples Test										
		Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference	
									Lower	Upper
VAR00049	Equal variances assumed	.965	.345	-4.547	12	.001	-2.33333	.51314	-3.45136	-1.21530
	Equal variances not assumed			-4.266	8.061	.003	-2.33333	.54700	-3.59304	-1.07362

# Desarrollo Profesional

Independent Samples Test											
		Variances		t-test for Equality of Means							
									the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
VAR00006	Equal variances assumed	1.497	.243	-3.663	13	0.00	-1.61111	.43988	-2.56141	-.66081	Sig
	Equal variances not assumed			-3.437	8.591	0.01	-1.61111	.46878	-2.67931	-.54291	
VAR00012	Equal variances assumed	2.523	.136	-3.854	13	0.00	-2.22222	.57653	-3.46773	-.97671	Sig
	Equal variances not assumed			-3.364	6.574	0.01	-2.22222	.66062	-3.80511	-.63933	
VAR00018	Equal variances assumed	9.253	.009	-5.048	13	0.00	-2.33333	.46225	-3.33196	-1.33470	Sig
	Equal variances not assumed			-4.616	7.788	0.00	-2.33333	.50553	-3.50462	-1.16204	
VAR00029	Equal variances assumed	1.801	.203	-4.220	13	0.00	-1.83333	.43445	-2.77190	-.89476	Sig
	Equal variances not assumed			-3.939	8.417	0.00	-1.83333	.46547	-2.89753	-.76914	
VAR00048	Equal variances assumed	.279	.606	-2.232	13	0.04	-1.61111	.72189	-3.17067	-.05156	Sig
	Equal variances not assumed			-2.314	12.117	0.04	-1.61111	.69611	-3.12618	-.09605	
VAR00068	Equal variances assumed	.101	.756	-6.725	13	0.00	-2.61111	.38828	-3.44993	-1.77229	Sig
	Equal variances not assumed			-6.674	10.586	0.00	-2.61111	.39126	-3.47640	-1.74582	

## Pertenencia

Independent Samples Test											
		Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	the Difference		
									Lower	Upper	
VAR00011	Equal variances assumed	4.719	.049	-2.701	13	.018	-1.88889	.69934	-3.39972	-.37805	Sig
	Equal variances not assumed			-3.053	12.529	.010	-1.88889	.61864	-3.23050	-.54728	
VAR00023	Equal variances assumed	5.113	.042	-5.075	13	.000	-2.61111	.51451	-3.72264	-1.49958	Sig
	Equal variances not assumed			-5.329	12.460	.000	-2.61111	.49002	-3.67442	-1.54780	
VAR00034	Equal variances assumed	13.363	.003	-6.167	13	.000	-2.61111	.42338	-3.52577	-1.69646	Sig
	Equal variances not assumed			-7.167	11.506	.000	-2.61111	.36430	-3.40865	-1.81357	
VAR00059	Equal variances assumed	.000	.986	-3.546	13	.004	-2.05556	.57961	-3.30772	-.80339	Sig
	Equal variances not assumed			-3.406	9.387	.007	-2.05556	.60349	-3.41221	-.69890	

## 10.9.2. Test U de Mann Whitney a reactivos no Normales

### Transparencia

Test Statistics <sup>b</sup>		
	VAR00002	VAR00008
Mann-Whitney U	8.500	14.000
Wilcoxon W	53.500	59.000
Z	-2.519	-1.957
Asymp. Sig. (2-tailed)	.012	.050
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.012 <sup>a</sup>	.071 <sup>a</sup>
	Sig	No Sig

### Compensación

Test Statistics <sup>b</sup>					
	VAR00021	VAR00027	VAR00032	VAR00038	VAR00051
Mann-Whitney U	12.000	5.500	15.500	13.000	19.500
Wilcoxon W	48.000	41.500	51.500	49.000	55.500
Z	-2.030	-2.729	-1.498	-1.793	-1.112
Asymp. Sig. (2-tailed)	.042	.006	.134	.073	.266
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.072 <sup>a</sup>	.006 <sup>a</sup>	.152 <sup>a</sup>	.094 <sup>a</sup>	.336 <sup>a</sup>
	Sig	Sig	No Sig	No Sig	No Sig

### Reconocimiento

Test Statistics <sup>b</sup>						
	VAR00005	VAR00022	VAR00033	VAR00046	VAR00052	VAR00062
Mann-Whitney U	18.500	9.500	10.500	6.000	6.000	8.500
Wilcoxon W	54.500	45.500	46.500	42.000	42.000	44.500
Z	-1.151	-2.241	-2.122	-2.821	-2.622	-2.412
Asymp. Sig. (2-tailed)	.250	.025	.034	.005	.009	.016
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.281 <sup>a</sup>	.029 <sup>a</sup>	.040 <sup>a</sup>	.009 <sup>a</sup>	.009 <sup>a</sup>	.021 <sup>a</sup>
	No Sig	Sig	Sig	Sig	Sig	Sig

## Desarrollo Profesional

Test Statistics <sup>b</sup>								
	VAR00024	VAR00041	VAR00054	VAR00063	VAR00065	VAR00067	VAR00069	VAR00072
Mann-Whitney U	10.000	.000	5.500	8.500	1.500	.000	3.500	10.000
Wilcoxon W	31.000	21.000	26.500	29.500	22.500	21.000	24.500	31.000
Z	-2.289	-3.426	-2.655	-2.419	-3.149	-3.374	-2.902	-2.398
Asymp. Sig. (2-tailed)	2.2%	0.1%	0.8%	1.6%	0.2%	0.1%	0.4%	1.6%
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	5.0%	0.0%	0.8%	2.6%	0.1%	0.0%	0.3%	5.0%
	No Sig	Sig	Sig	Sig	Sig	Sig	Sig	No Sig

## Factores Críticos de Éxito

Test Statistics <sup>b</sup>										
	VAR00013	VAR00019	VAR00030	VAR00044	VAR00055	VAR00056	VAR00061	VAR00066	VAR00070	VAR00075
Mann-Whitney U	4.000	10.000	14.500	14.000	8.000	8.000	14.500	7.000	8.000	8.000
Wilcoxon W	25.000	31.000	35.500	35.000	29.000	29.000	35.500	28.000	29.000	29.000
Z	-3.027	-1.967	-1.547	-1.623	-2.592	-2.266	-1.547	-2.554	-2.605	-2.605
Asymp. Sig. (2-tailed)	.002	.049	.122	.105	.010	.023	.122	.011	.009	.009
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.008 <sup>a</sup>	.081 <sup>a</sup>	.228 <sup>a</sup>	.228 <sup>a</sup>	.043 <sup>a</sup>	.043 <sup>a</sup>	.228 <sup>a</sup>	.029 <sup>a</sup>	.043 <sup>a</sup>	.043 <sup>a</sup>
	Sig	Sig	No Sig	No Sig	Sig	Sig	No Sig	Sig	Sig	Sig

## Pertenencia

Test Statistics <sup>b</sup>					
	VAR00017	VAR00047	VAR00053	VAR00064	VAR00074
Mann-Whitney U	7.500	4.000	.500	.000	.000
Wilcoxon W	52.500	49.000	45.500	45.000	45.000
Z	-2.452	-2.794	-3.210	-3.259	-3.364
Asymp. Sig. (2-tailed)	.014	.005	.001	.001	.001
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.018 <sup>a</sup>	.005 <sup>a</sup>	.000 <sup>a</sup>	.000 <sup>a</sup>	.000 <sup>a</sup>
	Sig	Sig	Sig	Sig	Sig

## 10.10. Anexo X Matriz de cálculo de Alfa de Cronbach

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00017	48.4516	95.1892	.5619	.764
VAR00010	27.4194	41.3183	.4206	.763
VAR00011	26.2581	37.3978	.5044	.762
VAR00022	48.5806	97.9183	.3623	.762
VAR00013	25.6774	37.3591	.5601	.761
VAR00019	48.5161	99.5247	.4650	.761
VAR00016	48.5806	98.1849	.4931	.759
VAR00020	49.1613	97.2065	.5036	.758
VAR00029	47.7419	99.0645	.5493	.755
VAR00053	48.4516	95.1892	.5619	.752
VAR00015	25.6129	38.9118	.6232	.750
VAR00008	25.5161	38.1247	.6061	.749
VAR00014	26.0968	35.1570	.6253	.746
VAR00049	9.8710	7.049	.493	.745
VAR00025	48.0968	97.557	.605	.739
VAR00026	48.2581	90.731	.831	.738
VAR00021	48.1935	93.028	.623	.737
VAR00018	48.8387	92.806	.619	.727
VAR00028	48.4194	94.052	.653	.726
VAR00027	48.5484	90.856	.773	.721
VAR00012	25.4194	42.118	.372	.710
VAR00004	15.323	12.759	.432	.709
VAR00045	28.548	51.056	.821	.708
VAR00042	28.613	53.378	.512	.707
VAR00007	26.065	37.262	.493	.707
VAR00038	28.2581	57.465	.401	.705
VAR00046	28.1935	51.561	.860	.703
VAR00009	25.7419	38.398	.486	.694
VAR00052	25.7419	38.398	.486	.694
VAR00039	28.0968	60.157	.301	.687
VAR00005	15.2258	12.381	.378	.685
VAR00041	28.5806	52.585	.625	.679
VAR00040	28.7097	52.146	.728	.672
VAR00055	48.5484	90.856	.773	.671
VAR00047	11.0323	6.299	.157	.669
VAR00044	28.3226	53.559	.706	.659
VAR00033	29.2581	15.265	.576	.653
VAR00002	14.4516	11.456	.471	.648
VAR00043	28.4194	51.985	.740	.645
VAR00048	10.4194	7.585	.233	.645
VAR00050	10.0000	6.133	.337	.644
VAR00001	15.2581	11.198	.304	.630
VAR00031	29.7742	18.781	.096	.614
VAR00056	29.7742	18.781	.096	.614
VAR00006	15.4516	13.389	.302	.612
VAR00051	15.4516	13.389	.302	.612
VAR00003	15.0968	11.890	.358	.593
VAR00036	29.2903	19.213	.132	.592
VAR00030	29.9032	16.024	.217	.592
VAR00024	47.9032	98.757	.653	.577
VAR00023	48.8065	93.628	.611	.567
VAR00054	48.8065	93.628	.611	.567
VAR00035	29.3871	19.845	.278	.563
VAR00057	29.3871	19.845	.278	.563
VAR00037	29.1935	18.428	.469	.524
VAR00032	30.2903	15.413	.363	.521
VAR00034	29.5484	16.989	.434	.507

## 10.11. Anexo XI Matriz final de cálculo de Alfa de Cronbach

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00024	14.4516	11.4559	.4707	.812
VAR00031	28.4194	51.9849	.7403	.811
VAR00012	28.0968	60.1570	.3011	.811
VAR00039	48.5806	98.1849	.4931	.810
VAR00010	25.6774	37.3591	.5601	.810
VAR00001	48.4194	94.0516	.6535	.810
VAR00029	28.5806	52.5849	.6251	.809
VAR00040	48.8065	93.6280	.6107	.806
VAR00034	28.1935	51.5613	.8600	.805
VAR00011	28.2581	57.4645	.4015	.803
VAR00037	9.8710	7.0495	.4926	.802
VAR00006	29.2581	15.2645	.5756	.802
VAR00022	9.8710	7.0495	.4926	.802
VAR00013	28.7097	52.1462	.7279	.799
VAR00015	28.6129	53.3785	.5118	.799
VAR00020	11.0323	6.2989	.1567	.798
VAR00030	28.6129	53.3785	.5118	.798
VAR00014	28.5806	52.5849	.6251	.797
VAR00028	28.7097	52.1462	.7279	.796
VAR00019	28.1935	51.5613	.8600	.795
VAR00007	29.5484	16.9892	.4340	.794
VAR00003	29.9032	16.0237	.2168	.793
VAR00038	25.7419	38.3978	.4856	.793
VAR00016	28.4194	51.9849	.7403	.792
VAR00042	29.3871	19.8452	.2781	.792
VAR00008	29.3871	19.8452	.2781	.791
VAR00017	28.3226	53.5591	.7065	.791
VAR00025	15.0968	11.8903	.3582	.789
VAR00005	30.2903	15.4129	.3631	.785
VAR00032	28.3226	53.5591	.7065	.781
VAR00027	28.0968	60.1570	.3011	.781
VAR00018	28.5484	51.0559	.8211	.780
VAR00021	10.4194	7.5849	.2328	.768
VAR00023	15.2581	11.1978	.3037	.767
VAR00035	11.0323	6.2989	.1567	.756
VAR00044	29.7742	18.7806	.0958	.755
VAR00004	29.7742	18.7806	.0958	.749
VAR00002	47.7419	99.0645	.5493	.748
VAR00026	28.2581	57.4645	.4015	.748
VAR00043	29.2903	19.2129	.1316	.733
VAR00041	47.7419	99.0645	.5493	.720
VAR00036	10.4194	7.5849	.2328	.699
VAR00009	29.2903	19.2129	.1316	.695
VAR00033	28.5484	51.0559	.8211	.693

## 10.12. Anexo XII Cálculo de Confiabilidad de Piloto

Alfa de Cronbach

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Promedio_geral	93	1.70	3.84	2.8997	.38462
Valid N (listwise)	93				

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.812	44

División de Mitades de Spearman Brown

Reliability Statistics			
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	.831
		Unequal Length	.831
		Guttman Split-Half Coefficient	.801

### 10.13. Anexo XIII Instrumento estadístico final

Para acceder a esta información, favor contactarse con:

- Francisco Muñoz Corces [fmunoz@pentaretail.cl](mailto:fmunoz@pentaretail.cl)
- Luis Aburto Lafourcade [luaburto@analytics.cl](mailto:luaburto@analytics.cl)

### 10.14. Anexo XIV Distribución por tienda y variables disponibles de encuestados

Distribución por género

Género	Tipo de Tienda			Total
	1	2	3	
Femenino	42	40	36	118
Masculino	32	18	12	62
Total	74	58	48	180

Distribución por tramos de edad

Tramos de Edad	Tipo de Tienda			Total
	1	2	3	
19-29 años	4	22	26	52
30-39 años	10	12	6	28
> 40 años	10	18	16	44
Sin Edad	50	6		56
Total	74	58	48	180

Distribución por tramos de antigüedad

Tramos de Antigüedad	Tipo de Tienda			Total
	1	2	3	
0-2 años	4	30	34	68
3-5 años	2	22	14	38
> 5 años	18			18
Sin Antigüedad	50	6		56
Total	74	58	48	180

### Distribución por tramos de sueldo

Tramos de Sueldo	Tipo de Tienda			Total
	1	2	3	
0 - \$300.000	6	38	40	84
\$300.000 - \$500.000	4	6	8	18
> \$500.000	12			12
Sin sueldo	52	14		66
Total	74	58	48	180

### Distribución por rol

Rol	Tipo de Tienda			Total
	1	2	3	
Especialista	36		12	48
Preferente	38	58	36	132
Total	74	58	48	180

### Distribución por departamento

Departamento	Tipo de Tienda			Total
	1	2	3	
Calzado	6	10	4	20
Deco-Hogar	20		2	22
Deporte	10	6	2	18
Electro Hogar	14		10	24
Infantil	12	10	10	32
Tecnología	4		2	6
Vestuario Femenino		20	12	32
Vestuario Masculino	8	12	6	26
Total	74	58	48	180

## 10.15. Anexo XV Intervalos de Confianza y errores de las tarjetas del Análisis Conjunto

	Tarjetas del Análisis Conjunto								
	Tarjeta_1	Tarjeta_2	Tarjeta_3	Tarjeta_4	Tarjeta_5	Tarjeta_6	Tarjeta_7	Tarjeta_8	Tarjeta_9
<b>Promedio posición</b>	4.36	3.81	5.61	4.62	5.41	5.51	4.93	5.63	5.19
<b>Desviación standar posición</b>	2.82	2.74	2.61	2.28	2.27	2.26	2.45	2.66	2.60
<b>Error</b>	0.41	0.40	0.38	0.33	0.33	0.33	0.36	0.39	0.38
<b>IC (media + error)</b>	4.77	4.21	5.99	4.95	5.74	5.84	5.29	6.02	5.57
<b>IC (media - error)</b>	3.94	3.41	5.23	4.29	5.08	5.18	4.58	5.24	4.81
<b>Error total</b>	<b>0.368</b>								

## 10.16. Anexo XVI Abreviación beneficios no monetarios

Abreviación que representa cada bono en los gráficos de niveles y dimensiones que impactan.

Pertenencia	
Bono	Abrev.
Capacitación en horarios de trabajo	Cap en hh Tra
Reunión motivacional, tú estás primero	Reu. Mot
Flexibilidad día libre	Flex

Desarrollo_Profesional	
Bono	Abrev.
Cursos de manejo de stress y crisis	Stress
Capacitaciones abiertas de productos	Productos
Capacitación en idiomas (inglés)	Inglés

Reconocimiento	
Bono	Abrev.
Gift card - según objetivos o metas	Gift card
Cheque restaurant - según objetivos	Cheque Rest
Reuniones de reconocimiento publico	Reu. Rec

Transparencia	
Bono	Abrev.
Liquidaciones transparentes	Liq. Trans
Entrevistas trimestrales de evaluación	Entre. Trim
Calendario de eventos y promociones	Cal eventos

## 10.17. Anexo XVII Test t y ANOVA para estudiar diferencias significativas

### Test t por Género

		Independent Samples Test										
		Test for		t-test for Equality of Means						Interval of the		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper		
Ptje_Transparencia	Equal variances assumed	2.565	.111	-.589	178	.557	-.02083	.03540	-.09068	.04902		
	Equal variances not assumed			-.556	106.121	.579	-.02083	.03747	-.09512	.05346		
Ptje_Compensación	Equal variances assumed	.660	.418	.842	178	.401	.04177	.04959	-.05609	.13963		
	Equal variances not assumed			.834	120.700	.406	.04177	.05008	-.05739	.14093		
Ptje_Reconocimiento	Equal variances assumed	1.477	.226	-2.826	178	.005	-.11176	.03955	-.18980	-.03371	Sig	
	Equal variances not assumed			-2.755	115.629	.007	-.11176	.04056	-.19210	-.03141		
Ptje_Desarrollo_Profesional	Equal variances assumed	1.098	.296	.499	178	.618	.01897	.03803	-.05607	.09401		
	Equal variances not assumed			.504	127.563	.615	.01897	.03765	-.05553	.09347		
Ptje_FC_éxito	Equal variances assumed	.776	.380	1.563	178	.120	.04188	.02679	-.01098	.09474		
	Equal variances not assumed			1.401	92.796	.164	.04188	.02989	-.01747	.10123		
Ptje_Pertenencia	Equal variances assumed	.034	.855	.983	178	.327	.03527	.03589	-.03556	.10609		
	Equal variances not assumed			.968	119.016	.335	.03527	.03643	-.03687	.10740		

### Test t por Rol

		Independent Samples Test										
		for Equality of		t-test for Equality of Means						Interval of the		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper		
Ptje_Transparencia	Equal variances assumed	.184	.668	.508	178	.612	.01932	.03804	-.05576	.09440		
	Equal variances not assumed			.525	89.050	.601	.01932	.03680	-.05380	.09243		
Ptje_Compensación	Equal variances assumed	6.820	.010	-.454	178	.650	-.02424	.05336	-.12955	.08106		
	Equal variances not assumed			-.503	103.033	.616	-.02424	.04824	-.11991	.07143		
Ptje_Reconocimiento	Equal variances assumed	2.375	.125	2.383	178	.018	.10189	.04276	.01751	.18628	sig	
	Equal variances not assumed			2.231	74.321	.029	.10189	.04567	.01090	.19289		
Ptje_Desarrollo_Profesional	Equal variances assumed	16.184	.000	3.373	178	.001	.13371	.03964	.05548	.21194		
	Equal variances not assumed			2.745	61.064	.008	.13371	.04871	.03631	.23112	sig	
Ptje_FC_éxito	Equal variances assumed	2.321	.129	4.854	178	.000	.13220	.02724	.07845	.18594	sig	
	Equal variances not assumed			4.012	62.232	.000	.13220	.03295	.06634	.19805	sig	
Ptje_Pertenencia	Equal variances assumed	.447	.505	2.082	178	.039	.07955	.03821	.00414	.15495		
	Equal variances not assumed			2.157	89.419	.034	.07955	.03688	.00627	.15282	sig	

## ANOVA por tipo de Tienda

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ptje_Transparencia	Between Groups	.187	2	.093	1.860	.159
	Within Groups	8.895	177	.050		
	Total	9.082	179			
Ptje_Compensación	Between Groups	.234	2	.117	1.174	.312
	Within Groups	17.629	177	.100		
	Total	17.863	179			
Ptje_Reconocimiento	Between Groups	.479	2	.240	3.739	.026 sig
	Within Groups	11.344	177	.064		
	Total	11.823	179			
Ptje_Desarrollo_Profesional	Between Groups	1.476	2	.738	14.518	.000 sig
	Within Groups	8.999	177	.051		
	Total	10.476	179			
Ptje_FC_éxito	Between Groups	.353	2	.176	6.362	.002 sig
	Within Groups	4.910	177	.028		
	Total	5.263	179			
Ptje_Pertenencia	Between Groups	.690	2	.345	7.036	.001 sig
	Within Groups	8.680	177	.049		
	Total	9.370	179			

## ANOVA por Tramo de Edad

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ptje_Transparencia	Between Groups	.154	2	.077	1.488	.230
	Within Groups	6.240	121	.052		
	Total	6.394	123			
Ptje_Compensación	Between Groups	.073	2	.036	.335	.716
	Within Groups	13.095	121	.108		
	Total	13.168	123			
Ptje_Reconocimiento	Between Groups	.002	2	.001	.014	.986
	Within Groups	8.005	121	.066		
	Total	8.007	123			
Ptje_Desarrollo_Profesional	Between Groups	.065	2	.032	.784	.459
	Within Groups	5.004	121	.041		
	Total	5.069	123			
Ptje_FC_éxito	Between Groups	.023	2	.012	.670	.514
	Within Groups	2.118	121	.018		
	Total	2.142	123			
Ptje_Pertenencia	Between Groups	.018	2	.009	.188	.829
	Within Groups	5.844	121	.048		
	Total	5.862	123			

## ANOVA por Tramo de antigüedad

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ptje_Transparencia	Between Groups	.114	2	.057	1.102	.336
	Within Groups	6.280	121	.052		
	Total	6.394	123			
Ptje_Compensación	Between Groups	.429	2	.215	2.038	.135
	Within Groups	12.739	121	.105		
	Total	13.168	123			
Ptje_Reconocimiento	Between Groups	.722	2	.361	5.997	.003 sig
	Within Groups	7.285	121	.060		
	Total	8.007	123			
Ptje_Desarrollo_Profesional	Between Groups	.960	2	.480	14.141	.000 sig
	Within Groups	4.108	121	.034		
	Total	5.069	123			
Ptje_FC_éxito	Between Groups	.130	2	.065	3.923	.022 sig
	Within Groups	2.012	121	.017		
	Total	2.142	123			
Ptje_Pertenencia	Between Groups	.162	2	.081	1.721	.183
	Within Groups	5.700	121	.047		
	Total	5.862	123			

## ANOVA por Nivel de Sueldo

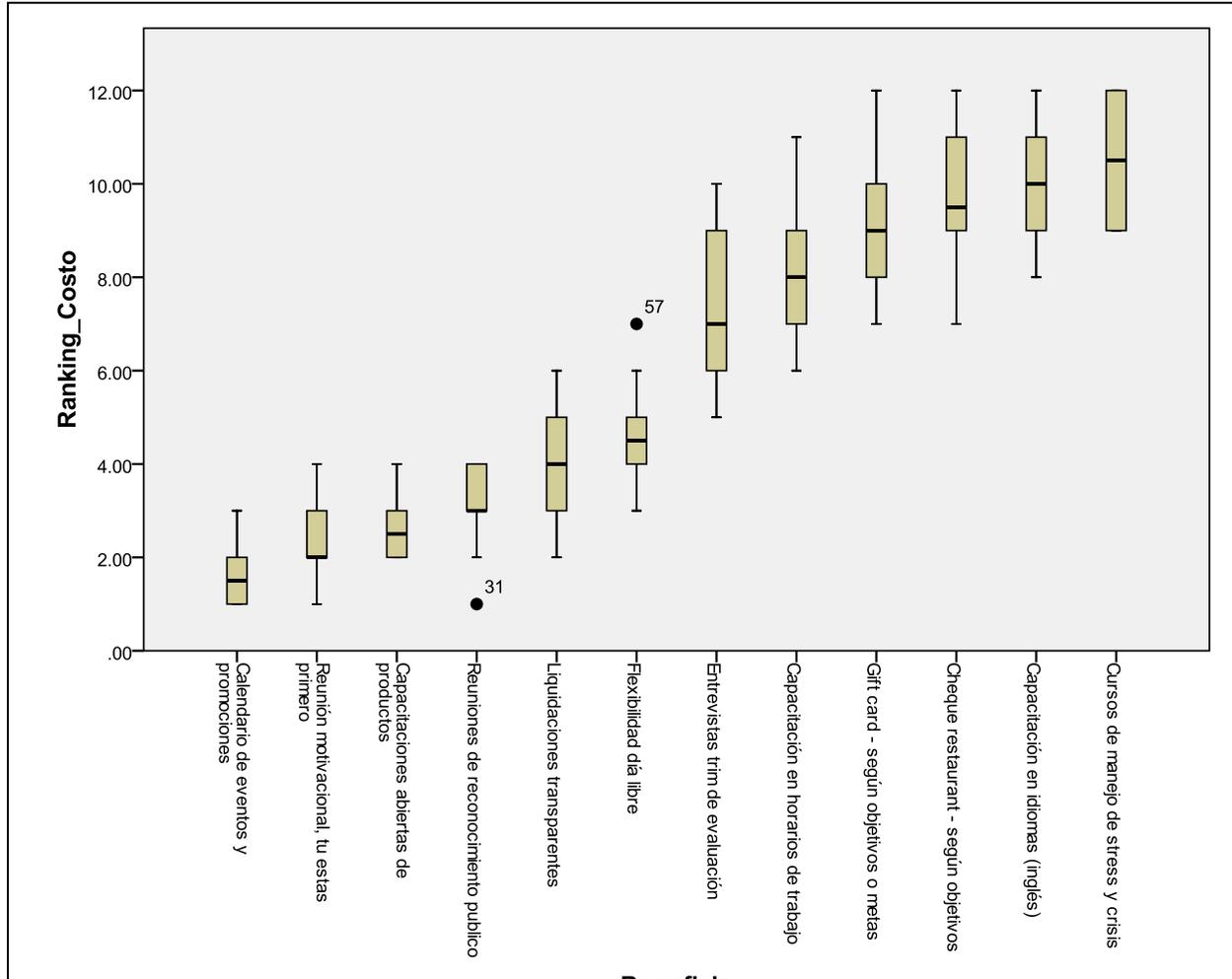
ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ptje_Transparencia	Between Groups	.228	2	.114	2.179	.118
	Within Groups	5.813	111	.052		
	Total	6.041	113			
Ptje_Compensación	Between Groups	.129	2	.065	.607	.547
	Within Groups	11.837	111	.107		
	Total	11.966	113			
Ptje_Reconocimiento	Between Groups	.356	2	.178	2.763	.067
	Within Groups	7.144	111	.064		
	Total	7.500	113			
Ptje_Desarrollo_Profesional	Between Groups	1.104	2	.552	17.011	.000 sig
	Within Groups	3.601	111	.032		
	Total	4.705	113			
Ptje_FC_éxito	Between Groups	.219	2	.110	6.921	.001 sig
	Within Groups	1.760	111	.016		
	Total	1.980	113			
Ptje_Pertenencia	Between Groups	.106	2	.053	1.047	.354
	Within Groups	5.604	111	.050		
	Total	5.710	113			

## ANOVA por Departamento

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ptje_Transparencia	Between Groups	.637	7	.091	1.852	.080
	Within Groups	8.445	172	.049		
	Total	9.082	179			
Ptje_Compensación	Between Groups	1.581	7	.226	2.386	.024
	Within Groups	16.282	172	.095		
	Total	17.863	179			
Ptje_Reconocimiento	Between Groups	.972	7	.139	2.202	.036
	Within Groups	10.851	172	.063		
	Total	11.823	179			
Ptje Desarrallo Profesional	Between Groups	1.589	7	.227	4.393	.000
	Within Groups	8.887	172	.052		
	Total	10.476	179			
Ptje_FC_éxito	Between Groups	.950	7	.136	5.410	.000
	Within Groups	4.313	172	.025		
	Total	5.263	179			
Ptje_Pertenencia	Between Groups	.374	7	.053	1.020	.419
	Within Groups	8.996	172	.052		
	Total	9.370	179			

## 10.18. Anexo XVIII Box and Whisket ranking costos de beneficios

Box and Whisket de respuestas de ranking de costos de los beneficios

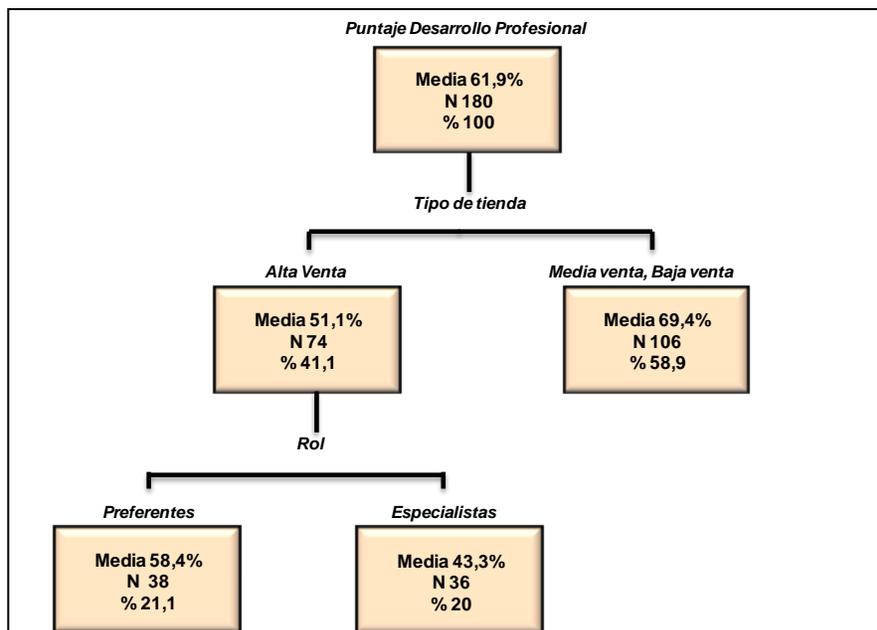


### 10.19. Anexo XIX Cálculo del indicador de prioridad

Ranking en valoración		Ranking en costo		Ranking de prioridad	
Capacitación en idiomas (inglés)	.395	Cursos de manejo de stress y crisis	12	Liquidaciones transparentes	.056
Gift card - según objetivos o metas	.377	Capacitación en idiomas (inglés)	11	Flexibilidad día libre	.051
Flexibilidad día libre	.306	Cheque restaurant - según	10	Gift card - según objetivos o metas	.042
Liquidaciones transparentes	.278	Gift card - según objetivos o metas	9	Capacitación en idiomas (inglés)	.036
Cheque restaurant - según objetivos	.115	Capacitación en horarios de trabajo	8	Reunión motivacional, tu estas primero	.027
Reunión motivacional, tu estas primero	.054	Entrevistas trim de evaluación	7	Cheque restaurant - según objetivos	.011
Calendario de eventos y promociones	-.116	Flexibilidad día libre	6	Cursos de manejo de stress y crisis	-.017
Entrevistas trim de evaluación	-.162	Liquidaciones transparentes	5	Entrevistas trim de evaluación	-.023
Capacitaciones abiertas de productos	-.194	Reuniones de reconocimiento publico	4	Capacitación en horarios de trabajo	-.045
Cursos de manejo de stress y crisis	-.201	Capacitaciones abiertas de productos	3	Capacitaciones abiertas de productos	-.065
Capacitación en horarios de trabajo	-.361	Reunión motivacional, tu estas primero	2	Calendario de eventos y promociones	-.116
Reuniones de reconocimiento publico	-.492	Calendario de eventos y promociones	1	Reuniones de reconocimiento publico	-.123

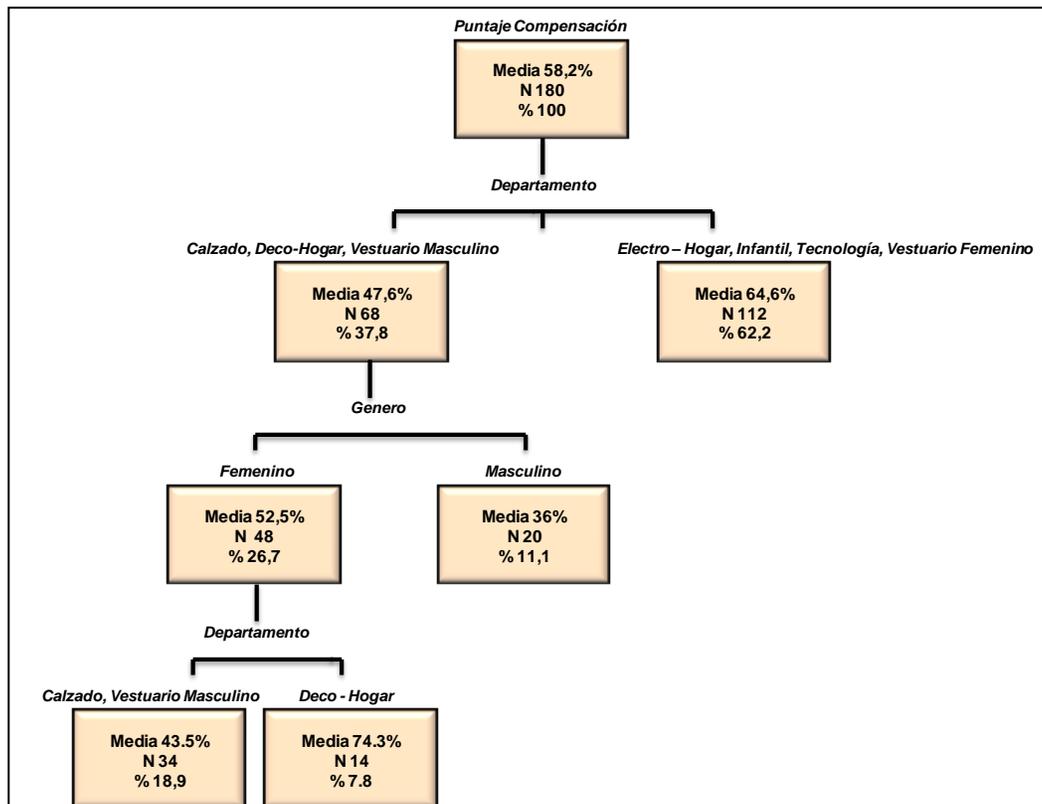
### 10.20. Anexo XX Arboles de decisión por dimensión

#### Desarrollo Profesional



De acuerdo a este árbol, las tiendas de tipo 2 y 3 (media y baja venta respectivamente) explican el buen puntaje promedio de la dimensión, a diferencia de los vendedores de las tiendas tipo 1 (alta venta) quienes obtiene menos puntaje en la prueba. A su vez, los vendedores especialistas de este tipo de tiendas son los que tienen pero media en el puntaje, siendo ellos lo que están más en desacuerdo con las políticas de la cadena en la dimensión de Desarrollo Profesional.

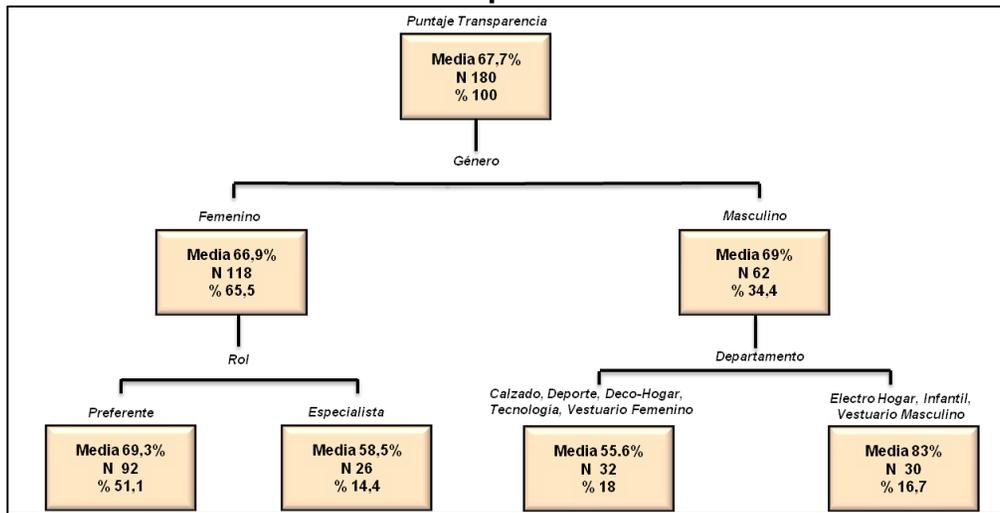
## Compensación



Al analizar este árbol, se evidencia que los vendedores de los departamentos de Calzado, Deco-Hogar y Vestuario masculino, presentan los peores puntajes. Dentro de ellos, los vendedores de género femenino del departamento Deco-Hogar son la excepción, con un 74%. Esto significa que ellos respondieron de acuerdo o muy de acuerdo al 74% de las preguntas de la dimensión.

El resto, tanto hombres como mujeres obtuvieron solamente el 36% y 43% respectivamente. Claramente los bajos puntajes de Compensación frente a estos departamentos, se debe a que la cadena se trata de especializar en Vestuario femenino, infantil que son categorías de destino muy importantes que generan mayor tráfico y por ende las remuneraciones de los vendedores de esas categorías son mejores.

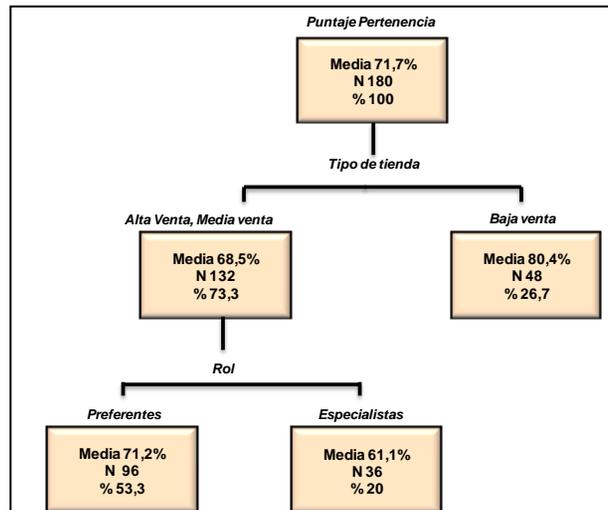
## Transparencia



De acuerdo este árbol, que presenta los resultados de la dimensión de Transparencia, se concluye que tanto las mujeres especialista como los hombres de los departamentos de calzado, Deporte, Deco-Hogar y Tecnología presentan los menores niveles de aceptación al grado de transparencia de la Cadena.

Por otro lado, los vendedores de género femenino y preferente, junto a los de género masculino y de los departamentos Electro Hogar, Infantil y Vestuario Masculino son aquellos que están más conformes con las políticas de la empresa de acuerdo a la dimensión de transparencia.

## Pertenencia



Referente a la dimensión de Pertenencia, los vendedores de tiendas de baja venta obtienen en promedio un 80% en el test, lo que explica porque ellos se identifican más con la cadena. Por otro lado, los vendedores especialista de tiendas de alta y media venta son aquellos que presenten menor nivel de identificación con la cadena.

## 10.21. Anexo XXI Tabla de ventas promedio versus Antigüedad

Antigüedad (años)	Venta promedio por vendedor
1	6,089,307
2	6,328,791
3	7,535,299
4	7,995,267
5	8,156,832
6	8,903,761
7	9,071,339
8	9,154,912
9	9,893,419
10	10,054,782
11	10,060,260
12	10,549,658
13	10,212,175
14	10,577,234
15	10,601,667