



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

Parte II

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

**Alumno: Jaime Expósito Piñeiro
Profesor Guía: Pedro Leiva Neuenschwander**

Santiago, Junio 2024

Dedicatoria

Karem González

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

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

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

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

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

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

Muchas gracias.

Jaime Expósito Piñeiro

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que han hecho posible la realización de este magíster. En primer lugar, a mi esposa, Constanza Morales Salazar, cuyo apoyo y motivación fueron esenciales para tomar la decisión de embarcarme en esta aventura académica. A mi familia en España, quienes nunca dejaron de creer en mí y me brindaron su apoyo incondicional a pesar de la distancia. A mi empresa, FamilyShop, no solo por proporcionarme valiosas experiencias que enriquecieron mi aprendizaje, sino también por facilitar mi formación continua y permitirme desarrollar esta tesis en la propia organización. También, quiero agradecer a mis compañeros por su cálida acogida y apoyo constante, superando cualquier barrera cultural. Finalmente, mi gratitud al cuerpo docente de los diplomados y del magíster, cuya tolerancia y flexibilidad han jugado un papel fundamental en mi desarrollo profesional y personal. A todos, gracias por acompañarme en este significativo capítulo de mi vida.

Agradecimientos

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

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

Tabla de Contenidos | Índice



	1
1. Análisis de Resultados	8
1.1. Resultados Cuantitativos	8
1.1.1. Análisis Descriptivo	8
1.1.2. Análisis Inferencial	10
1.2. Resultados Cualitativos	17
1.2.1. Dimensión Condiciones Laborales	18
1.2.2. Dimensión de Liderazgo	19
1.2.3. Dimensión Compañerismo	20
1.2.4. Dimensión Emergente	21
1.2.5. Conclusiones de los focus	21
1.3. Síntesis del análisis de las dimensiones: Condiciones Laborales, Liderazgo y Compañerismo	22
2. Propuestas de Intervención	23
2.1. Iniciativa 1: Planes estratégicos de desarrollo, con foco en la cultura organizacional de la compañía.	23
2.2. Iniciativa 2: Plan de mejora de Condiciones Laborales.	29
2.3. Iniciativa 3: Uso de los resultados de la Encuesta de Satisfacción, como herramienta para la gestión inmediata.	31
2.4. Iniciativa 4: Perfeccionamiento del Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop.	33
2.5. Integración: Planificación de las Iniciativas	35
2.6. Integración: Criterios de Éxito y Evaluación de las Iniciativas	37
2.7. Integración: Factibilidad y Estrategia de Colaboración de las Iniciativas	37
2.8. Integración: Alineamiento Ético y Organizacional de las Iniciativas	38
3. Conclusiones	39

4. Bibliografía y Fuentes de Información	43
5. Anexos	44

Índice de Tablas y Figuras

Tablas:

Tabla N. 11 Promedios y desviaciones estándar de las 78 tiendas desagregados por mes.	8
Tabla N. 12 Matriz de correlación de Spearman dimensiones de satisfacción, permanencia y Gestalt.	10
Tabla N. 13 Regresión de las 3 dimensiones del modelo y la edad promedio en la variable dependiente Intención de permanencia.	11
Tabla N. 14 Regresión de las 3 dimensiones del Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop y la edad promedio en la variable dependiente Satisfacción General.	12
Tabla N. 15 Regresión de Satisfacción General (Gestalt), en la variable dependiente Intención de permanencia.	13
Tabla N. 16 Regresión de las 3 dimensiones del modelo, satisfacción general, edad promedio y antigüedad laboral en la variable dependiente Intención de permanencia.	13
Tabla N. 17 Matriz de correlación de Spearman: Dimensiones, Intención de Permanencia, pregunta General de Satisfacción e Indicadores de Disponibilidad.	16
Tabla N. 18 Modelo Multifacético de Satisfacción Laboral versus Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop.	17
Tabla N. 19 Planificación de Iniciativas: Planes estratégicos de desarrollo, con foco en la cultura organizacional de la compañía.	28
Tabla N. 20 Planificación de Iniciativa: Plan de mejora de Condiciones Laborales.	30
Tabla N. 21 Planificación de Iniciativa: Uso de los resultados de la Encuesta de Satisfacción, como herramienta para la gestión inmediata.	32
Tabla N. 22 Planificación de Iniciativa: Perfeccionamiento del Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop.	34
Tabla N. 23 Integración Planificación de las Iniciativas.	36

Figuras

Figura N. 3 Resultado de las 3 dimensiones del Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop, intención de permanencia y pregunta general de satisfacción por meses.	9
Figura N. 4 Modelo predictivo A, Intención de permanencia	12

Figura N. 5 Modelo predictivo B, Satisfacción General.	12
Figura N. 6 Modelo predictivo C, Intención de Permanencia	13
Figura N. 7 Modelo predictivo D Intención de Permanencia	14
Figura N. 8 <i>Resumen de los 4 modelos predictivos de Satisfacción General e Intención de Permanencia.</i>	15

1. Análisis de Resultados

Los siguientes resultados, se dividen en 2 metodologías de análisis, comenzaremos con el *análisis cuantitativo*, que contiene: análisis descriptivos e inferenciales incluyendo algunas correlaciones y regresiones.

Finalizando con *resultados cualitativos*, mediante focus group que complementan y profundizan el análisis.

1.1. Resultados Cuantitativos

Para realizar todos análisis, se ha confeccionado una base de datos, con resultados mensuales de cada una de las 78 tiendas durante 9 periodos consecutivos, con los resultados de las dimensiones: Compañerismo, Liderazgo y Condiciones Laborales, además de la pregunta de satisfacción general y la intención de permanencia. Se consideró un total de 4.320 registros de colaboradores que está constituida por las respuestas de 1.232 personas diferentes.

1.1.1. Análisis Descriptivo

A continuación, se muestran los resultados promedio de todas las tiendas para las 3 dimensiones del Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop, la satisfacción general y la intención de permanencia.

Tabla N. 11 Promedios y desviaciones estándar de las 78 tiendas desagregados por mes.

PROMEDIO DE LAS 78 TIENDAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	TOTAL
Compañerismo	4.13	4.26	4.17	4.16	4.15	4.20	4.26	4.26	4.16	4.20
Liderazgo	3.87	3.97	3.94	3.96	3.96	4.02	4.07	4.05	4.00	3.98
Condiciones Laborales	3.70	3.85	3.79	3.83	3.86	3.89	3.93	3.89	3.86	3.84
Pregunta General de Satisfacción	4.07	4.24	4.21	4.25	4.23	4.30	4.33	4.32	4.26	4.25
Intención de Permanencia	4.05	4.24	4.19	4.24	4.25	4.26	4.31	4.31	4.25	4.23
DESVIACIÓN ESTANDAR ENTRE LAS 78 TIENDAS										

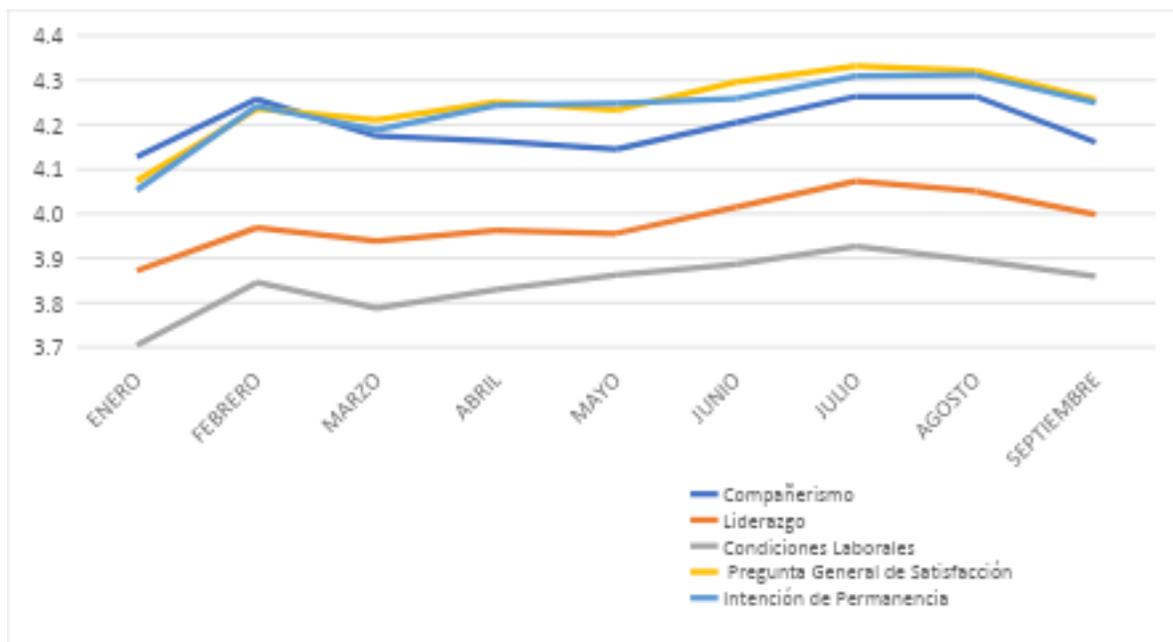
Compañerismo	0.44	0.33	0.47	0.42	0.42	0.41	0.43	0.49	0.45	0.43
Liderazgo	0.65	0.57	0.56	0.57	0.62	0.54	0.58	0.64	0.51	0.58
Condiciones Laborales	0.56	0.46	0.54	0.54	0.55	0.49	0.47	0.58	0.56	0.53
Pregunta General de Satisfacción	0.53	0.36	0.54	0.43	0.50	0.45	0.41	0.51	0.50	0.48
Intención de Permanencia	0.61	0.45	0.58	0.47	0.52	0.49	0.53	0.52	0.53	0.53

n:4.320

Si tenemos en cuenta que las respuestas del instrumento se entregan en una escala tipo Likert de 1 a 5, donde 1 y 2 se consideran evaluaciones negativas y, 4 y 5 respuestas positivas, las calificaciones promedio en las dimensiones de Liderazgo, Compañerismo y Condiciones de Trabajo, están en un rango de respuesta alto, ya que se encuentran de forma global por encima del valor neutro, esto sugiere un buen nivel de satisfacción.

No obstante, la pregunta de satisfacción general recibe el resultado más alto. Es interesante recordar que este ítem se establece con una pregunta única que se basa en percepciones más generales, mientras que las dimensiones se componen de conjuntos de preguntas más específicas. Por lo que se puede entender que, la percepción de satisfacción, en un espectro generalizado, es mayor que cuando se evalúa o cuestiona en un nivel de detalle, probablemente, el instrumento no pueda recoger todos los detalles que de forma consciente o no, el colaborador tiene en cuenta a la hora de sentirse satisfecho en el trabajo.

En relación con la desviación estándar, la desviación más alta se da en la dimensión Liderazgo, este resultado, refuerza la idea de que los estilos de liderazgo son muy distintos entre los líderes de las tiendas, por lo que faltan estándares y una cultura de compartida.



Nota: $p < .05$ para todas las correlaciones de la tabla. Se toma la decisión de utilizar este formato (distinto al APA) no académico para que sea interpretable a simple vista.

Este análisis, correlaciona entre sí las 3 dimensiones de modelo de Satisfacción de FamilyShop (Liderazgo, compañerismo y condiciones laborales), la Intención de Permanencia y la medida General de Satisfacción, para conocer el tipo de asociación que existe entre estas distintas variables. Los resultados se expresan en 3 grupos: todos los colaboradores, solo los líderes de tienda y la fuerza de ventas (es decir todos los cargos salvo los líderes).

Existen correlaciones muy fuertes entre las 3 dimensiones del modelo de Satisfacción con la intención de permanencia y la Satisfacción General, lo que nos muestra una buena consistencia interna del instrumento. Si bien una correlación tan alta podría ser el resultado de una “contaminación” entre las preguntas, es predecible que las distintas dimensiones del modelo se relacionen entre sí. Cabe destacar que la intención de permanencia y la satisfacción general, tienen la correlación más fuerte.

1.1.2.2. Regresiones para comprobar si existe causalidad entre las dimensiones del modelo, la satisfacción general y la intención de permanencia.

Para estimar cómo las tres dimensiones de la satisfacción laboral influyen en la intención de permanencia y en la satisfacción general, realizamos análisis de regresión. Estos análisis nos permiten entender los efectos directos e indirectos de cada dimensión en estas dos variables dependientes.

Se realizó una regresión, para estimar el efecto diferencial de las variables: edad, liderazgo, compañerismo y condiciones laborales, en la intención de permanencia. Su resultado se reporta en la tabla N°13.

Tabla N. 13 Regresión de las 3 dimensiones del modelo y la edad promedio en la variable dependiente Intención de permanencia.

<i>Regresión Robusta MM</i>						
<i>Dep. Variable: Intención de Permanencia</i>						
	<i>coef</i>	<i>std rr</i>	<i>z</i>	<i>P>[z]</i>	<i>[0.025</i>	<i>0.975]</i>
<i>const</i>	<i>0.4673</i>	<i>0.183</i>	<i>2.550</i>	<i>0.011</i>	<i>0.108</i>	<i>0.826</i>
<i>Edad Promedio</i>	<i>0.0236</i>	<i>0.003</i>	<i>7.201</i>	<i>0.000</i>	<i>0.017</i>	<i>0.030</i>
<i>Liderazgo</i>	<i>0.1927</i>	<i>0.061</i>	<i>3.153</i>	<i>0.002</i>	<i>0.073</i>	<i>0.313</i>
<i>Compañerismo</i>	<i>0.2352</i>	<i>0.061</i>	<i>3.887</i>	<i>0.000</i>	<i>0.117</i>	<i>0.354</i>
<i>Condiciones Laborales</i>	<i>0.3267</i>	<i>0.064</i>	<i>5.138</i>	<i>0.000</i>	<i>0.202</i>	<i>0.451</i>
<i>R cuadrado: 0.542</i>						
<i>R cuadrado ajustado: 0.537</i>						

Considerando como variables las 3 dimensiones de nuestro Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop: Liderazgo, Compañerismo y Condiciones Laborales más la variable edad, obtenemos un modelo predictivo para la variable dependiente intención de Permanencia, con un R cuadrado de 0.53 y con las 4 variables estadísticamente significativas ($p < 0.05$).

Entre las 3 dimensiones del modelo, *Condiciones Laborales* es la que tiene un mayor coeficiente. No obstante, como la relación entre las 3 dimensiones es muy alta, es lógico intuir que tanto el *Compañerismo* como el *Liderazgo* influyen fuertemente en esta tercera dimensión.



Figura N. 4 Modelo predictivo A, Intención de permanencia

Se realizó una regresión, para estimar el efecto diferencial de las variables: edad, liderazgo, compañerismo y condiciones laborales en la satisfacción general. Su resultado se reporta en la tabla N°14.

Tabla N. 14 Regresión de las 3 dimensiones del Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop y la edad promedio en la variable dependiente Satisfacción General.

Regresión Robusta MM						
Dep. Variable: Satisfacción General (gestalt)						
	coef	std rr	z	P>[z]	[0.025	0.975]
const	0.6073	0.148	4.094	0.000	0.317	0.898
Edad Promedio	0.0144	0.003	5.444	0.000	0.009	0.020
Liderazgo	0.2192	0.049	4.431	0.000	0.122	0.316
Compañerismo	0.2898	0.049	5.916	0.000	0.194	0.386
Condiciones Laborales	0.2825	0.051	5.488	0.000	0.182	0.383
R cuadrado: 0.653						
R cuadrado ajustado: 0.650						

En esta regresión, encontramos valores estadísticamente significativos y un modelo explicativo para predecir la satisfacción general, con un R cuadrado ajustado de 0.65 al incorporar la variable

edad. Las 3 dimensiones del modelo aportan altos coeficientes lo que significa que, en conjunto con la edad predicen la satisfacción laboral general de los colaboradores.



Figura N. 5 Modelo predictivo B, Satisfacción General.

Se realizó una regresión, para estimar el efecto diferencial de la variable: Satisfacción General en la Intención de Permanencia. Su resultado se reporta en la tabla N°15.

Tabla N. 15 Regresión de Satisfacción General (Gestalt), en la variable dependiente Intención de permanencia.

Regresión Robusta MM						
Dep. Variable: Intención de Permanencia						
	coef	std rr	z	P>[z]	[0.025	0.975]
const	0.3927	0.123	3.189	0.001	0.151	0.634
Satisfacción General (gestalt)	0.9075	0.029	31.169	0.000	0.850	0.965
R cuadrado: 0.635						
R cuadrado ajustado: 0.634						

Encontramos una regresión estadísticamente significativa, y un coeficiente muy alto; 0.90. Por lo que el índice de satisfacción general tiene un gran valor predictivo en la intención de permanencia con un R cuadrado de 0.63. Esto significa, que altos resultados de satisfacción general, predicen una alta intención de los colaboradores de permanecer en la empresa.



Figura N. 6 Modelo predictivo C, Intención de Permanencia

Se realizó una regresión, para estimar el efecto diferencial de las variables edad, antigüedad, liderazgo, compañerismo, condiciones laborales y Satisfacción General en la Intención de Permanencia. Su resultado se reporta en la tabla N°16.

Tabla N. 16 Regresión de las 3 dimensiones del modelo, satisfacción general, edad promedio y antigüedad laboral en la variable dependiente Intención de permanencia.

<i>Regresión Robusta MM</i>						
<i>Dep. Variable: Intención de Permanencia</i>						
	<i>coef</i>	<i>std rr</i>	<i>z</i>	<i>P>[z]</i>	<i>[0.025</i>	<i>0.975]</i>
<i>const</i>	0.0529	0.148	0.357	0.0721	-0.237	0.343
<i>Edad Promedio</i>	0.0144	0.003	5.164	0.000	0.009	0.020
<i>Antigüedad</i>	-0.0033	0.001	-3.197	0.001	-0.005	-0.001
<i>Liderazgo</i>	0.0547	0.049	1.116	0.264	0.041	-0.151
<i>Compañerismo</i>	0.0801	0.049	1.646	0.100	-0.015	-0.176
<i>Condiciones laborales</i>	0.0693	0.052	1.329	0.184	-0.033	0.172
<i>Satisfacción General (gestalt)</i>	0.7089	0.047	15.075	0.000	0.618	0.802
<i>R cuadrado: 0.676</i>						
<i>R cuadrado ajustado: 0.671</i>						

En esta regresión, buscamos un modelo predictivo para la variable dependiente: Intención de permanencia. Vemos que cuando agregamos en un mismo modelo predictivo la Satisfacción General con otras variables incluidas las tres dimensiones del modelo, la Satisfacción General se queda con la mayor parte del coeficiente. Además, el modelo muestra como no significativas las variables: Liderazgo, Compañerismo y Condiciones Laborales. El hecho de que las 3 dimensiones no resulten significativas implica que la influencia que tienen en la variable: Intención de Permanencia, es en realidad el reflejo del impacto que las dimensiones de Liderazgo, Compañerismo y Condiciones Laborales generan de forma directa en la variable: Satisfacción General y por lo tanto de forma indirecta en la Intención de permanencia.

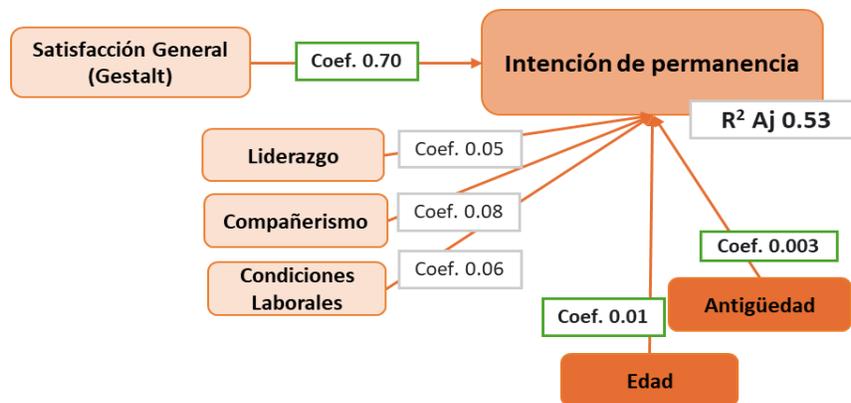


Figura N. 7 Modelo predictivo D Intención de Permanencia

Conclusiones derivadas de los Modelos Predictivos

Las tres dimensiones del modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop: Liderazgo, Compañerismo y Condiciones Laborales junto a la componente edad, constituyen un correcto modelo predictivo de la intención de permanencia de los colaboradores (*modelo A*), no obstante, el índice de satisfacción laboral de forma autónoma (*modelo C*) es un predictor más eficiente y directo de la intención de permanencia, de hecho cuando generamos un modelo predictivo de la intención de permanencia con todas las variables con las que disponemos (*modelo D*), el índice de Satisfacción Laboral, destaca con un coeficiente mucho más alto que las demás variables, y el Liderazgo, Compañerismo y Condiciones Laborales dejan de ser variables significativas para este modelo, demostrando así que su impacto en la Intención de Permanencia, se da por medio de la influencia previa de estas 3 dimensiones en la Satisfacción Laboral.

Unido a lo anterior, las 3 dimensiones del modelo constituyen un buen predictor del índice de satisfacción General (*modelo C*) y en conclusión una buena herramienta con las 3 dimensiones del modelo (Liderazgo, Compañerismo y Condiciones Laborales), para trabajar en la mejora de la satisfacción laboral e impactar en la intención de permanencia, por tanto, lograr mayor estabilidad en los equipos, es decir: mayor disponibilidad.

El modelo funciona para conocer y mejorar la intención de permanencia de los colaboradores, entendida como la voluntad de continuar formando parte del equipo y la organización.

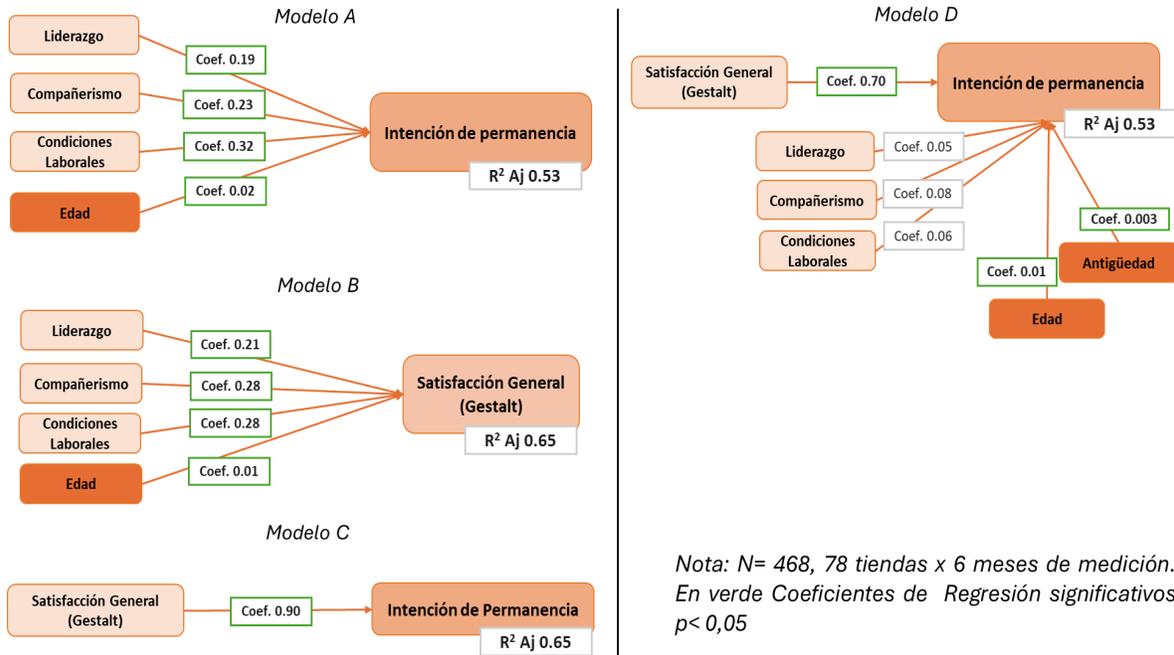


Figura N. 8 Resumen de los 4 modelos predictivos de Satisfacción General e Intención de Permanencia.

1.1.2.3. Correlaciones entre las dimensiones del modelo y KPI's que indican la disponibilidad de dotación en tienda

A continuación, se analizan las correlaciones existentes entre las tres dimensiones del modelo; Liderazgo, Compañerismo y Condiciones de Trabajo, la intención de permanencia y la pregunta general de satisfacción, con una serie de indicadores que se han denominado: “Indicadores de Disponibilidad”, los que representan un impacto real y constatable en la organización.¹

Entendemos por *Disponibilidad de Dotación*, la presencia, estabilidad, permanencia y eficiencia del equipo de colaboradores, requerido para la operación de las funciones necesarias de una unidad o tienda. Y como indicadores de Disponibilidad utilizaremos: licencias, ausentismos, salidas (voluntarias e involuntarias) y renunciadas.

Para ello, hemos recopilado información de la disponibilidad de dotación en tienda, correspondientes a los meses en los que se realiza la evaluación.

Tabla N. 17 Matriz de correlación de Spearman: Dimensiones, Intención de Permanencia, pregunta General de Satisfacción e Indicadores de Disponibilidad.

¹ Más información en anexos 6 y 7

Liderazgo (todos)	0.05	0.05	0.03	0.04	-0.01	-0.09	0.06	0.02	0.06	-0.15	-0.13	-0.10	-0.07	-0.12	-0.13	-0.10	-0.10
Compañerismo (todos)	0.11	-0.02	-0.01	0.01	0.00	-0.06	-0.04	-0.02	0.05	-0.13	-0.14	-0.14	-0.08	-0.07	-0.09	-0.12	-0.12
Condiciones Laborales (todos)	0.06	-0.09	-0.08	0.02	-0.05	-0.13	-0.11	-0.06	-0.01	-0.18	-0.15	-0.08	-0.05	-0.16	-0.16	-0.08	-0.07
Intención de Permanencia (todos)	0.25	0.06	0.01	-0.08	-0.14	0.05	-0.02	-0.15	-0.09	0.01	-0.02	-0.16	-0.17	0.02	-0.10	-0.16	-0.18
Satisfacción G.o Gestalt (todos)	0.20	0.03	-0.03	-0.10	-0.14	0.00	-0.05	-0.09	-0.04	-0.03	-0.05	-0.16	-0.14	0.00	0.09	-0.20	-0.17
Liderazgo (F. ventas)	0.07	-0.03	-0.01	0.02	-0.01	-0.08	-0.06	0.04	0.06	-0.13	-0.11	-0.09	-0.05	-0.11	-0.09	-0.09	-0.08
Compañerismo (F. ventas)	0.12	-0.04	-0.02	0.01	0.00	-0.07	-0.06	0.02	0.07	-0.14	-0.16	-0.14	-0.08	-0.10	-0.08	-0.09	-0.09
Condiciones Laborales (F. ventas)	0.08	-0.08	-0.08	0.00	-0.07	-0.11	-0.10	-0.03	0.00	-0.17	-0.13	-0.09	-0.02	-0.14	-0.12	-0.07	-0.06
Intención de Permanencia (F. ventas)	0.31	0.06	0.00	-0.10	-0.18	0.06	-0.02	-0.15	-0.10	0.03	-0.02	-0.18	-0.16	0.05	-0.08	-0.17	-0.19
Satisfacción G.o Gestalt (F. ventas)	0.22	0.02	0.03	-0.12	-0.16	-0.02	-0.06	-0.07	-0.03	-0.04	-0.05	-0.17	-0.11	-0.01	-0.08	-0.16	-0.15
Liderazgo (Líderes)	0.06	-0.08	-0.10	-0.02	-0.06	-0.08	-0.05	-0.04	-0.01	-0.08	-0.12	-0.10	-0.07	-0.07	0.15	-0.13	-0.14
Compañerismo (Líderes)	0.09	-0.01	-0.02	-0.01	-0.03	-0.02	0.00	-0.08	-0.04	-0.02	-0.06	-0.10	-0.05	-0.01	-0.11	-0.13	-0.14
Condiciones Laborales (Líderes)	0.01	-0.08	-0.09	0.02	0.00	-0.08	-0.06	-0.04	-0.04	-0.09	-0.10	-0.06	-0.06	-0.09	-0.16	-0.09	-0.10
Intención de Permanencia (Líderes)	0.02	0.02	0.02	-0.02	0.00	0.00	0.00	-0.07	-0.01	-0.05	-0.06	-0.05	0.03	-0.03	-0.07	-0.07	-0.04
Satisfacción G.o Gestalt (Líderes)	0.07	0.01	-0.01	0.00	0.01	0.01	0.02	-0.06	0.01	-0.02	-0.03	-0.06	-0.06	0.02	-0.06	-0.14	-0.07
KPI'S DISPONIBILIDAD																	
	<i>Edad Promedio</i>																
	Licencias																
	Ausentismos																
	Salidas																
	Renuncias																
	Licencias (1 mes después)																
	Ausentismos (1 mes después)																
	Salidas (1 mes después)																
	Renuncias (1 mes después)																
	Licencias (2 meses después)																
	Ausentismos (2 meses después)																
	Salidas (2 meses después)																
	Renuncias (2 meses después)																
	Licencias (3 meses después)																
	Ausentismos (3 meses después)																
	Salidas (3 meses después)																
	Renuncias (3 meses después)																

Nota: La tabla muestra valores con P Valor > .05

Conclusiones derivadas los KPI'S de disponibilidad

Los indicadores de: licencias, ausentismos, salidas y renuncias, muestran correlaciones nulas o débiles con las dimensiones del instrumento, cuando el análisis se realiza en el mismo mes de la medición. No obstante, a medida que dejamos pasar un periodo de tiempo y analizamos los meses posteriores vemos como estas correlaciones se van presentando y fortaleciendo, sobre todo en lapsos de tiempo superiores a 2 meses entre la medición y los indicadores de disponibilidad.

Como descubrimiento, vemos que el promedio de edad correlaciona de forma interesante con la Intención de Permanencia y con la Satisfacción en los cargos generales de venta.

1.2. Resultados Cualitativos

En los focus dirigidos a los equipos de las tiendas, las entrevistas se realizaron en base al Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop, el cual se contiene de la teoría del Modelo Multifacético de Satisfacción Laboral, como indicamos en el Marco Teórico anteriormente y las situaciones de las tiendas.

Luego de transcribir las entrevistas de los 6 focus group, los comentarios fueron agrupados por las dimensiones del Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop en contraste con las del Modelo Multifacético de Satisfacción Laboral y se reportan por número según la tienda que correspondía de 1 a 6², con el objetivo de guardar la confidencialidad de las opiniones.

Tabla N. 18 Modelo Multifacético de Satisfacción Laboral versus Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop.

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

1.2.1. Dimensión Condiciones Laborales

Se refiere a las condiciones higiénicas y estructurales del lugar de trabajo, la organización y planificación, distribución de la carga laboral y reconocimiento.

Esta dimensión es donde a nivel transversal en los focus, se indicaron más críticas y puntos que solucionar, levantando una alerta como factor que provoque la rotación de los colaboradores en las tiendas.

Se plantea repetitivamente el descontento del horario de mall y lo extensas de las jornadas de trabajo, aun estando conscientes que esas son las condiciones definidas.

- “Lo único que no motiva es estar más acá en el trabajo, más tiempo que en la casa. Eso es lo que no compensa de estar aquí”. (Entrevista 4)

La falta de seguridad dentro de las tiendas es una opinión transversal en los focus y punto crítico, ya que actualmente son los mismos colaboradores quienes están en la entrada de la tienda cumpliendo el rol de guardia de seguridad, atentos a los robos, pero al mismo tiempo a la venta y orden de los productos. Si bien indican que el discurso de los jefes de tienda es que no se arriesguen por temas de seguridad, en la realidad no se aplica, por ejemplo:

- “Es difícil estar en la entrada de la tienda cuidando que no entren los mecheros, y en paralelo ordenando son dos puntos importantes que estar atentos”. (Entrevista 4)

² Anexo 5, Resultados Focus Group realizados en las 6 tiendas de FamilyShop.

- “Nosotros cumplimos el rol de seguridad en la tienda, al momento que nos roban”. (Entrevista 6)
- “El maltrato por parte de los clientes es algo importante al momento de tomar la decisión de irse”. (Entrevista 1)
- “La vigilancia por cámara es constante desde la central, en caso de robo llaman a la tienda preguntando por que nosotros (los vendedores) no hicimos nada”, lo que se contrapone al discurso de la Gerencia de Recursos Humanos. (Entrevista 1)
- Tenemos que estar atentos a que no se roben las cosas, y muchas veces exponernos: “Yo estoy siempre ahí pendiente de que no roben, yo los estoy echando, tocando la alarma, confrontándolos, tampoco le pido el equipo que lo hagan porque es peligroso para ellos”. (Entrevista 4)

También se plantean puntos críticos entre las condiciones físicas laborales. En el caso de las tiendas más antiguas hay una gran deficiencia en los espacios comunes de comida o descanso, indican que siempre están vigilados por cámaras y que incluso hay plagas en una tienda específica.

- “En esta tienda la precariedad de condiciones laborales es crítica, hay ratones y bichos, no se ha fumigado, las baldosas de la tienda están sueltas, almorzamos en la bodega con una cámara encima que está mirando, no tienen agua disponible”. (Entrevista 2)
- “Se agradecería tener agua embotellada para los colaboradores, ya que el actual dispensador no funciona y no tenemos agua en la tienda”. (Entrevista 4)

1.2.2. Dimensión de Liderazgo

Se identifica en el modelo de FamilyShop, como la percepción que los colaboradores tienen de los jefes como líderes, la frecuencia y calidad de las reuniones, la comunicación entre los líderes y los miembros del equipo, la retroalimentación sobre el desempeño, la creación de un ambiente de trabajo agradable, la escucha empática y flexible de las inquietudes de los colaboradores, el manejo de conflictos, conocimiento y motivación de los líderes hacia los equipos.

Se identificó por medio del levantamiento de los focus en base a la percepción de los colaboradores, lo importante de un buen liderazgo, así como la empatía y apoyo del jefe de tienda, lo que tendría impacto en satisfacción laboral y, consecuentemente podría favorecer intención de permanencia.

- “En esta tienda hubo cambio de gerente y todo mejoró”. (Entrevista 2)
- “Yo valoro mucho a la jefatura del equipo de trabajo, porque son súper comprensivos a la hora de pedir permiso ya sea por familia o temas personales”. (Entrevista 6)

Si a lo anterior se suma el desarrollo de profesional, detectamos que se potencia la variable del compromiso del colaborador. Las jefaturas son quienes dan oportunidades de desarrollo y los

colaboradores perciben que tiene proyección de carrera dependiendo de las decisiones de sus jefaturas:

- “Ahora me dieron la oportunidad de ser apoyo fiscal y la verdad es que me gusta trabajar aquí”. (Entrevista 5)
- “Veo que puedo tener proyección, pero depende del líder que te toque, ya que en algunos casos no se dan las oportunidades por el mismo jefe”. (Entrevista 1)
- “Se siente desconfianza del desarrollo de las personas por los criterios de quienes dan las oportunidades”. (Entrevista 3)

Así, se reconoce que hay casos en los que se manifiesta baja permanencia sobre todo en los colaboradores jóvenes quienes priman sus estudios o calidad de vida, lo que implica una inminente salida del colaborador, como se indica:

- “No quiero pasar toda mi vida en el mismo cargo y trabajando encerrado en el mall” o “por ahora es la opción que tengo”. (Entrevista 1)
- “No me proyecto en la tienda, ya que veo el nivel de estrés de mi jefe de tienda”. (Entrevista 2).

Finalmente se identificó que, en las experiencias de los colaboradores, el liderazgo de sus jefaturas no tiene un sello corporativo transversal en línea compañía. Por lo mismo existen distintas percepciones sobre el mismo tema:

- “Los líderes llaman la atención a los vendedores porque se roban ropa de la tienda, al contrario de lo que indica la empresa de priorizar por la seguridad del vendedor, y eso no se entiende”. (Entrevista 3)
- “La jefatura más que jefe de tienda se suma a todas las tareas de la tienda, como parte del equipo y eso se valoran”. (Entrevista 2)

1.2.3. Dimensión Compañerismo

Se refiere a la relación entre los compañeros de trabajo, la bienvenida hacia los nuevos ingresos, la comunicación fluida y cercana entre los colaboradores, el ambiente de colaboración y solidaridad, así como el nivel de motivación y compromiso común con los objetivos de la organización.

Todos los participantes entrevistados identifican a la Empresa como una familia, un grupo cohesionado y en el que existe trabajo colaborativo.

- “Pasa que si tenemos una compañera que está pasando por malos momentos y aquí uno encuentra el apoyo entre todos”. (Entrevista 5)

Los colaboradores se muestran preocupados y atentos individualmente y como equipo al incremento de las ventas de la tienda, pensando de qué forma podrían mejorar sus murales y

exposiciones (la exhibición de la ropa que en la empresa llaman muro o exposición) de ropa para que se venda más, lo que implica un alto compromiso con la tienda en general.

- “Estamos contentos porque tenemos un crecimiento de ventas en un 30%”. (Entrevista 6)
- “Me gusta el tema de exhibición de los muros, de estar ordenando, ahora lo replicó en la casa”. (Entrevista 4)
- “Nos preocupa a todo el equipo que la tienda se vea bien, llamativa y de paso eso aumente sus ventas”. (Entrevista 5)

Respecto a la encuesta de satisfacción mensual aplicada por la RRHH comentan que refleja un interés de la empresa por ellos:

- "Encuentro que están preocupados de lo que uno siente como persona al estar en la empresa, darte el espacio a decir algo más". (Entrevista 4)

1.2.4. Dimensión Emergente

Surgieron en las entrevistas comentarios que no estaban considerados en la pauta, y que no necesariamente se referían a las dimensiones asociadas al Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop. Los comentarios los expresamos como ideas de las percepciones que tienen de la empresa, que nos parece importante indicarlos ya que pueden formar parte de las propuestas e intervenciones:

- Se plantea la falta de presencia de las áreas de Casa Matriz en las tiendas, específicamente en las visitas del área Visual Senior, perteneciente a la misma Gerencia de las tiendas, con quienes trabajan en conjunto, existe nula comunicación, lo que implica que no hay trabajo colaborativo, siendo que es de suma importancia la comunicación entre ambos, ya que el área Visual Senior, tiene los lineamiento de las nuevas vitrinas de las tiendas, pero hoy en día las visitas son sin conversar con el equipo de tienda y viceversa, lo que crea una barrera, nula comunicación y mal clima laboral.
- La observación continua que indican las cámaras de vigilancia que se encuentran en las tiendas y son monitoreadas desde la central, es un tema invasivo para los colaboradores.
- La falta de seguridad para los colaboradores, de cara a los robos y maltratos en tiendas, es un factor de riesgo alto que incentive la rotación.
- Integración de las tiendas con la Casa Matriz, potenciando el compromiso de los colaboradores y potenciando se sientan parte de la compañía. Lo que aportaría al aumento de la intención de permanencia.

1.2.5. Conclusiones de los focus

En resumen y considerando todas las entrevistas realizadas de 6 tiendas distintas y las percepciones de 18 colaboradores, concluimos como indicamos en un principio que las opiniones son transversales, las oportunidades de mejora tanto en condiciones laborales como en seguridad de las tiendas son factores críticos en la decisión de renuncia de los colaboradores. Así también la falta de un perfil de Liderazgo en tienda demuestra indicios en la falta de foco en algunos jefes de tienda a la estrategia de la compañía.

Sin embargo, la dimensión de Compañerismo es la que demuestra la mayor cohesión dentro de los equipos de trabajo, tanto internamente como con su jefatura de tienda, lo que nos indica el refuerzo en este tema para que la percepción grupal no disminuya y se potencie el sentido de pertenencia de todos los colaboradores.

1.3. Síntesis del análisis de las dimensiones: Condiciones Laborales, Liderazgo y Compañerismo

Consolidando la información *cualitativa* y *cuantitativa*, podemos plantear algunas conclusiones respecto al Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop.

1. De las tres dimensiones estudiadas, *Condiciones Laborales* es la dimensión más crítica para los entrevistados al momento de tomar la decisión de renuncia a la compañía. Se hace urgente la creación de políticas corporativas respecto al tema, como también la coordinación y conexión de la Casa Matriz con los equipos de tiendas. Sin embargo, se debe considerar que esta dimensión, a diferencia de las otras, es la que tiene mayores posibilidades de solución a corto plazo, por medio de acciones que mejoren la seguridad de los colaboradores, como también las condiciones físicas de trabajo.
2. Respecto a las dimensiones de *Liderazgo* y *Compañerismo*, es de suma importancia una definición de compañía en el estilo y foco del liderazgo de las jefaturas alineado con la estrategia corporativa, con el objetivo de tener un perfil y sello que no establezca brechas importantes entre una tienda y otra, que es la situación actual. Potenciar actividades corporativas en las que se sientan identificadas las tiendas, ayudará con el objetivo que permee el sentido de permanencia. Tener en cuenta también, que en los focus group se resalta la importancia de las relaciones entre compañeros y el ambiente laboral, lo que se

alineada con el alto puntaje en el análisis cuantitativo e implica que existe la disponibilidad desde las personas, a ayudar y generar cambios en base a estas dimensiones.

2. Propuestas de Intervención

En base a la información y análisis tanto cualitativo como cuantitativo, proponemos las siguientes iniciativas:

1. Planes estratégicos de desarrollo, con foco en la cultura organizacional de la compañía.
2. Plan de mejora de Condiciones Laborales.
3. Uso de los resultados de la Encuesta de Satisfacción, como herramienta para la gestión inmediata.
4. Perfeccionamiento del Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop.

El desarrollo, gestión e implementación de cada intervención es el siguiente:

2.1. Iniciativa 1: Planes estratégicos de desarrollo, con foco en la cultura organizacional de la compañía.

La intervención propuesta surge directamente de los hallazgos obtenidos a través de la investigación, en la que se identificó que el Liderazgo dentro de FamilyShop tiene un impacto directo en la satisfacción laboral y la intención de permanencia y, por consecuencia, la sostenibilidad operativa de las tiendas. Basado en el análisis cualitativo y cuantitativo, se observó

que la presencia de un liderazgo coherente y alineado con la Estrategia de la Gerencia de Recursos Humanos puede aportar y mejorar significativamente la disponibilidad de personal en tienda. Esta iniciativa tiene como objetivo unificar criterios de liderazgo, promoviendo prácticas que potencien la cohesión del equipo, la comunicación efectiva y un ambiente laboral positivo.

Además, teniendo en cuenta los comentarios de los focus group, con relación a la propuesta dimensión “Emergente”, se agrega la Orientación al Servicio desde Casa Matriz hacia las tiendas como foco de trabajo.

- Objetivo

Desarrollar una cultura organizacional, por medio de los líderes de tiendas, en línea con los valores de FamilyShop, fidelizando a los colaboradores y mejorando la disponibilidad de dotación en tienda a largo plazo.

- Estrategia

Dentro de esta iniciativa se propone realizar como estrategia cuatro planes de implementación:

1. Creación del Modelo de Liderazgo para la empresa “Líder Family”.
2. Implementación de Programas de Desarrollo Profesional.
3. Iniciativas para mejorar el ambiente laboral.
4. Formación en Orientación de Servicio para las áreas de Casa Matriz que estén contacto con las tiendas.

2.1.1. Plan de Implementación: Creación del Modelo de Liderazgo “Líder Family”

Esta iniciativa tiene como objetivo la construcción de un modelo que permita reforzar un sello común de liderazgo para las tiendas, teniendo en cuenta la visión de la empresa, prácticas que potencian buenos resultados comerciales y mantener altos índices de Satisfacción Laboral.

- *Descripción.*

El Modelo de Liderazgo “Líder Family”, será creado y desarrollado por un equipo multidisciplinario compuesto por miembros de la Gerencia de Recursos Humanos, representantes de la Gerencia Cadena Family y los jefes de tienda, considerando la importancia e incidencia de todas las áreas en la alineación del modelo de liderazgo.

El público objetivo, en primera instancia son un grupo de jefes de tienda seleccionados por su buen rendimiento y habilidades de liderazgo. Este equipo se encargará de identificar las competencias clave, valores y comportamientos que definirán al “Líder Family”.

- *Implementación.*

Para la implementación de la creación de este Modelo de Liderazgo, se generarán instancias de trabajo colaborativo entre los jefes de tiendas, la Gerencia Cadena Family y la Gerencia de Recursos Humanos, con el objetivo de co-crear este modelo, esto se implementa por medio de reuniones de trabajo con los equipos, para luego realizar una mesa ampliada en la que participen

los representantes líderes de cada área, en la que se expongan, discutan y acuerden una declaración que les haga sentido como compañía del “Líder Family”.

- *Roles*
 - Rol Sponsor
 - La Gerencia Cadena Family, tiene un rol clave como sponsor de la iniciativa, proporcionando los lineamientos desde el punto de vista del negocio para el “El Líder Family”. Además de los recursos necesarios (tiempo para los jefes de tiendas definidos y espacio para desarrollar las reuniones de trabajo), apoyando la implementación del modelo en todas las tiendas, y asegurando el alineamiento estratégico.
 - Rol Líder
 - La Gerencia de Recursos Humanos, liderará y participará de la definición en conjunto con el rol sponsor, además de la coordinación y gestión de las instancias de trabajo por área y luego con todos los actores involucrados. Siendo responsable de desarrollar materiales de apoyo, difusión y talleres a los colaboradores para el conocimiento de este nuevo modelo, como también los programas de entrenamiento. Se considera el apoyo de un consultor externo que asesorará el proceso, en línea con el Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop y su estrategia.
 - Rol Facilitador
 - Los jefes de tienda que participen de la iniciativa cumplirán el rol de facilitador, una vez que este definido el Modelo de Liderazgo del “Líder Family”, estos líderes serán capacitados y certificados, para ser los facilitadores internos que formarán a los demás líderes de tienda en base al nuevo modelo de liderazgo.

2.1.2. Plan de Implementación: Implementación de Programas de Desarrollo Profesional.

La Implementación de Programas de Desarrollo Profesional, tiene como objetivo la formación en *liderazgo y gestión de personas* dirigido a los jefes de tienda.

- *Descripción.*

Los Programas de Desarrollo Profesional, tienen como foco entregar herramientas para adquirir las habilidades y competencias en base a las competencias que FamilyShop tiene asociadas a los cargos y el Modelo de Liderazgo del “Líder Family” (Iniciativa 6.1.1). Esta iniciativa será trabajada en manera conjunta con un organismo capacitador experto en el tema.

En primera instancia, el público objetivo crítico son los jefes de tienda con los resultados más bajos en la Encuesta de Satisfacción Laboral a modo piloto.

- *Implementación*

Se gestionará un lanzamiento que convoque al grupo de participantes en conjunto con el organismo capacitador explicando el objetivo del programa, su contenido, los tiempos de realización, la modalidad, seguimiento y cierre.

- *Roles*

- Rol Sponsor
 - La Gerencia de Cadena y Gerencia de Productos, tienen el rol de sponsor, considerando que conocimiento en la situación actual del negocio y brechas a trabajar.
- Rol Líder
 - La Gerencia de Recursos Humanos, como líder en el desarrollo de sus colaboradores, considerando todos los ámbitos de la vida del colaborador dentro de la compañía. Gestionarán la implementación del programa, siendo responsables de validar los contenidos del programa y la propuesta del Organismo Capacitador.
- Rol Facilitador
 - El área de Desarrollo Organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos, tienen el rol de hacer seguimiento al programa, en conjunto con su evaluación, trabajando en conjunto con los jefes de tienda, ya que su retroalimentación en este proceso es de suma importancia para aplicar las mejoras necesarias a las siguientes versiones del programa.

2.1.3. Plan de Implementación: Iniciativas para mejorar el Ambiente Laboral.

Mediante iniciativas para mejorar el ambiente laboral, proponemos la creación de espacios de trabajo colaborativos, que refuercen la comunicación dentro de los equipos y los lineamientos de la compañía, posicionando la dimensión de Compañerismo como valor clave en FamilyShop.

- *Descripción*

Considerando que cada tienda tiene una cultura de equipo distinta, la estrategia es crear instancias de reunión, donde cada equipo de trabajo liderado por el jefe de tienda proponga actividades que potencien la mejora del ambiente laboral, en línea con la Estrategia de FamilyShop.

El público objetivo, son los equipos de las tiendas liderados por su jefatura.

- *Implementación*

En línea con lo anterior y considerando que no hay un presupuesto asignado de actividades de camaradería por este año, la implementación del levantamiento de las tiendas será en base al nivel de prioridad que ellos mismo propongan, con esta información y detalle de cada iniciativa enviada por el jefe de tienda a la Gerencia de Recursos Humanos, se alinearán las propuestas en base a la Estrategia, aprobando y asignando un presupuesto extra para su gestión.

- *Roles*
 - Rol Sponsor
 - La Gerencia de Recursos Humanos, es el sponsor de esta iniciativa, considerando que son acciones en pro de mejora al clima laboral y que impactan en sus resultados de encuesta mensual, por lo que podrán hacer seguimiento en base a como repercuten estas iniciativas en los resultados. Y en base a lo anterior, si aumenta el clima laboral e impacta en las dimensiones de Compañerismo, designar para los próximos años un presupuesto dirigido a mejora del clima laboral.
 - Rol Líder
 - El jefe de tienda desempeñará este rol, alineado con la Gerencia de Recursos Humanos, siendo propulsor tanto comunicacionalmente como de la destinación de tiempo dentro de su equipo, para trabajar en conjunto en actividades que aporten al buen clima laboral, las que luego presentará el líder a la Gerencia.
 - Rol Facilitador
 - Considerando la carga de trabajo laboral, cada jefe de tienda designará a una persona de equipo que tendrá el Rol de Facilitador, de esta forma se integra y responsabiliza el equipo de estas iniciativas, lo que al mismo tiempo potencia la dimensión de Compañerismo.

2.1.4. Plan de Implementación: Formación en Orientación de Servicio para las áreas de Casa Matriz.

Este punto se levanta en los focus group realizados a las 6 tiendas y se clasifica dentro de la dimensión Emergente, en la que se indica la necesidad de trabajar en equipo con la Casa Matriz de FamilyShop, en específico con el área Visual Senior, perteneciente a la Gerencia Cadena Family. El objetivo de estos talleres internos de Orientación de Servicio es trabajar de forma colaborativa, mejorando la comunicación, empatizando según la realidad de cada una con los equipos de tiendas y generando una mayor cercanía.

- *Descripción*

La estrategia busca generar cohesión entre el área Visual Senior y los equipos de tiendas, quienes son el público objetivo de esta iniciativa, mejorando el trabajo colaborativo, interiorizando el mensaje que ambos equipos trabajan para una misma empresa y uno no está por sobre el otro, si no que aportan a la par en pro de las ventas del negocio.

- *Implementación*

Realizar instancias de formación realizadas por el Gerente Cadena Family, líder de ambas áreas, con foco en Orientación de Servicio, alineando y nivelando lo que es Orientación al Servicio para la

compañía e incentivando una instancia de conversación de los roles que realiza cada uno, potenciado el trabajo colaborativo y comunicación en ambos equipos.

El público objetivo es el área Visual Senior y a los colaboradores de tienda que trabajan directamente con este equipo.

- **Roles**
 - Rol Sponsor.
 - La Gerencia Cadena Family, debe ser el sponsor y principal interesado y promotor de estas instancias de formación, como líder de las áreas de Visual Senior y colaboradores de tienda.
 - Rol Líder.
 - La Gerencia de Recursos Humanos, es el líder de la actividad de formación y encargado de la coordinación de esta actividad, trabajando en los contenidos con el sponsor, y gestionando los tiempos y fechas entre las áreas que participarán.
 - Rol Facilitador.
 - El jefe de tienda y el jefe del área visual senior, gestionarán colaborativamente la disponibilidad de fechas y tiempos, para que se puedan realizar estas iniciativas de formación.

2.1.5. Planificación de Iniciativas

En la Tabla 19, se integra la planificación de las 4 estrategias propuesta en esta iniciativa, de modo de poder visualizar su implementación conjunta a lo largo del año.

Tabla N. 19 Planificación de Iniciativas: Planes estratégicos de desarrollo, con foco en la cultura organizacional de la compañía.

Acciones	Planificación Trimestral (Q)			
	Q3 / 2024	Q4/2024	Q1/2025	Q2/2025
1. Creación del Modelo de Liderazgo para la empresa "Líder Family".	Proceso de construcción de "Líder Family".		Los jefes de tienda realizarán la baja del "Líder Family" a su equipo, considerando que todos son líderes en su cargo.	Medición de Resultados en la Encuesta de Satisfacción.
2. Implementación de Programas de Desarrollo Profesional.	Definición y creación de los Programas de Desarrollo Profesional.	Aprobación por el directorio de los contenidos del Programa.	Implementación del Programa a los jefes de tienda seleccionados.	

<p>3. Iniciativas para mejorar el ambiente laboral.</p>	<p>*Reuniones por tienda, entregando contexto de las iniciativas para mejorar el ambiente laboral.</p> <p>*Designar a colaborador de tienda que liderará el proyecto.</p>	<p>*Levantamiento de las iniciativas por tienda.</p> <p>*Definición de prioridades y presupuesto.</p> <p>*Aprobación.</p>	<p>Implementación de iniciativas.</p>	<p>Medición de Resultados en la Encuesta de Satisfacción.</p>
<p>4. Formación en Orientación de Servicio para las áreas de Casa Matriz y equipos de tiendas.</p>			<p>Implementación de los talleres de Orientación de Servicio en Casa Matriz y tiendas.</p>	

2.1.6. Criterios de éxito y evaluación de la iniciativa

El éxito se medirá mediante las Encuestas mensuales de Satisfacción Laboral. Se esperan mejoras en el clima laboral y un incremento en indicadores de disponibilidad, tales como una disminución de la tasa de renuncia y ausentismos.

2.1.7. Factibilidad y Estrategia de Colaboración

La factibilidad de implementación de las iniciativas: Programa de Desarrollo Profesional y el Taller de Orientación a servicios, es alta ya que son presupuestos que se asignan al 1% de la franquicia tributaria Sence, beneficio tributario que actualmente se utiliza en la empresa.

Para la implementación de estos planes y considerando que participa la Gerencia de Recursos Humanos en todas las iniciativas, deberá destinar horas de profesionales por aproximadamente un mes de planificación (se contrata un recurso más o se reasignan tareas). Si bien la colaboración y aporte de la gerencia está presente, la factibilidad es intermedia, ya que depende de la aprobación de un presupuesto extra al asignado para este 2024.

Considerando las cuatro iniciativas presentadas, se identifica como resistencia a la implementación de las actividades la disposición de los líderes en el número de horas extra de su cargo, lo que implica una reasignación de tareas o carga de trabajo extra. Como también la disposición del equipo gerencial, como parte del proceso de gestión del cambio y lo que impacta en los equipos de tiendas, en este caso la factibilidad la identificamos como intermedia - baja. Importante considerar en este punto, que, si a la plana Gerencial les hace sentido las iniciativas propuestas, cambia el escenario a una factibilidad alta, ya que sería una definición a nivel compañía.

2.1.8. Alineamiento Ético y Organizacional

Las intervenciones propuestas están alineadas con las estrategias de FamilyShop, las cuales consideran la promoción un ambiente de trabajo ético, justo y que respeta la dignidad de todos los colaboradores, quienes son parte del objetivo de los planes de desarrollo de una cultura organizacional de este tipo.

2.2. Iniciativa 2: Plan de mejora de Condiciones Laborales.

Por medio de los focus group se identifica que la dimensión *Condiciones Laborales*, para los colaboradores en términos de estructura en las tiendas es un punto crítico para trabajar a corto plazo.

- *Descripción*

Hoy en día existe una alta regulación de las Condiciones Laborales, por lo que es de suma importancia el cumplimiento al respecto, en caso de incumplimiento, ocasiona problemas legales, económicos y de imagen corporativa.

Por lo mismo, la estrategia es mejorar y adaptar espacios estructurales, inmuebles y servicios básicos, con el objetivo de incrementar la satisfacción y fidelización de los equipos en tiendas, mejorando los indicadores de disponibilidad.

- *Implementación*

Esta estrategia se divide en las siguientes etapas a implementar:

- Reunión previa con las áreas de Arquitectura y Mantenimiento, para realizar la evaluación financiera y operativa, garantizando la disponibilidad de recursos.
- Revisión del estado físico de las tiendas, realizando un levantamiento estandarizado de lo que deberían tener todas las tiendas desde reparación básica, ergonomía y el bienestar.
- Evaluación de los espacios y establecimiento de las brechas.
- Valorizar las mejoras con ayuda de las áreas de arquitectura.
- Establecer las prioridades de implementación, proponiendo comenzar con aquellas que generen mayor impacto con menor costo relativo.

- *Roles*

- Rol Sponsor.

- Gerencia Cadena Family, es el sponsor en la validación de implementación de mejoras en cada local, como también en la asignación del presupuesto para las mejoras estructurales y de mantención.
- Rol Líder.
 - Área de Arquitectura, en el levantamiento de valorización de mejoras y asistencia en el diseño ergonómico.
- Rol Facilitador.
 - Gerencia de Recursos Humanos, facilitará la coordinación general del proyecto, evaluación inicial y seguimiento.

- *Planificación de Iniciativa*

Tabla N. 20 Planificación de Iniciativa: Plan de mejora de Condiciones Laborales.

Planificación Trimestral (Q)			
Q3 / 2024	Q4/2024	Q1/2025	Q2/2025
Diagnóstico, revisión y evaluación de las tiendas, para identificar brechas y necesidades básicas, además de la ergonomía y bienestar.	*Trabajo conjunto con áreas de arquitectura para valorizar las mejoras. *Establecimiento de prioridades de implementación y presentación a directorio.	*Aprobación del programa. *Inicio de implementación de mejoras priorizadas, comenzando con las de mayor impacto y menor costo relativo.	Evaluación inicial de las mejoras implementadas y ajustes necesarios.

- *Criterios de éxito y evaluación*

Los criterios definidos son:

- Medición de Satisfacción Laboral, post implementación e indicadores de disponibilidad.
- Cumplimiento Normativo, auditorías para asegurar el cumplimiento de regulaciones laborales.

- *Factibilidad y Estrategia de Colaboración*

En primera instancia se procede a la reunión previa con las áreas de Arquitectura y Mantención, para realizar la evaluación financiera y operativa, presupuestando la disponibilidad de recursos.

Considerando que no existe un presupuesto asociado, se debe aprobar el monto de inversión por parte de la Gerencia Cadena Family que lidera los equipos de tiendas, para luego proceder a la

asignación de la inversión. Como resistencia y baja factibilidad de realización de esta iniciativa es que no se apruebe el presupuesto presentado por el área de Arquitectura y Mantenimiento.

- *Alineamiento Ético y Organizacional*

Las mejoras están diseñadas para reflejar el compromiso de FamilyShop con un ambiente laboral de alta calidad, respetando la dignidad y promoviendo el bienestar de todos los colaboradores. Además de potenciar la dimensión de Condiciones Laborales.

2.3. Iniciativa 3: Uso de los resultados de la Encuesta de Satisfacción, como herramienta para la gestión inmediata.

Gracias a nuestros análisis sabemos que existe un lapso de entre dos o tres meses, desde que se obtienen los resultados hasta que los colaboradores toman acciones tales como la renuncia o ausentismo. Esta detección temprana del problema permite intervenir eficazmente, antes de que la situación se traduzca en una menor disponibilidad de personal.

Legislaciones actuales tales como Ley N°21.643 "Ley Karin" de Prevención y Sanción del Acoso y Ley N°21.645 de Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal. Son sin lugar a duda, argumentos que nos ayudarán a justificar los recursos y presupuestos, que deban ser destinados a este proyecto que busca una rápida corrección de conductas inadecuadas.

- *Descripción*

Considerando lo anterior y que actualmente se aplica una Encuesta de Satisfacción Mensual, el objetivo de la estrategia es responder de manera inmediata a situaciones críticas que afectan la disponibilidad de dotación a corto plazo, mejorando la intención de permanencia y por lo tanto reduciendo el impacto en la rotación temprana, ausentismos y licencias.

- *Implementación*

Para lo anterior se proponen dos implementaciones:

1. Implementación de Protocolos de Entrevista "Embudo", contactar a una muestra significativa de colaboradores en tiendas con bajo nivel de satisfacción, para identificar causas específicas de insatisfacción o cambios recientes. Con un enfoque de diagnóstico participativo, de esta manera se analiza si es un caso particular o grupal, y las medidas a tomar al respecto.
2. Formación de un Comité de Riesgo, la definición de este comité es que este compuesto principalmente por miembros de la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia Cadena Family, para evaluar los diagnósticos y proponer soluciones rápidas.

En ambos casos, el objetivo es la implementación inmediata tras la identificación de problemas, las cuales serán evaluadas una vez al mes tras el cierre del periodo de evaluación.

- **Roles**
 - Rol Sponsor
 - Comité de Riesgo, Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia Cadena Family, quienes se reunirán mensualmente, para el análisis de los puntos críticos levantados a través de la encuesta y las soluciones correspondientes.
 - Rol Líder
 - Gerencia de Recursos Humanos, quienes coordinarán y aplicarán entrevistas grupales de los temas críticos, para esta implementación se hacen necesario los siguientes recursos:
 - La contratación de un responsable del proyecto.
 - Los gastos de implementación de soluciones rápidas.
 - Capacitación en protocolos de entrevista.
 - Rol Facilitador
 - Jefe de tienda, desempeña el rol de facilitador como aliado del Comité de Riesgo para la solución y gestión temprana de puntos de mejora. En caso de que esté involucrado el jefe de tienda en una situación crítica, el rol de facilitador será liderado por la Gerencia de Recursos Humanos.

- **Planificación de Iniciativa**

Tabla N. 21 Planificación de Iniciativa: Uso de los resultados de la Encuesta de Satisfacción, como herramienta para la gestión inmediata.

Planificación Trimestral (Q)			
Q3 / 2024	Q4/2024	Q1/2025	Q2/2025
Implementación inmediata tras la identificación de problemas. Evaluaciones y ajustes una vez al mes tras el cierre del periodo de evaluación.			

- **Criterios de éxito y evaluación**

Los criterios de evaluación a esta iniciativa son:

- Mediciones de Satisfacción, comparar los niveles de satisfacción antes y después de las intervenciones.
- Seguimiento de Acciones, monitorear mensualmente la efectividad de soluciones implementadas y realizar ajustes según sea necesario.

- **Factibilidad y Estrategia de colaboración**

Para llevar a cabo este proyecto, se requiere una coordinación rápida y fluida entre gerencias, áreas y departamentos, estableciendo canales de comunicación efectivos entre la Gerencia de

Recursos Humanos, la Gerencia Cadena Family y Asuntos Legales. En base a lo anterior, se identifica como resistencia la disponibilidad de tiempo, para hacerse cargo de los puntos críticos que se levanten por medio de las encuestas, ya que al avanzar en los procesos se demostrará por medio de la Encuesta de Satisfacción Laboral, el valor que tiene solucionar los temas a trabajar en cada tienda de forma inmediata o, al contrario, si se demoran en dar respuesta a las situaciones levantadas por medio del instrumento.

- *Alineamiento Ético y Organizacional*

Este plan está alineado con el compromiso de FamilyShop hacia el bienestar de sus colaboradores, buscando activamente mejorar el ambiente laboral y la satisfacción general de los equipos, generando acciones rápidas antes conductas o acciones que sean consideradas inapropiadas según la compañía.

2.4. Iniciativa 4: Perfeccionamiento del Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop.

Tiene por objetivo, refinar el instrumento de Medición de Satisfacción Laboral de FamilyShop como una mejora continua en la gestión de la disponibilidad de dotación.

- *Descripción*

La indagación mediante focus group, indica que el apoyo desde la Casa Matriz impacta significativamente en la satisfacción de las tiendas. Por lo mismo es que se propone incorporar una nueva dimensión que evalúe el servicio y apoyo proporcionado por las áreas de soporte corporativo. Esta nueva dimensión permitirá además de mejorar el instrumento, responsabilizar también a las áreas centrales de la creación de la cultura corporativa y la satisfacción de los colaboradores de tienda.

- *Implementación*

La implementación de la estrategia se basa en el diseño de una cuarta dimensión: “Atención y Servicio”, que medirá la satisfacción del servicio entregado desde las áreas de la Casa Matriz que tienen mayor contacto con las tiendas, agregando en la Encuesta de Satisfacción esta nueva dimensión, ajustando el instrumento para recoger de manera eficiente los datos necesarios.

Para confirmar que este cambio tenga impacto, se realizará un piloto en 5 tiendas durante el primer mes, posteriormente se realizará una revisión de los resultados y se indagará en relación con su recepción en tienda. Si la evaluación es satisfactoria, se realizará el cambio de instrumento para el resto de las sucursales.

- **Roles**
 - Rol Sponsor
 - Gerencia de Recursos Humanos, será el que lidera esta iniciativa, considerando que el que maneja las estadísticas de las dimensiones aplicadas al instrumento. Gestionando la coordinación general, diseño del instrumento y análisis de resultados.
 - Rol Líder
 - Gerencia Cadena Family y Casa Matriz, quienes tienen el rol de apoyar este piloto, junto con la implementación y ajustes basados en la retroalimentación-
 - Rol Facilitador
 - Jefes de tienda, a los que sean designados en el piloto a realizar, su rol es comunicar a sus equipos de esta nueva dimensión y explicarles el contexto de esta mejora, de esta manera sus equipos estarán alineados y al mismo tiempo en conocimiento.

- **Planificación de Iniciativa**

Tabla N. 22 Planificación de Iniciativa: Perfeccionamiento del Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop.

Planificación Trimestral (Q)			
Q3 / 2024	Q4/2024	Q1/2025	Q2/2025
*Diseño y desarrollo de la nueva dimensión "Atención y Servicio".	Revisión de los resultados del piloto, recopilación de retroalimentación y ajustes necesarios.	Implementación del instrumento actualizado en todas las sucursales.	Medición de Resultados en la Encuesta de Satisfacción
*Implementación del piloto en 5 tiendas seleccionadas.			

- **Criterios de éxito y evaluación**
 - Retroalimentación positiva, por parte de los colaboradores satisfacción con la inclusión de la nueva dimensión, tanto en las tiendas piloto como en la implementación general.
 - Mejora en los indicadores, con el aumento en la satisfacción y disponibilidad de los equipos de trabajo en tienda, reflejado en menores tasas de rotación, ausentismo y otros indicadores de disponibilidad.
 - Finalizando el año se realizarán análisis, con el objetivo de comprender en qué medida la nueva dimensión mejora las capacidades del instrumento.

- **Factibilidad y Estrategia de colaboración**

Se evaluarán los tiempos y recursos, para asegurar que las capacidades internas son suficientes para llevar a cabo la iniciativa, por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, considerando que para la nueva dimensión se deben crear preguntas que hagan sentido y aporten en la medición mensual, por lo mismo y considerando la extensión de la herramienta, puede que exista resistencia el hecho de agregar un nuevo ítem por parte de los colaboradores que responden, al sentir que es más tiempo dedicado a la encuesta y no vean que agregue valor.

- *Alineamiento Ético y Organizacional*

Esta iniciativa refleja el compromiso de FamilyShop con la mejora continua, promoviendo un entorno laboral donde el apoyo y servicio de Casa Matriz, son fundamentales para la satisfacción y fidelización de los colaboradores.

2.5. Integración: Planificación de las Iniciativas

La Gerencia de Recursos Humanos, cumple un rol transversal acompañando a las áreas implicadas en todos estos procesos y como parte de la gestión del cambio. Teniendo en consideración la evaluación y rediseño de estas iniciativas y otras en forma cíclica, potenciando un proceso de investigación acción participativa.

Tabla N. 23 Integración Planificación de las Iniciativas.

Planificación Trimestral (Q)

Iniciativas	Acciones	Q3 / 2024	Q4/2024	Q1/2025	Q2/2025
1. Planes estratégicos de desarrollo, con foco en la cultura organizacional de la compañía.	Creación del Modelo de Liderazgo para la empresa "Líder Family".	Proceso de construcción de "Líder Family".		Los jefes de tienda realizarán la baja del "Líder Family" a su equipo, considerando que todos son líderes en su cargo.	Medición de Resultados en la Encuesta de Satisfacción.
	Implementación de Programas de Desarrollo Profesional.	Definición y creación de los Programas de Desarrollo Profesional.	Aprobación por el directorio de los contenidos del Programa.	Implementación del Programa a los jefes de tienda seleccionados.	
	Iniciativas para mejorar el ambiente laboral.	Reuniones por tienda, entregando contexto de las iniciativas para mejorar el ambiente laboral. Designar a colaborador de tienda que liderará el proyecto.	Levantamiento de las iniciativas por tienda. Definición de prioridades y presupuesto. Aprobación.	Implementación de iniciativas.	Medición de Resultados en la Encuesta de Satisfacción.
	Formación en Orientación de Servicio para las áreas de Casa Matriz que estén contacto con las tiendas.			Implementación de los talleres de Orientación de Servicio en Casa Matriz y tiendas.	
2. Plan de mejora de Condiciones Laborales.		Diagnóstico, revisión y evaluación de las tiendas, para identificar brechas y necesidades básicas, además de la ergonomía y bienestar.	Trabajo conjunto con áreas de arquitectura para valorizar las mejoras. Establecimiento de prioridades de implementación y presentación a directorio.	Aprobación del programa. Inicio de implementación de mejoras priorizadas, comenzando con las de mayor impacto y menor costo relativo.	Evaluación inicial de las mejoras implementadas y ajustes necesarios.
3. Uso de los resultados de la Encuesta de Satisfacción, como herramienta para la gestión inmediata.		Implementación inmediata tras la identificación de problemas. Evaluaciones y ajustes una vez al mes tras el cierre del periodo de evaluación.			
4. Perfeccionamiento del Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop		Diseño y desarrollo de la nueva dimensión "Atención y Servicio". Implementación del piloto en 5 tiendas seleccionadas.	Revisión de los resultados del piloto, recopilación de feedback y	Implementación del instrumento actualizado en todas las sucursales.	Medición de Resultados en la Encuesta de Satisfacción

2.6. Integración: Criterios de Éxito y Evaluación de las Iniciativas

El éxito de estas iniciativas se medirá mediante la herramienta de Encuesta de Satisfacción Laboral, en las que se proyectan mejoras en el clima laboral y un incremento en indicadores de disponibilidad, tales como una disminución de la tasa de renuncia y ausentismos, en la medida que se realicen las iniciativas propuestas.

2.7. Integración: Factibilidad y Estrategia de Colaboración de las Iniciativas

Requerimientos y Disponibilidad

Como requerimiento para todas las actividades, se requiere de la aprobación de la propuesta, ya que en todos los casos se plantean tareas extras a lo que hoy en día se está realizando en las labores de cada área. Por lo mismo se realizará un análisis de carga laboral para determinar la mejor estrategia sin afectar las operaciones diarias, considerando que la contratación de personal temporal durante un año, mientras se concretan las iniciativas.

Lo anterior, impacta con la factibilidad de disponibilidad, tanto de los líderes como los colaboradores de tienda, considerando la inversión de horas extras tanto para trabajar en los proyectos, implementarlos o participar de ellos, por lo mismo la aprobación de la propuesta debe ser enfocada al desarrollo de las personas, la satisfacción laboral, permanencia y como esto impacta en términos positivos a la compañía.

Factibilidad Financiera

En términos generales los presupuestos presentados para aprobación de directorio o gerencia según corresponda, estarán alineados a todas las herramientas para hacer eficientes estos costos.

Como por ejemplo en formación el uso de la franquicia tributaria Sence se contempla en cursos con código Sence, como también en una persona que asista al área de capacitación de la Gerencia de Recursos Humanos, la cual es parte del servicio que entrega la OTIC correspondiente con cargo al 1% destinado por parte de la compañía a la franquicia Sence.

Resistencias a la Implementación de las Iniciativas

- *Líderes de Tienda*, se anticipa la posibilidad de resistencia ante el cambio de estilo de liderazgo y la percepción de recarga de trabajo. Para mitigar esto, se organizarán sesiones de sensibilización sobre el impacto en la satisfacción laboral como también en resultados operacionales. Además, se establecerán canales de retroalimentación donde los líderes puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias.
- *Equipo Gerencial*, las resistencias del nivel gerencial podría darse dado los recursos y el tiempo no planificado respecto de la operación. Para asegurar la disposición del

equipo gerencial, se presentará el modelo como una inversión a largo plazo hacia la estabilidad y crecimiento de la empresa. Se enfatizarán los retornos positivos en términos de sostenibilidad, permanencia de colaboradores y mejora en satisfacción laboral, justificando la inversión de recursos y tiempo.

2.8. Integración: Alineamiento Ético y Organizacional de las Iniciativas

Las intervenciones propuestas están alineadas con los valores de FamilyShop, que tienen en consideración el crecimiento, un ambiente de trabajo ético, justo y respeto a dignidad de todos los colaboradores, que son clave para llevar a cabo los planes de desarrollo de una cultura organizacional de este tipo.

3. Conclusiones

Nuestro estudio, examina la relación entre la satisfacción laboral y la disponibilidad de dotación en las tiendas de la empresa de retail FamilyShop, entendiendo por disponibilidad de dotación: la presencia, estabilidad, permanencia y eficiencia del equipo de colaboradores.

La tesis se basa en el Modelo de Satisfacción Laboral de FamilyShop, el que a través de una encuesta se aplica de forma mensual a todos los colaboradores de la compañía, considerando 3 dimensiones: Liderazgo, Compañerismo y Condiciones Laborales. Además, incluye una medición general de satisfacción y una pregunta que indaga en la intención de permanencia de los colaboradores en la empresa. Como marco de referencia utilizamos el Modelo Multifacético de Satisfacción Laboral (Robbins & Judge, 2012) para entender como las dimensiones pueden contribuir en la satisfacción laboral general.

Este modelo es sometido a diferentes análisis, considerando los resultados de 9 meses continuos para comprobar su utilidad y capacidad como herramienta, con el objetivo de gestionar la disponibilidad de dotación. Los hallazgos cuantitativos y cualitativos indican que mejorar en estas 3 dimensiones, puede aumentar la satisfacción laboral general y en el medio plazo mejorar la disponibilidad de dotación en tienda.

El resultado de los análisis revela correlaciones significativas entre las 3 dimensiones del modelo, la satisfacción laboral general, la intención de permanencia de los colaboradores e incluso, la disponibilidad de dotación en FamilyShop, que se observa al incluir en los análisis indicadores de salidas, renuncias y ausentismos.

Además de las correlaciones mencionadas, el modelo con sus 3 dimensiones, son predictores clave del índice general de satisfacción, y este a su vez, es un importante indicador capaz de predecir la intención de permanencia.

El resultado de estas regresiones nos transporta a la teoría de Mobley (1977) sobre la rotación de personal, quien sugiere que el proceso de rotación comienza con la insatisfacción laboral, continúa con pensamientos de renuncia y búsqueda de empleo, culminando con la renuncia de colaborador (citado en el documento Hom et al., 2017).

A su vez un hallazgo relevante, es el hecho de encontrar correlaciones con retardo de entre 2 y 3 meses entre los resultados del instrumento y los indicadores de disponibilidad: ausentismos, salidas y renuncias. Esto sugiere que tanto la satisfacción laboral como la intención de renuncia, son percepciones intrínsecas y que tienen mayor probabilidad de materializarse en acciones concretas (como una renuncia) pasado este periodo. La identificación de estas correlaciones con retardo, subrayan la importancia de disponer medidas dinámicas y longitudinales en el tiempo para predecir la rotación, como sugieren Chen G., Bliese PD. y Mathieu JE (citado en el documento Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

En cuanto a las dimensiones a nivel compañía los resultados arrojan:

- *Dimensión “Compañerismo”*, se consolida a lo largo de los meses como la mejor evaluada. A nivel estratégico puede ser interesante comunicar y potenciar este resultado y convertirlo en un valor central que represente a FamilyShop. Los focus realizados en tienda, respaldan esta información destacando al compañerismo como factor crucial para la satisfacción laboral en FamilyShop.
- *Dimensión “Liderazgo”*, obtiene puntajes intermedios, cuyos resultados además son muy variables entre las distintas tiendas, por lo que se presume la existencia de estilos de liderazgo diferentes entre las distintas sucursales, lo que además se apoya con los resultados de los Focus Group.
- *Dimensión “Condiciones Laborales”*, esta se encuentra en el puntaje más bajo de la evaluación. En este punto se hace relevante indagar en los resultados de forma más detallada, ya que lo anterior puede constituir un riesgo legal si estas condiciones no cumplen con estándares mínimos. Además, en los focus group se manifiesta que las condiciones mínimas y estructurales difieren mucho entre las distintas tiendas.

El estudio refuerza que la satisfacción laboral debe ser parte de la estrategia de la Gerencia de Recursos Humanos, contribuyendo a los pilares de eficiencia y sostenibilidad enfocados en las personas. El liderazgo, compañerismo y condiciones laborales, son relevantes para optimizar el funcionamiento, cultura y fidelización de los colaboradores. Por lo que debe enfocarse en mejorar estas dimensiones para sostener el crecimiento y cumplir con las expectativas de sostenibilidad de los equipos en tienda.

En base a lo anterior, se proponen 4 iniciativas a FamilyShop, que buscan apoyar la labor estratégica de la Gerencia de Recursos Humanos, estas son las siguientes:

1. Inversión en el desarrollo de líderes de tienda y en la mejora de la cultura organizacional.
2. Plan de mejora de las Condiciones Laborales físicas, estableciendo y cumpliendo estándares mínimos en las tiendas.
3. El uso del Modelo de Satisfacción Laboral, para convertirlo en una herramienta proactiva de “alertas” y gestión inmediata instalada en la operatividad de la Gerencia de Recursos Humanos, mejorando la experiencia del colaborador, interviniendo en tiempos cortos, inferiores a los periodos de retardo entre los resultados que se consideren alarmantes y la toma de acción del colaborador como el ausentismo o la renuncia, minimizando el impacto negativo en la disponibilidad.

4. Se propone incluir la dimensión “Atención y Servicio”, y evaluar en el tiempo si agrega valor al modelo.

La factibilidad de que el directorio de la organización decida aprobar el curso de estas iniciativas, se apoya fuertemente en la capacidad de la Gerencia de Recursos Humanos y del Gerente a cargo de evidenciar los costos reputacionales y financieros existentes.

Durante los últimos años, la Gerencia de Recursos Humanos ha realizado un fuerte trabajo con el fin de alcanzar una posición estratégica en el negocio. Hoy en día las personas son vistas desde la alta dirección como un pilar sensible y clave para el negocio.

La llegada de iniciativas y políticas externas como incrementos de sueldo y reducciones de jornada, unido a la alta dotación que requiere el modelo de negocio, han hecho que el ítem “personas” se posicione como el “recurso” con mayor presupuesto en la compañía. Las empresas tienden a atribuir mayor relevancia y atributo estratégico a las áreas que ocupan mayor porcentaje del presupuesto, por lo que mostrar la evolución de estos números, fue un buen comienzo para el posicionamiento de la gerencia.

Además de ser la carga financiera más alta que tiene la compañía, las personas también constituyen el activo más complejo de mantener y atraer, es decir, requiere más cuidado y dedicación que cualquier otro activo para sostener los índices de productividad en el tiempo. Sin duda su pérdida ya sea por ausentismo, renuncia o disminución de rendimiento incurre en altos costos de oportunidad, además la sustitución del capital humano es infinitamente más compleja que la sustitución de otros activos tanto por regulaciones legales como por otros muchos factores.

Dejar de manifiesto los anteriores términos e ir actualizando y mostrando esta información y su criticidad de forma periódica, es crucial para que la alta administración y el directorio entienda que la sostenibilidad del capital humano es de vital importancia para la sostenibilidad de nuestro negocio.

En un entorno de retail dinámico y competitivo, donde la estabilidad de la fuerza de venta es poca y la disponibilidad de personal escasea, invertir en satisfacción laboral parece una buena estrategia para asegurar la sostenibilidad del negocio a través de las personas.

Sin duda, para poder idear los contenidos y llevar a cabo el desarrollo de esta tesis, durante el Magister, hubo 3 aprendizajes que desde nuestra perspectiva como alumnos fueron clave. El primero fue “Comportamiento Organizacional”, donde nos presentaron varios de los Modelos de Satisfacción Laboral y sus implicancias en el mundo de la empresa. Esta asignatura despertó en nosotros el interés en el campo de la Satisfacción Laboral y nos ayudó a idear la primera versión de nuestro problema de investigación. Además, nos dio a conocer algunos de los autores en los que posteriormente pudimos profundizar para elaborar el marco teórico de nuestra investigación y en general, la mayoría de las bases que la sustentan.

Desde un punto de vista pragmático, la asignatura de “Investigación Acción II”, nos dotó de la estructura que requeríamos para desarrollar una investigación que tuviese además de un componente académico, una ventaja y utilidad real en el mundo de la empresa que se caracteriza por esa inmediatez en la toma de decisiones, que no solemos encontrar en el mundo académico. Un descubrimiento especialmente destacable, es ser capaz de establecer revisiones de documentación y marcos teóricos antes de embarcarse en proyectos de desarrollo laboral. A priori puede parecer una inversión de tiempo poco valorado en el mundo de las organizaciones e incluso no siempre necesaria, pero tras haberlo puesto en práctica, podemos defender que esta inversión inicial de tiempo es clave para reducir errores de base y de planteamiento en los diseños de proyectos para la empresa.

Finalizando, fue una gran ventaja para nosotros cursar la asignatura de “People Analytics”. Los contenidos de esta asignatura, nos generó inquietudes relativas a nuestra investigación, y nos aportó bases y herramientas para desarrollar una tesis con cierto grado de complejidad cuantitativa y la posibilidad de incluir distintos datos e indicadores a nuestros análisis.

4. Bibliografía y Fuentes de Información

Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance, and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75. [https://doi.org/10.1016/s0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/s0022-4359(96)90005-6)

Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2010). Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388. <https://doi.org/10.1177/0149206310383910>

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 1-16. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>

Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>

Park, T.-Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268-309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>

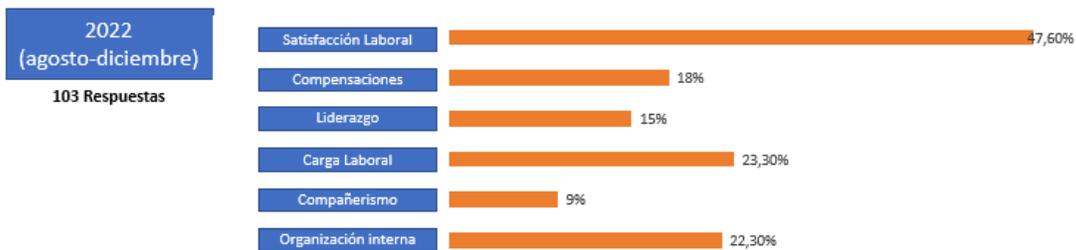
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Las actitudes y la satisfacción en el trabajo. En *Comportamiento organizacional* (15a ed., pp. 96-128). Pearson.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., Jr., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal/The Academy Of Management Journal*, 41(5), 511-525. <https://doi.org/10.5465/256939>

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

5. Anexos

- **Anexo 1: Encuesta de salida**



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

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

Dimensión Condiciones Laborales (4 preguntas)

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

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

Dimensión de Liderazgo (9 preguntas)

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

1. ¿Los líderes se reúnen frecuentemente con el equipo?
2. ¿Los líderes mantienen una comunicación fluida y cordial?

3. ¿Los líderes procuran espacios de trabajo agradables?
4. ¿Los líderes escuchan las inquietudes de los colaboradores de forma empática?
5. ¿Creo que los jefes son buenos líderes?
6. ¿Recibimos información o comentarios sobre nuestro desempeño?
7. ¿Los líderes manejan los conflictos de forma adecuada?
8. ¿Siento que los líderes conocen mis inquietudes y me motivan?
9. ¿Las oportunidades de desarrollo y reconocimiento son justas y equitativas?

Dimensión de Compañerismo (5 preguntas)

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

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

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

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

● **Anexo 3: Pauta Focus Group**

Preguntas para abrir la conversación

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

Preguntas de Satisfacción Laboral

- ¿Qué es lo que les gusta/satisface a las personas que trabajan en esta tienda?
- ¿Es un trabajo satisfactorio? ¿Por qué?

- “Si NO hablan de sí mismos, preguntar en tercera persona del trabajo y agregar al jefe o compañeros, preguntar por uno de los otros”.
- Si no hablan de lo consultado o no se entiende, comentarles lo siguiente: “En el magister estudiamos que la satisfacción laboral dependía de algunos aspectos específicos; uno de ellos, podrían contarme que piensan del tipo de trabajo que realizan, de la relación con los compañeros, de las oportunidades de desarrollo, de la jefatura”.

Preguntas de Rotación y/o Ausentismo

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

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

Dimensiones Encuesta de Satisfacción FamilyShop	Entrevista N°1 Tienda Easton Quilicura. 3 personas	Entrevista N°2 Tienda Irarrázaval. 3 personas	Entrevista N°3 Tienda Mall del Centro 3 personas	Entrevista N°4 Tienda Plaza Norte 3 personas	Entrevista N°5 Tienda Plaza Tobalaba 3 personas	Entrevista N°6 Tienda Plaza Vespucio 3 personas
Dimensión Condiciones Laborales Son las condiciones higiénicas y estructurales del lugar de trabajo, la organización y planificación, la distribución de la carga laboral, las oportunidades de desarrollo, crecimiento profesional y reconocimiento	Horarios de las tiendas en mall, definir como compañía dar tiempo de descanso a los colaboradores, además de la hora de almuerzo. Vigilancia por cámara constantemente desde la central, en caso de robo llaman a la tienda preguntando por que nosotros (los vendedores) no hicimos nada, considerando que como política de empresa la seguridad de los colaboradores esta primero.	"En esta tienda la precariedad de condiciones laborales es crítica, hay ratones y bichos, no se ha fumigado, las baldosas de la tienda están sueltas, almorzamos en la bodega con una cámara encima que está mirando, no tienen agua disponible" Tenemos que estar atentos a que no se roben las cosas, y muchas veces exponernos: "yo estoy siempre ahí pendiente de que no roben, yo los estoy echando, tocando la alarma, confrontándolos, tampoco le pido a los	El código QR de la línea ética, en esta tienda no funcionaba, en el momento del focus se actualizo de inmediato, se indica: "anteriormente habíamos hablado que el QR de la línea ética no funcionaba, pero se nos pasaba el día y se olvidaba". El hecho de trabajar en un horario de mall y tener una vida familiar limitada, hace que la	Se levanta el problema con los mecheros que roban en la tienda y las largas jornadas laborales. Indica como oportunidad de mejora: "se agradecería tener agua embotellada para los colaboradores , ya que el actual dispensador no funciona y no tenemos agua en la tienda" Plantean que: "es difícil estar		Se repite como en los otros focus, la falta de seguridad para los colaboradores de la tienda: "nosotros cumplimos el rol de seguridad en la tienda, al momento que nos roban"

	Respecto a las renunciaciones, se indica: "el maltrato por parte de los clientes es algo importante al momento de tomar la decisión de irse"	chicos que lo hagan porque es peligroso para ellos."	proyección de los colaboradores sea baja.	en la entrada de la tienda, cuidando que no entren los mecheros y en paralelo ordenando son dos puntos importantes que estar atentos". Horarios extensos: " Lo único que no motiva es estar más en el trabajo que en la casa. Eso es lo que no compensa de repente estar aquí".		
<p>Dimensión de Liderazgo</p> <p>Es la percepción que se tiene de los jefes como líderes, la frecuencia y calidad de las reuniones, la comunicación entre los líderes y los miembros del equipo, la retroalimentación sobre el desempeño, la creación de un ambiente de trabajo agradable, la escucha empática y flexible de las inquietudes de los colaboradores, el manejo de conflictos,</p>	<p>Por la experiencia del crecimiento de su líder dentro de la empresa, indican: " veo que puedo tener proyección, pero depende del líder que te toque, ya que algunos casos no se dan las oportunidades por el mismo jefe".</p> <p>Al ser un equipo joven, los colaboradores quieren seguir estudiando para luego trabajar en otra cosa, sobre todo por la extensa jornada de trabajo, se indica: "no quiero pasar toda mi vida en el mismo cargo y trabajando</p>	<p>No se proyectan en la tienda los colaboradores, considerando el nivel de estrés de su líder. "En esta tienda hubo cambio de gerente y todo mejoró", valoran el ambiente de trabajo en la tienda.</p>	<p>Se indica que hay casos de favoritismo por parte del líder en la tienda, por lo mismo se declara: " Se siente desconfianza del desarrollo de las personas por los criterios de quienes dan las oportunidades" , "Hay problemas que uno no sabe qué hacer, ya que lo hacen de una forma y después de otra, o me preocupe de la seguridad o de vender, me dicen oye ve las cámaras</p>	<p>"La razón por irme de la tienda, sería por problemas dentro del equipo de trabajo, los que hasta el momento no han sucedido".</p>	<p>Se declara que existe desarrollo y empatía entre el equipo: "Ahora me dieron la oportunidad de ser apoyo fiscal y la verdad es que me gusta trabajar aquí"</p> <p>"pasa que si tenemos una compañera que está pasando por malos momentos y aquí uno encuentra el apoyo entre todos"</p>	<p>El líder actual es un gerente de tienda transitorio, nos comentan que se sienten a gusto con esta persona, considerando el poco tiempo que lleva, pero lo bien que se ha adaptado al trabajo en equipo. "Yo valoro mucho a la jefatura del equipo de trabajo, porque son súper comprensivos a la hora de pedir permiso ya sea por familia o</p>

<p>conocimiento y motivación de los líderes hacia los equipos.</p>	<p>encerrado en el mall" En algunos casos se encuentran trabajando en la empresa porque no encontraron más opciones: "por ahora es la opción que tengo", y en otras se sienten satisfechos de trabajar en la tienda por su clima laboral.</p>		<p>también, entonces dice como por qué cambiaste eso yo no" Sin embargo se indica: "Los líderes llaman la atención a los vendedores por que se roban ropa de la tienda, al contrario de lo que indica la empresa de priorizar por la seguridad del vendedor, y eso no se entiende". En base a lo anterior, se identifica y expresa por su parte que existe el compromiso de los colaboradores respecto al cuidado de la tienda.</p>			<p>temas personales"</p>
<p>Dimensión Compañerismo</p> <p>Se refiere a la relación entre los compañeros de trabajo, la bienvenida hacia los nuevos ingresos, la comunicación fluida y cercana entre los colaboradores, el ambiente de colaboración y solidaridad, y el nivel de motivación y</p>	<p>Identifican el equipo de trabajo como: "una familia, donde sienten apoyo".</p>	<p>La jefatura más que gerente se suma a todas las tareas de la tienda, como parte del equipo y lo valoran</p>	<p>Se percibe un buen trabajo en equipo.</p>	<p>Respecto a la motivación del trabajo en la tienda:" me ha gustado hasta el momento, me gusta el tema de los muros, de estar ordenando, ahora lo replico en la casa". Indican que existe un buen y grato clima laboral, punto que los hace</p>	<p>Se habla de un grupo cohesionado, en donde todos son distintos, pero ya se conocen y avanzan juntos Indican: "nos preocupa todo el equipo que la tienda se vea bien, llamativa y de paso eso aumente sus ventas"</p>	<p>Se destaca el trabajo en equipo y la buena convivencia de los colaboradores "Estamos contentos porque tenemos un crecimiento a un 30% al menos".</p>

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

- **Anexo 6:**

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

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

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

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

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

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