



UNAPÉC
UNIVERSIDAD APEEC

Escuela de Graduados
Maestría en Gerencia y Productividad

Trabajo final de Investigación para optar por el grado de
Magister en Gerencia y Productividad

Incidencia de las herramientas motivacionales en la satisfacción
laboral de los colaboradores del Supermercado el País,
República Dominicana, en el Periodo 2016 – 2017

Sustentante:

Lic. Marilin Rodríguez Rodríguez

2015-2976

Asesor:

Miguel Ángel Díaz Méndez, M.A.

Santiago de los Caballeros
República Dominicana
Agosto, 2017

ÍNDICE

ÍNDICE	ii
LISTA DE TABLAS	iv
LISTA DE FIGURAS	vii
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Marco Contextual	1
1.1.1 Historia	1
1.1.2 Ubicación geográfica	2
1.1.3 División política.....	2
1.1.4 Aspecto socioeconómico, cultural y educativo	3
1.1.5 Satisfacción laboral en la República Dominicana	5
1.1.6 Aspectos generales del Supermercado El País.....	6
1.2 Marco Conceptual	8
1.2.1 Motivación	8
1.2.2 Satisfacción Laboral	13
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	18
2.1 Enfoque de la investigación, diseño, tipo de investigación y métodos	18
2.1.1 Enfoque de la investigación.....	18
2.1.2 Diseño de la investigación	18
2.1.3 Tipo de investigación	19
2.1.4 Método.....	20
2.2 Población y muestra	20

2.2.1	Muestra.....	21
2.3	Técnicas e instrumentos	21
2.4	Confiabilidad y validez de los datos.....	22
2.5	Procedimientos de recolección de los datos	23
2.6	Procedimiento para el análisis de los datos.....	23
2.7	Presentación y análisis de los resultados.	24
2.7.1	Presentación de los datos obtenidos del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País, República Dominicana	24
2.7.2	Presentación de los datos obtenidos del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País, República Dominicana	58
CONCLUSIONES		91
RECOMENDACIONES.....		95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		97
APÉNDICE.....		99
	Apéndice 1: Cuadro de operacionalización de las variables	99
	Apéndice 2: Cuestionario A.....	103
	Apéndice 3: Cuestionario B.....	108
	Apéndice 3: Entrevista	113
ANEXOS.....		115
	Anexo 1: Organigrama del Supermercado El País	115

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1: Género de los colaboradores encuestados	24
Tabla No. 2: Edad de los colaboradores encuestados	25
Tabla No. 3: Área en la que ofrece servicios	26
Tabla No. 4: Tiempo de labor en el Supermercado El País	27
Tabla No. 5: Incentivos financieros recibidos	28
Tabla No. 6: Grado de importancia de la motivación financiera para ejercer sus responsabilidades de forma correcta	29
Tabla No. 7: Evaluación del salario con respecto a sus funciones	30
Tabla No. 8: Frecuencia de aumento salarial	31
Tabla No. 9: Grado de importancia del monto salarial para el cumplimiento de sus funciones	32
Tabla No. 10: Incentivos no financieros recibidos	33
Tabla No. 11: Inducción y entrenamiento impartido al ingresar al Supermercado El País	34
Tabla No. 12: Grado de importancia de recibir un entrenamiento para laborar Motivado	35
Tabla No. 13: Motivación constante por parte de su supervisor	36
Tabla No. 14: Grado de importancia de recibir reconocimiento verbal	37
Tabla No. 15: Frecuencia que reciben talleres de capacitación	38
Tabla No. 16: Grado de importancia de recibir talleres de capacitación	39
Tabla No. 17: Consideración del talento interno para las vacantes	40
Tabla No. 18: Promovido internamente	41
Tabla No. 19: Frecuencia de evaluación de desempeño laboral	42
Tabla No. 20: Importancia de la evaluación de desempeño laboral	43
Tabla No. 21: Satisfacción por áreas en el Supermercado El País	44
Tabla No. 22: Percepción del entorno laboral	45
Tabla No. 23: Percepción de la realidad actual versus la expectativa antes de laborar en el Supermercado El País	46

Tabla No. 24: Necesidades a ser completadas en el Supermercado	
El País	47
Tabla No. 25: Orgullo de ser parte del Supermercado El País	48
Tabla No. 26: Grado de importancia del ambiente laboral para permanecer	
en una empresa	49
Tabla No. 27: Frecuencia de conflictos en su área laboral	50
Tabla No. 28: Renunciar al Supermercado El País	51
Tabla No. 29: Razones por las que renunciarían al Supermercado El País	52
Tabla No. 30: Razones por las que se ha ausentado	53
Tabla No. 31: Licencias Médicas en el último año	54
Tabla No. 32: Oferta laboral de otra compañía	55
Tabla No. 33: Razones por las que no toma otra oferta laboral	56
Tabla No. 34: Grado de satisfacción laboral en el Supermercado El País	57
Tabla No. 35: Género del personal administrativo	58
Tabla No. 36: Rango de edad del personal administrativo	59
Tabla No. 37: Función que desempeña	60
Tabla No. 38: Tiempo de labor en el Supermercado El País	61
Tabla No. 39: Incentivos financieros recibidos	62
Tabla No. 40: Grado de importancia de la motivación financiera	63
Tabla No. 41: Evaluación del salario con respecto a sus funciones	64
Tabla No. 42: Frecuencia de incremento salarial	65
Tabla No. 43: Incentivos no financieros recibidos	66
Tabla No. 44: Inducción y entrenamiento impartido al ingresar al Supermercado	
El País	67
Tabla No. 45: Grado de importancia de recibir entrenamiento	68
Tabla No. 46: Motivación constante por parte de su supervisor	69
Tabla No. 47: Motivación constante a sus supervisados	70
Tabla No. 48: Grado de importancia de recibir reconocimiento verbal	71
Tabla No. 49: Frecuencia que recibe talleres de capacitación	72
Tabla No. 50: Grado de importancia de recibir talleres de capacitación	73

Tabla No. 51: Consideración del talento interno para las vacantes	74
Tabla No. 52: Promovido internamente	75
Tabla No. 53: Frecuencia de evaluación de desempeño laboral	76
Tabla No. 54: Importancia de evaluación de desempeño laboral	77
Tabla No. 55: Satisfacción por áreas en el Supermercado El País	78
Tabla No. 56: Percepción del entorno laboral	79
Tabla No. 57: Percepción de la realidad actual versus la expectativa antes de laborar en el Supermercado El País	80
Tabla No. 58: Necesidades a ser completadas en el Supermercado El País	81
Tabla No. 59: Orgullo de ser parte del Supermercado El País	82
Tabla No. 60: Grado de importancia del ambiente laboral para permanecer en una empresa	83
Tabla No. 61: Frecuencia que se generan conflictos en su área laboral	84
Tabla No. 62: Renunciar al Supermercado El País	85
Tabla No. 63: Razones por las que renunciarían al Supermercado El País	86
Tabla No. 64: Razones por las que se ha ausentado	87
Tabla No. 65: Oferta laboral por otra compañía	88
Tabla No. 66: Razones por las que no toma otra oferta laboral	89
Tabla No. 67: Grado de satisfacción laboral en el Supermercado El País	90

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1: Género de los colaboradores encuestados	24
Figura No. 2: Edad de los colaboradores encuestados	25
Figura No. 3: Área en la que ofrece servicios	26
Figura No. 4: Tiempo de labor en el Supermercado El País	27
Figura No. 5: Incentivos financieros recibidos	28
Figura No. 6: Grado de importancia de la motivación financiera para ejercer sus responsabilidades de forma correcta	29
Figura No. 7: Evaluación del salario con respecto a sus funciones	30
Figura No. 8: Frecuencia de aumento salarial	31
Figura No. 9: Grado de importancia del monto salarial para el cumplimiento de sus funciones	32
Figura No. 10: Incentivos no financieros recibidos	33
Figura No. 11: Inducción y entrenamiento impartido al ingresar al Supermercado El País	34
Figura No. 12: Grado de importancia de recibir un entrenamiento para laborar Motivado	35
Figura No. 13: Motivación constante por parte de su supervisor	36
Figura No. 14: Grado de importancia de recibir reconocimiento verbal	37
Figura No. 15: Frecuencia que reciben talleres de capacitación	38
Figura No. 16: Grado de importancia de recibir talleres de capacitación	39
Figura No. 17: Consideración del talento interno para las vacantes	40
Figura No. 18: Promovido internamente	41
Figura No. 19: Frecuencia de evaluación de desempeño laboral	42
Figura No. 20: Importancia de la evaluación de desempeño laboral.....	43
Figura No. 21: Satisfacción por áreas en el Supermercado El País	44
Figura No. 22: Percepción del entorno laboral	45
Figura No. 23: Percepción de la realidad actual versus la expectativa antes de laborar en el Supermercado El País	46

Figura No. 24: Necesidades a ser completadas en el Supermercado	
El País	47
Figura No. 25: Orgullo de ser parte del Supermercado El País	48
Figura No. 26: Grado de importancia del ambiente laboral para permanecer	
en una empresa	49
Figura No. 27: Frecuencia de conflictos en su área laboral	50
Figura No. 28: Renunciar al Supermercado El País	51
Figura No. 29: Razones por las que renunciarían al Supermercado El País	52
Figura No. 30: Razones por las que se ha ausentado	53
Figura No. 31: Licencias Médicas en el último año	54
Figura No. 32: Oferta laboral de otra compañía	55
Figura No. 33: Razones por las que no toma otra oferta laboral	56
Figura No. 34: Grado de satisfacción laboral en el Supermercado El País	57
Figura No. 35: Género del personal administrativo	58
Figura No. 36: Rango de edad del personal administrativo	59
Figura No. 37: Función que desempeña	60
Figura No. 38: Tiempo de labor en el Supermercado El País	61
Figura No. 39: Incentivos financieros recibidos	62
Figura No. 40: Grado de importancia de la motivación financiera	63
Figura No. 41: Evaluación del salario con respecto a sus funciones	64
Figura No. 42: Frecuencia de incremento salarial	65
Figura No. 43: Incentivos no financieros recibidos	66
Figura No. 44: Inducción y entrenamiento impartido al ingresar al Supermercado	
El País	67
Figura No. 45: Grado de importancia de recibir entrenamiento	68
Figura No. 46: Motivación constante por parte de su supervisor	69
Figura No. 47: Motivación constante a sus supervisados	70
Figura No. 48: Grado de importancia de recibir reconocimiento verbal	71
Figura No. 49: Frecuencia que recibe talleres de capacitación	72
Figura No. 50: Grado de importancia de recibir talleres de capacitación	73

Figura No. 51: Consideración del talento interno para las vacantes	74
Figura No. 52: Promovido internamente	75
Figura No. 53: Frecuencia de evaluación de desempeño laboral	76
Figura No. 54: Importancia de evaluación de desempeño laboral	77
Figura No. 55: Satisfacción por áreas en el Supermercado El País	78
Figura No. 56: Percepción del entorno laboral	79
Figura No. 57: Percepción de la realidad actual versus la expectativa antes de laborar en el Supermercado El País	80
Figura No. 58: Necesidades a ser completadas en el Supermercado El País	81
Figura No. 59: Orgullo de ser parte del Supermercado El País	82
Figura No. 60: Grado de importancia del ambiente laboral para permanecer en una empresa	83
Figura No. 61: Frecuencia que se generan conflictos en su área laboral	84
Figura No. 62: Renunciar al Supermercado El País	85
Figura No. 63: Razones por las que renunciarían al Supermercado El País	86
Figura No. 64: Razones por las que se ha ausentado	87
Figura No. 65: Oferta laboral por otra compañía	88
Figura No. 66: Razones por las que no toma otra oferta laboral	89
Figura No. 67: Grado de satisfacción laboral en el Supermercado El País	90

DEDICATORIA

A mi Dios Todopoderoso, gracias por ser mi guía, sustento y mi padre bueno, quien con su infinito amor me llenó de sabiduría, tolerancia y persistencia durante todo este trayecto, hasta haberlo culminado. A ti dedico todos mis esfuerzos y este proyecto final, ya que sin ti nada hubiese sido posible. A ti sea la gloria.

A mis padres, por darme la vida, por ser entes de amor y cuidado, guiándome siempre por el camino del bien, llenándome de valores y enseñándome lo que realmente es importante en la vida. A ustedes le dedico este logro más en mi carrera profesional, ustedes son mi orgullo.

A mi esposo, por ser mi apoyo incondicional y mi ayuda idónea en todo este recorrido, siendo un hombre amoroso, persistente y comprensivo. Eres un hombre lleno de cualidades y con inmensidad de valores, los cuales han sido de gran complemento para sobrepasar todas las adversidades. Eres mi gran admiración y por eso y más a ti dedico este proyecto.

A mis hermanos, mis moshos, por ser grandes personas y profesionales que desde que crecíamos fueron guía y ejemplo a seguir para mí, su hermanita menor. A ustedes dedico todo mi esfuerzo para culminar un peldaño más, han sido mi fuente de inspiración, ya que desempeñan su rol de vida laboral en lo que realmente les gusta, no siendo mediocres, sino luchadores inalcanzables.

A Doña Karla, mi mentora, mi líder y no solo en el ámbito laboral, sino en todos los aspectos, ya que trabajar junto con usted me ha permitido ser mejor persona, trabajar con ahínco, empatía, entrega, y sobre todo amando lo que hacemos, siempre logrando tener un equilibrio en nuestra vida laboral y familiar. A usted dedico este proyecto, por su apoyo y paciencia en todo el camino.

AGRADECIMIENTO

A Papá Dios, le agradezco por estar conmigo en todo momento, por darme la sabiduría, fuerza y la persistencia para culminar este proyecto; Él fue quien permitió que esta tesis fuera una realidad y pudiera ser ayuda y guía para otros.

A mi esposo, por los conocimientos y ayuda incondicional que me brindó en todo este proceso; su compañía y amor, en todos estos meses, me hicieron fuerte y me permitieron poder culminar con éxito este gran proyecto de tesis.

A mis padres, agradezco por sus sabios consejos y su compañía en estos meses, sus palabras de aliento siempre fueron gran soporte para finalizar esta investigación.

A Karla Barrientos, por todas las facilidades en cuanto a horarios y permisos que me brindó para poder estudiar y culminar la maestría, además de todas las informaciones proporcionadas durante el proceso, permitiéndome adquirir nuevos conocimientos de la vida y a nivel profesional.

Al Supermercado El País, y todo su gran equipo de colaboradores de línea y personal administrativo, por facilitarme todas las informaciones que me fueron necesarias y útiles para dicha investigación.

RESUMEN

Esta investigación fue realizada con el propósito de determinar la incidencia que existe en las herramientas motivacionales sobre la satisfacción laboral de los colaboradores del Supermercado El País, en el periodo 2016 – 2017, República Dominicana. La misma parte de un marco teórico, completo de términos y definiciones que permitieron desarrollar y analizar todas las informaciones que fueron suministradas por medio de cuestionarios y entrevistas a la población de estudio. La metodología que fue utilizada en esta investigación fue la deductiva, partiendo de lo que es general a lo que es particular, igualmente que herramientas como la encuesta (cuestionarios), entrevista, tablas y gráficas para presentar los datos adquiridos por el objeto de estudio, fueron utilizados. La problemática surge debido al incremento en el índice de rotación del personal, así como una baja en la productividad, surgiendo así la pregunta de si realmente las herramientas que utiliza el Supermercado El País, han afectado la satisfacción de los colaboradores, provocando así una mayor rotación de personal. La población de estudio fue dividida en A y B, donde la población A representa a los colaboradores de línea y la población B al personal administrativo. Luego de encuestados y analizadas todas las informaciones, se identificó que sí existe una gran relación entre la forma o herramientas que se utiliza para motivar sobre la satisfacción que perciben los colaboradores; evidenciando que los colaboradores de línea se sienten más identificados con las herramientas motivacionales financieras, mientras que el personal administrativo se siente más motivado cuando se le aplican incentivos no financieros.

INTRODUCCIÓN

El tema de esta investigación se fundamenta en identificar la “Incidencia de las herramientas motivacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores del Supermercado El País en la República Dominicana, periodo 2016 – 2017”.

La satisfacción y la motivación laboral son un componente que reviste una gran importancia en lo que el individuo percibe en cuanto al clima organizacional, pues según sea el grado de satisfacción que siente el trabajador, éste incrementará la mejora continua de los productos y servicios que su organización brinda.

La motivación laboral surge alrededor del año 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria, operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses de los patronos, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. (Cortes, n.d.)

Según la teoría del norteamericano Frederick Herzberg (1959), existen dos tipologías de factores que interceden en las relaciones laborales, que afectan directamente con la satisfacción y motivación laboral, que son los motivadores que están orientados a garantizar la satisfacción de las personas, incluyendo aspectos como los reconocimientos, promoción, logros y retos; y los higiénicos que tiene que ver tanto con el entorno donde se desempeña la labor de trabajo como con el trato que los colaboradores reciben en su área laboral: recursos materiales, sueldos, políticas institucionales y el ambiente laboral per se.

Por otro lado, Hernández (1994) cita en su libro de “Introducción a la administración”, que desde los Estudios de Hawthorne (1933) hasta las más recientes investigaciones, una importante suma de autores, entre los que se destacan Shaffer (1953), Maslow (1954), Herzberg (1967) y Lawler (1973), han postulado teorías y modelos que han favorecido a detallar y ampliar los temas de satisfacción y motivación laboral.

Dentro de las teorías más conocidas, se destaca la de Maslow (1954), la cual se fundamenta sobre la jerarquización de las necesidades del hombre, y que el mismo las posiciona según la importancia que representen para él, para sentirse satisfecho y motivado. (Chiavenato, 2001).

Partiendo de las definiciones de satisfacción laboral de Davis y Nestrom (1999) “como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” y Robbins (1999) “como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir”, Hernández (1994), se infiere que ambos autores, en conjunto con las teoría de Maslow, coinciden en que la satisfacción es un sentimiento de percepción que tiene el colaborador en su trabajo, la cual puede ser tanto positiva como negativa según entiendan ellos lo importante de su trabajo para el funcionamiento de la empresa, y dependerá de cada persona el valor y la posición que le da al cumplimiento de sus necesidades en la vida para sentirse realizado.

Entre la satisfacción y la motivación laboral existe un estrecho vínculo, una es dependiente de la otra y a falta de ellas, afectan directamente la productividad de la organización de forma negativa. La interrogante está en conocer las razones por la que se desmotivan los empleados y para contrarrestar esto, poner en prácticas herramientas motivacionales que permitan desarrollar el talento interno de la empresa y cumplir con las metas establecidas.

Con relación al tema de investigación en cuestión se han recopilado varios estudios, tanto a nivel internacional y como a nivel nacional, que se asemejan con el mismo. Entre los estudios a nivel internacional se encuentra el siguiente, titulado: Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de la Libertad, elaborado por el Sr. Alquizar Horna C. Ruiz Gómez A., de la Universidad Cesar Vallejo, Perú, año 2004. La empresa se ve en la necesidad de evaluar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de sus colaboradores por la creciente baja productividad en el último trimestre.

El objetivo principal de esta investigación radica en identificar las razones por las que los colaboradores no están satisfechos con su labor y qué relación existe con el clima organizacional, para así crear un plan de mejora. La investigación concluye con las razones por la que los colaboradores tienen baja satisfacción laboral e incide directamente con el clima laboral, que son las siguientes: en dicha empresa se labora horas extras las cuales no son pagas y además de esto los pagos de los sueldos no son efectuados en las fechas correspondientes, siendo estos retrasados. La posibilidad de ejercer una carrera laboral dentro de la empresa es casi nula, pues no hay posibilidades de crecimiento, el ambiente de trabajo es muy pesado y estresante para los colaboradores.

El segundo estudio a nivel internacional es el siguiente, titulado: Estudio de la satisfacción laboral en los trabajadores del Hotel Club Bucanero, elaborado por el Sr. Parra Garbey, en Santiago de Cuba, año 2010. En este estudio se efectuó un análisis de las causas que más perjudican la satisfacción laboral de los trabajadores del Turismo en esta institución y su repercusión en la eficiencia y excelencia en el servicio dentro de ella.

Dicha investigación concluye con los siguientes resultados: poco recurso humano capacitado para trabajar en dicho sector en la temporada turística, insuficiente atención al cliente, oportunidades de formación y promoción que le ofrece su trabajo, capacidad para la toma de decisiones (autonomía) y deficiente flujo de comunicación.

A nivel nacional se pueden destacar los siguientes dos estudios, el primero titulado: Satisfacción laboral y factores organizacionales, en una institución del estado, República Dominicana, elaborado por el Sr. Juan Emilio Chávez, de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), año 2011. Fue un estudio elaborado en una institución del estado "Dirección General de Pasaportes", en la que se analiza el nivel de satisfacción laboral, en relación con los factores organizacionales: extrínsecos e intrínsecos. Para esto, realizaron un diseño transaccional - descriptivo; eligiendo un muestreo no probabilístico y utilizando 30 sujetos (disponibles y dispuestos). A estos se le aplicó un cuestionario NTP 394, de satisfacción laboral.

En este estudio se concluyó que la mayoría de los factores del cuestionario aplicado, influyen de manera positiva en los colaboradores; excepto los factores de salario y promoción, que son probablemente los elementos responsables de los comportamientos inadecuados de los empleados, los cuáles constituirían resultados muy negativos para la institución.

El segundo estudio a nivel nacional se titula: La satisfacción laboral en los empleados directos de la Empresa APC Grupo M., periodo enero-mayo 2013, elaborado por la Srta. Sandra Grullón y la Srta. Mariel Álvarez, de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), año 2013. El estudio planteó como objetivo principal, determinar el nivel de satisfacción laboral en los empleados directos de la empresa APC-Grupo M. Para el alcance de los objetivos, el estudio empleó una metodología descriptiva, de tipo cualitativa. El levantamiento de la información se realizó mediante encuestas aplicadas a un universo de 165 empleados en el nivel directo, a la vez se realizaron entrevistas a los supervisores y fichas de observación.

Esta investigación concluye, con que el nivel de satisfacción de los empleados es bajo. En cuanto a la forma que la empresa reconoce a sus empleados, se pudo analizar que los mismos se sienten muy satisfechos cuando son reconocidos por el trabajo bien hecho, a pesar de que las políticas de reconocimiento están en proceso de actualización. Con la identificación y análisis de los factores que tienen mayor incidencia en los empleados, la empresa tiene en sus manos el principal aporte para aumentar el nivel de satisfacción de su personal.

Considerando lo anterior, el presente estudio analizará la influencia que existe de las herramientas motivacionales sobre la satisfacción laboral de los colaboradores del Supermercado El País, tanto personal de línea y auxiliares como supervisores y personal administrativo en el período de 2016 – 2017.

El planteamiento del problema de este estudio hace referencia al Supermercado El País, el cual se dedica a brindar servicios y productos del sector del retail, localizado en la

provincia Santiago, República Dominicana; donde nace la necesidad de realizar dicha investigación al verse afectados los índices de productividad y rotación del personal.

Dentro de los problemas que afectan en la actualidad está el alto índice de rotación en los colaboradores de línea, incrementando los gastos operacionales, gastos por capacitación, tiempo de la curva de aprendizaje y perjudicando la integración de los equipos de trabajo y la productividad laboral.

El aumento de la impuntualidad sin ninguna justificación de los colaboradores de línea, es otro problema que afecta directamente al correcto cumplimiento de las operaciones del Supermercado El País. Por último, desmotivación laboral en el área de auxiliares, perjudicando esto el desarrollo de las tareas diarias y productividad del área. Debido estas problemáticas es que se decide realizar un estudio de la incidencia de las herramientas motivacionales sobre la satisfacción de los colaboradores del Supermercado El País, en el periodo 2016 – 2017.

La principal problemática que envuelve este estudio es la siguiente:

¿Cuáles herramientas motivacionales inciden en la satisfacción de los colaboradores del Supermercado El País, periodo 2016 – 2017?

La sistematización del problema es la siguiente:

- ¿Cuáles son las herramientas motivacionales que impactan de manera positiva a los colaboradores del Supermercado El País?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral que tienen los empleados del Supermercado El País?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación laboral de los colaboradores del Supermercado El País?

La importancia de este estudio se concentra en poder identificar si el Supermercado El País cuenta con las herramientas motivacionales que tienen una incidencia positiva en la satisfacción de sus empleados, para de esta forma crear un programa de motivación laboral concentrado en las necesidades no satisfechas que sus colaboradores presentaron y reforzar las herramientas que se implementan actualmente y que con éxito han favorecido al clima laboral de la compañía a través de los años.

La justificación de este estudio se fundamenta en primer lugar por la baja productividad que el Supermercados El País ha observado en sus colaboradores, en este último año, perjudicando esto las operaciones y resultados de las metas establecidas, y beneficiando las metas de las empresas de la competencia.

Por otro lado, se justifica por el incremento de índice de la rotación labora en los colaboradores de línea, siendo esto una consecuencia de varias situaciones, sin embargo, al implementarse herramientas motivacionales que mejoren el clima organizacional, favorecerá al Supermercado El País a retener a sus grandes talentos.

Existe un beneficio personal por parte del sustentante de dicha investigación, el cual es obtener el título profesional de magister en Gerencia y Productividad, además de satisfacer las exigencias de la institución, Universidad de Acción, Pro Educación y Cultura (UNAPEC), siendo este el requisito final para esos fines, además de proporcionar orientación y guía al Supermercado El País.

Por último, el estudio fundamenta su relevancia y justificación a la condición actual del ambiente laboral que presenta el Supermercado El País, su baja productividad, su incremento en los índices de rotación laboral, inasistencias e impuntualidad. El conjunto de todas las situaciones presentadas, afectan directamente las operaciones y resultados del Supermercado el País, y resulta necesario identificar la raíz de la situación, poner en práctica planes de acción, reforzar los talentos internos, preservarlos y liderar en los resultados operacionales.

El objetivo general de esta investigación es:

Determinar la incidencia de las herramientas motivacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores del Supermercado el País, República Dominicana, periodo 2016 – 2017.

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Identificar las herramientas motivacionales que impactan de manera positiva a los colaboradores del Supermercado El País.
- Determinar el grado de satisfacción laboral que tienen los colaboradores del Supermercado El País.
- Determinar los factores que influyen en la rotación laboral de los colaboradores del Supermercado El País.

Esta investigación se demarca en cuatro puntos que son vitales para su puesta en marcha: área de estudio, persona, espacio o lugar y tiempo.

- Área de estudio: El área de estudio que se utiliza en dicha investigación es de administración y como sub-área cuenta con la de recursos humanos.
- Persona: Establecen los elementos de estudio de esta investigación, constituidos por los colaboradores de línea y personal administrativo del Supermercado El País.
- Espacio o lugar: Este punto hace mención a la zona donde se conseguirán las informaciones que posteriormente serán un aporte para la base de esta investigación, la misma tendrá lugar en el Supermercado El País de la ciudad de Santiago.

- Tiempo: Se refiere al período que comprende la investigación, el cual se sitúa el entre el año 2016 y 2017.

El proceso metodológico de esta investigación se clasifica según su diseño como no experimental, dentro de esta como descriptivo pues busca detallar los puntos más relevantes que impactan directamente a la satisfacción y motivación laboral. El método deductivo es el utilizado en la investigación, ya que parte de lo general a lo específico. La técnica que se utiliza para lograr recolectar datos de valor para la investigación, fue una encuesta a través del cuestionario entregado a los colaboradores de línea y administrativo y una entrevista aplicada a la gerencia de recursos humanos del Supermercado El País en Santiago, República Dominicana

Para poder llevar a cabo todo proceso metodológico exitoso se deben superar algunas limitantes que se presentan en todo el proceso. Dentro de las principales limitaciones que se presentaron en este estudio se pueden destacar las siguientes: las restricciones para obtener acceso a la información del supermercado el País, por ser una empresa de carácter privado, el factor tiempo para poder concluir con la investigación a tiempo, por los tediosos horarios rotativos del trabajo actual y la ardua jornada laboral con la que cuenta el objeto de estudio, dificultando la aplicación de la encuesta a nivel operativo.

Este estudio está integrado por dos capítulos. En el primer capítulo se presenta el marco referencial o marco teórico donde se exponen los conceptos relevantes para el estudio de dicha investigación, como son las teorías que sustentan el estudio y aspectos generales de la satisfacción laboral, motivación laboral y de las herramientas motivacionales. Dentro del marco teórico se detalla el marco contextual, en el que se presentan los aspectos relacionados con la empresa objeto de estudio, Supermercado El País, estos aspectos son: su historia, misión, visión, valores y objetivos, estructura administrativa y productos que ofrecen al mercado.

En el capítulo II se desarrolla la metodología y presentación de los resultados: diseño de la investigación, tipo de estudio, universo o población y muestra, confiabilidad y validez de los datos, método, procedimiento de recolección de datos y procedimiento de análisis de los datos. Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografías, apéndices y anexos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Marco Contextual

El contexto natural que representa esta investigación se localiza en la República Dominicana, ubicada en la parte oriental de la isla La Española, en el centro del caribe.

1.1.1 Historia

La historia de la República Dominicana se remonta aproximadamente a unos 500 años atrás, cuando Cristóbal Colón llega por casualidad a una isla que confunde como parte de la India. La misma era poblada por taínos, y se consideraba que era uno de los pueblos más serenos que se habían descubierto en ese entonces.

Para ese entonces los habitantes de la isla vivían de la caza, la pesca y la agricultura. Cuando Colón llegó a La Isabela, una bahía situada al norte de la isla, el 5 de diciembre del año 1492, tomó y la bautizó con el nombre de La Española. Luego de estar bajo dominio francés y español, entre muchas batallas y disyuntivas por lograr tener una patria libre y soberana, la República Dominicana logra independizarse el 27 de febrero del 1844. (Pons, 2000)

En la primera etapa, luego de independizarse, la República Dominicana vivía con constantes ataques por parte de los haitianos, quienes comparten la otra mitad de la Isla La Española, además de que sufrían internamente conflictos por su organización política. Para el 18 de marzo de 1861, cuando era comandada por Pedro Santana, se promulgó la anexión a España, siendo esto de total desagrado para todos los dominicanos. Sin embargo, no fue sino hasta cuatro años después, de una lucha intensa contra las fuerzas españolas, que los dominicanos y dominicanas lograron restaurar a la República Dominicana que se conoce al día de hoy. (Pons, 2000)

1.1.2 Ubicación geográfica

La República Dominicana está localizada en la isla La Española, la cual es compartida con su país vecino de Haití, ubicado en el occidente de la isla. La República es el segundo país más grande de la región del Caribe y cuenta con una superficie de 48,442 kilómetros cuadrados. Además, se le considera el corazón del Caribe, por estar justo en su centro, rodeada por el Océano Atlántico al norte, al sur por el Mar Caribe y el Canal de la Mona al este. (Pons, 2000)

1.1.3 División política

En la actualidad, se divide políticamente en 31 provincias y 1 Distrito Nacional, donde se encuentra localizada la capital nacional, Santo Domingo de Guzmán. El país está subdividido en tres regiones, la región Norte o Cibao, la Oriental y la Sur; y a su vez las provincias están subdivididas en 158 municipios y 231 distritos municipales.

En detalle, la segunda provincia más importante de la República Dominicana, es Santiago, perteneciente a la región Norte o Cibao, donde además se encuentran las siguientes provincias: Espaillat, Puerto Plata, La Vega, Monseñor Nouel, Sánchez Ramírez, Duarte, Hermanas Mirabal, María Trinidad Sánchez, Samaná, Dajabón, Monte Cristi, Santiago Rodríguez y Valverde.

Dentro de las provincias que comprende la región Sur están: Azua, Peravia, San José de Ocoa, San Cristóbal, Elías Piña, San Juan, Barahona, Bahoruco, Independencia y Pedernales. Mientras que la región Oriental está formada por las siguientes provincias: El Seibo, La Romana, La Altagracia, Hato Mayo, Monte Plata, San Pedro de Macorís y el Distrito Nacional. (Pons, 2000)

1.1.4 Aspecto socioeconómico, cultural y educativo

1.1.4.1 Aspectos socioeconómicos

La República Dominicana es un país tercermundista, en vía de desarrollo. Su economía está en ligero crecimiento y abierta, con incrementos en la tasa promedio anual de 5.4% en los últimos 15 años. Su economía está basada primordialmente de los ingresos generados por el turismo, las zonas francas, remesas, inversión extranjera y exportaciones de bienes, específicamente agrícolas y mineras. A través del tiempo ha vivido un proceso de constantes transformaciones, pasando de ser una economía centrada en la producción agrícola, particularmente de la caña de azúcar, a ser una economía de servicios, orientada hacia el turismo y otras actividades del sector. (Larizza, 2015)

Según datos del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, suministrados por el reportaje de Emiliano Larizza, para el portal de internet UNDP en el 2015, “tanto la pobreza ha reducido considerablemente, pasando la pobreza general de 41.2% en el año 2013 a 35.8% en 2014 y la pobreza extrema de 10.0% a 7.9% en el mismo período”. Esto significa una disminución de 5.4 y 2.1 porcientos respectivamente.

1.1.4.2 Aspectos culturales

La República Dominicana se nutre de la mezcla de raíces españolas, tainas y africanas para dar origen a su pueblo y costumbres. Dentro de sus creaciones está “El merengue”, un estilo musical originado a finales del siglo XIX; interpretado en su momento solo con guitarra, luego es sustituida por el acordeón, la güira y la tambora.

El carnaval dominicano es una de las muestras más fervientes de lo que es la cultura de los dominicanos, la cual es celebrada anualmente en las fechas patrias, en el mes de febrero y de agosto. Es colorido y pintoresco, reuniendo tanto a los dominicanos como los turistas cada domingo de esos meses, para celebrar con sus distintos personajes: los lechones, los diablos cojuelos, roba la gallina, el tinao, entre otros.

Dentro de su gastronomía se destaca su plato tradicional, llamado “la bandera dominicana”, el cual está compuesto por arroz blanco, habichuelas rojas guisadas y carne de pollo o res igualmente guisada. También se destacan estos platos tradicionales como el pescado con coco, moro de gandules con coco, locrios, salcocho y el Asopao.

En el renglón de los postres, los dominicanos se destacan por los siguientes: el majarete, la habichuela con dulce (consumida en abundancia para los tiempos de cuaresma), balao, dulce de coco tierno con leche, dulce de leche en pasta y arroz con dulce. También dentro de la gastronomía dominicana están las picaderas que se pueden adquirir en puestos móviles en las calles: pica pollo, tostones, yaniqueques, bollitos de yuca y empanaditas de yuca.

1.1.4.3 Aspectos educativos

La educación en la República Dominicana está regulada por el ministerio de Educación, garantizando el derecho a educar a todos los habitantes por medio de la Ley General de Educación 66-97. Tanto en escuelas públicas como privadas cuenta con educación básica y educación media. La educación básica es obligatoria y tiene una duración de ocho años y la educación media no es obligatoria tiene una duración de cuatro años. (Aybar, 2015)

El sistema de educación superior cuenta con los institutos de estudios superiores, todos son privados, y las universidades, que existen tanto privadas como públicas. Los institutos brindan carreras a nivel de técnico superior y las universidades ofrecen carreras a nivel técnico, grado y postgrado; todas regularizadas por el Ministerio Educación Superior, Ciencia y Tecnología. (Aybar, 2015)

1.1.5 Satisfacción laboral en la República Dominicana

En un reporte del periódico Listín Diario, sobre la Responsabilidad Familiar Corporativa de la República Dominicana, se revela que un 27% de las personas encuestadas perciben su entorno laboral favorable y un 12% considera su entorno laboral como enriquecedor. Sin embargo, por otro lado, un 14% de los encuestados considera su trabajo un entorno contaminante, lo cual lo desmotiva e incrementado su deseo por dejar la empresa. Esto representa, de forma general, el resultado de como el ciudadano dominicano percibe su satisfacción laboral según sea su ambiente de trabajo. (Cruz, 2016).

De acuerdo a este estudio, la Responsabilidad Familiar Corporativa en la República Dominicana permite diagnosticar la percepción que tienen los colaboradores sobre las políticas, el liderazgo, y la cultura que están siendo utilizadas, y como estas impactan en la vida profesional y personal de los individuos que trabajan en ella. (Cruz, 2016).

La percepción de hace unos años atrás a la de estos tiempos, ha variado notablemente, según este reportaje. Los empleadores, antes, contaban con aptitudes más autoritarias y por ello obtenían “buenos resultados”, sin embargo, a medida que pasa el tiempo, la forma de administrar los recursos humanos ha tenido que ir evolucionando en conjunto con las generaciones que se van desarrollando; dando mayor importancia al reconocimiento y a liderar equipos.

Lamentablemente en la República Dominicana no todas las empresas adoptan estas nuevas formas de liderar y administrar el personal, y es por ello que se ven arropadas con grandes porcentajes de rotación en el personal, colaboradores inconformes e inconsistencia en la entrega de un servicio o producto de calidad.

1.1.6 Aspectos generales del Supermercado El País

1.1.6.1 Historia

El Supermercado El País nace en el 1975 como el Mini-Market “El Pueblo”, fundado por Manuel Antonio Pérez Rodríguez, con el tiempo fue creciendo e incorporándole nuevas estrategias de venta y para 1982 el Mini-Market es trasladado de lugar y cambia de nombre, surgiendo así el Super Market El País, en la provincia de Santo Domingo, República Dominicana.

De aquí se extiende con 6 sucursales por todo el país hacia las siguientes provincias: Santiago, La Altagracia y Santo Domingo. El Supermercado El País que se trabaja en esta investigación es el número tres, fundado en la provincia de Santiago en el 1997.

1.1.6.2 Aspectos filosóficos

1.1.6.2.1 Misión

“Ser el supermercado de mayor distribución y ventas al detalle, líder y diversificación de la República Dominicana, reconocido nacionalmente por la calidad y variedad de sus productos alimenticios”.

1.1.6.2.2 Visión

“Pasión por garantizar la calidad de vida de las familias de nuestro país, con una amplia gama de surtido alimenticio donde la garantía es nuestro compromiso”.

1.1.6.2.3 Valores

- Pasión
- Integridad
- Compromiso
- Innovación
- Liderazgo
- Calidad

1.1.6.3 Estructura administrativa

La estructura administrativa del Supermercado el País, comprende un organigrama el cual está encabezado por la presidencia del Grupo El País, seguido de la vicepresidencia, gerencia de operaciones del formato y luego por cada gerente de supermercado.

Internamente cuenta con dos subgerencias, perecederos y abarrotes, las cuales se le distribuye la administración de los distintos departamentos que comprende el Supermercado El País. Ver en anexo 1: Organigrama del Supermercado.

El mismo cuenta con un total de 110 colaboradores, dentro de ellos personal de línea, supervisores, administrativo, temporeros y gerencial, en la sucursal de Santiago, y un total de 1,558 empleados en todas las sucursales del país.

1.1.6.4 Servicios que ofrece

El Supermercados El País, comercializa productos del sector empresarial de retail, dentro de ellos se puede mencionar: productos alimenticios (vegetales, carnes, pescados y mariscos, embutidos, quesos y de abarrotes), alimentos preparados (Cafetería y Panadería), productos de ferretería y hogar; productos de limpieza y cuidado personal.

1.2 Marco Conceptual

1.2.1 Motivación

1.2.1.1 Definición

Chiavenato (2000), define la motivación como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el desarrolla. La motivación también se ve reflejada según la forma en como las personas actúan en situaciones específicas que se pueden presentar en el área laboral. Un ejemplo de esto es cuando se presentan cambios en la organización, las personas motivadas tienden a ser los primeros en brindar apoyo y mantener una actitud positiva en el proceso de transición del cambio, todo lo contrario, a las personas que no están motivadas. Estas se caracterizan por una actitud negativa y representan una limitante en el proceso del cambio en la empresa.

1.2.1.2 Proceso de la motivación

El proceso de la motivación o ciclo motivacional, como lo llama Chiavenato (2000), comienza cuando surge una necesidad. Cada vez que surge una necesidad, esta rompe el estado de tranquilidad del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformidad y desequilibrio pues tiene un vacío dentro que lo representa la necesidad no cubierta.

Si la persona que tiene una necesidad actúa de la forma apropiada, esta sacia el vacío que le ha provocado la necesidad, por ende, descargará la inconformidad provocada por aquella. Mientras que la necesidad no es saciada, la inconformidad que es provocada inicialmente encuentra una barrera que impide su liberación y esto se puede convertir en agresividad y/o descontento (Chiavenato, 2001). A esto se le conoce como desmotivación.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria, esto quiere decir que la motivación humana es cíclica y constante, lo que se le conoce como un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades. Esto quiere decir que a medida que a una persona se le presenta una necesidad, un problema, este debe hacer todo lo necesario para satisfacerla, resolver el problema, y luego que llene este vacío se irán presentando otros vacíos que deberán ser llenados, así sucesivamente.

1.2.1.3 Teorías de la Motivación

Se encuentran varias teorías de la motivación las que se basan en la idea de que, dada la ocasión y las incitaciones adecuadas, las personas trabajan conforme a las políticas y requisito de la organización, pero sobre todo de manera positiva. Para que esto suceda es que existen los estímulos o las fuerzas que motivan a las personas. Chiavenato (2001), agrupo estos estímulos en cinco diferentes áreas, y abordo cada una de ellos por orden, a medida que empieza a satisfacer uno, la prioridad del siguiente crece, una vez que una necesidad ha sido saciada, deja de ser un estímulo.

1.2.1.3.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Según Maslow (1943), las necesidades humanas están esparcidas en una pirámide, y esta distribución depende de la importancia que tenga cada necesidad en el proceder de cada ser humano. Estas están subdivididas en necesidades primarias y necesidades secundarias, según su importancia. Dentro de las necesidades primarias están las necesidades fisiológicas y la seguridad, mientras que en las necesidades secundarias están las sociales, las de autoestima y las de autorrealización.

En conclusión, Maslow presentó los siguientes aspectos con relación esta teoría: solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de los individuos, la edad dependerá de cambios en los patrones de sus necesidades y las necesidades más altas solo surgen mientras se van completando las necesidades más bajas. (Chiavenato, 2001).

1.2.1.3.2 Teoría de los dos factores

En tanto Maslow, respalda su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas, enfocándose hacia el interior; mientras que Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, enfocándose hacia el exterior. Donde su principal aporte se basa en que la motivación de las personas depende de dos factores.

Estos factores son los siguientes: Factores higiénicos y factores motivacionales. Los factores higiénicos son realidades que rodean al individuo al trabajar; comprenden las realidades físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otras. (Chiavenato, 2001). Si estos factores son óptimos, esto evitara que exista una insatisfacción, y si su dominio en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera, producen insatisfacción.

Por otro lado, están los factores motivacionales los cuales tienen que ver con lo que representa el cargo de trabajo y las tareas, que producen un efecto duradero de satisfacción y la productividad aumenta hasta niveles de excelencia. El concepto motivación encierra emociones de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significado para el trabajo. (Chiavenato, 2001)

Según esta teoría, Herzberg lo que propone es enriquecer las tareas, dígase aumentar las responsabilidades, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo, pues en mucho de estos casos la motivación aumenta.

1.2.1.3.3 Teoría motivacional de la expectativa

Davis y Newstrom (2002), señalan a Vroom quien explica que la motivación es el fruto de tres factores. Cuánto anhela la persona obtener una recompensa (se conoce

como valencia), la probabilidad que existe de que el esfuerzo generado sea redituado con el rendimiento adecuado (se conoce como expectativas) y la forma en cómo se calcule para que el rendimiento genere una recompensa, se conoce como instrumento.

En este mismo sentido se puede concluir que, aunque la teoría de Maslow esté basada en una estructura pareja y jerárquica de necesidades, y la de Herzberg en dos clases de factores, ambas están apoyadas en el mismo lineamiento, de que hay siempre se puede encontrar una mejor forma de motivar a las personas, ya sea a través de las doctrinas de la pirámide de necesidades humanas de Maslow o del reconocimiento profesional. Sin embargo, en el caso de Vroom el análisis es distinto. Vroom parte de cálculos, tomando en cuenta probabilidades para identificar el grado de motivación en una persona.

1.2.1.4 Herramientas motivacionales financieras

El enfoque actual del dinero como herramienta para motivar es que puede ser más importante para algunas personas que para otras, además de que este puede ser considerado como una herramienta que puede motivar a algunos empleados, pero no a otros. Sin embargo, es importante aclarar que dinero no necesariamente motiva a los empleados a trabajar con más furor, pero claro que es muy importante.

Como señala Jack Welch (2011), no se puede solo reconocer a los empleados con trofeos y reconocimientos, también se necesita recompensarles la cartera (Lussier & Achua, 2011) Un punto muy importante es comprender de que a menudo algunos empleados renuncian a las organizaciones por oportunidades de tener mayores ingresos en otras. La clave en todo esto está en tener una alta compensación (sueldo y otras prestaciones) con fundamento en el desempeño.

Dentro de estas herramientas se pueden destacar los aumentos calendarizados de sueldos, incentivos por venta, incentivos por cumplimiento de metas, pagos de horas extras trabajadas (aunque sea una obligación, lamentablemente no todas las empresas

en la República Dominicana las pagan, por lo que representa una motivación adicional), bonificaciones y bonos de desempeño.

1.2.1.5 Herramientas motivacionales no financieras

El dinero como herramienta motivacional puede acrecentar el desempeño, sin embargo, no es la única herramienta, ni necesariamente la mejor. Según plantea Lussier, R. (2011), en su libro “Liderazgo”, la retroalimentación y los refuerzos sociales, dígase los elogios, pueden tener un poderoso efecto en mejorar el desempeño laboral como lo tiene la remuneración económica. Además de todo no cuesta nada y toma poco tiempo elogiar.

Tomando en cuenta el planteamiento de Lussier, R. (2011) sobre el elogio, se puede inferir que este puede desarrollar un concepto positivo en los empleados y puede dirigir a un mejor desempeño, afirmando pues que el elogio es una herramienta motivacional. Además de todo, el elogio crea una situación de ganar-ganar y sobretodo como se aclaró anteriormente, esta técnica puede ser muy poderosa, simple y menos costosa, sin embargo, puede ser también la menos utilizada.

Dentro estas herramientas se pueden implementar el halago en público por una buena acción y el llamado de atención en privado (para mantener la integridad del colaborador), reconocimiento por ser empleado del mes con una fotografía en el mural principal de la empresa, capacitar, celebrar sus cumpleaños, apoyar en las actividades de sus hijos, apoyar en las actividades extracurriculares (deportes), evaluación del desempeño, reentrenamientos, entre otras.

1.2.1.6 Clima Organizacional

El significado de motivación, en el nivel individual, transporta al significado de clima organizacional, sin embargo, a nivel organizacional. En el mundo actual los seres humanos están siendo obligados a adaptarse continuamente a distintas situaciones que

se presentan para saciar sus necesidades y lograr mantener una armonía emocional. En detalle el clima organizacional puede definirse como estado de adaptación, no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización, tal como se mencionó en la teoría de Maslow. (Lussier & Achua, 2011).

Por otro lado, Chiavenato (2001), define clima organizacional como el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera detallada las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellas herramientas de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los colaboradores. El clima organizacional puede ser favorable si se provee la satisfacción de las necesidades personales y el incremento de la moral de los miembros, y puede ser desfavorable si no se logra satisfacer esas necesidades.

Ambos autores cuentan con conceptos similares, pues para tener un clima organizacional apto para trabajar y ser más productivo, se deben de satisfacer las necesidades y mantener las personas motivadas. Dichas necesidades pueden ser representadas tanto de forma física, monetaria como social y laboral.

1.2.2 Satisfacción Laboral

1.2.2.1 Definición

Davis y Newstrom (2003), definen el concepto de satisfacción laboral como un conglomerado de sentimientos y emociones tanto favorables como desfavorables con que los empleados perciben su trabajo. Se trata de un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. La satisfacción en el trabajo está vinculada con tres posturas en los colaboradores: la dedicación en el área laboral, el compromiso organizacional y el estado de ánimo en la empresa que labora.

La dedicación en el área laboral es el valor en que los empleados se vinculan en su trabajo, al emplear tiempo y energía en él, además de que lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y ejecutarlo satisfactoriamente son elementos importantes de la imagen de sí mismos.

El compromiso organizacional, llamado también lealtad de los colaboradores, representa el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea colaborar activamente en ella, es una disposición del colaborador para permanecer en la compañía a futuro. Es habitual que refleje su creencia en la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella. (Davis, 2003)

Y por último el estado de ánimo en la empresa que labora puede describir en el siguiente intervalo: de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas. Si los colaboradores tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestren voluntad y entusiasmo.

1.2.2.2 Causas de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral depende del significado que el colaborador le dé a sus asignaciones laborales, no solo depende del reconocimiento financiero. El trabajo puede ser la causa de la alegría y la prosperidad de una persona, como también puede ser todo lo contrario. La satisfacción profesional puede respaldarse de muchos factores, entre ellos están la coherencia con los valores personales y los valores de la empresa, grado de responsabilidad, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros. (Amorós, 2011)

Cuanto más alta sea la calidad de vida profesional del colaborador, más se reducirá el grado de ausentismo del mismo y esto tendrá como resultado mayor productividad. Las causas de la satisfacción laboral pueden ser varias, pero el punto

clave es tratar de ayudar al colaborador para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible, logrando la empresa obtener los mejores resultados.

1.2.2.3 Niveles de satisfacción

Según Amorós (2011), existen dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral; la satisfacción general y la satisfacción por facetas, detalladas a continuación.

1.2.2.3.1 Satisfacción general

La satisfacción general se determina como el indicador promedio que puede sentir el colaborador frente a los distintos aspectos de su trabajo. Esto quiere decir que según el trabajador vaya trabajando día a día en sus diferentes afanes, sienta normal con respecto al termino de satisfecho laboralmente. (Amorós, 2011)

1.2.2.3.2 Satisfacción por facetas

El segundo nivel de satisfacción es por facetas, el cual es calificado como el grado mayor o menor de satisfacción de los colaboradores frente a situaciones específicas de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones laborales, supervisión recibida, compañeros del área laboral y políticas de la empresa. (Amorós, 2011). La satisfacción laboral está estrechamente relacionada al clima organizacional de la empresa, a la motivación laboral, productividad y al desempeño laboral.

1.2.2.4 Efectos de la satisfacción laboral

El autor Robbins (2004), expresa que el interés de los administradores tiende a focalizarse en su efecto con el desempeño del colaborador. Se ha reconocido este interés, por lo que han diseñado varios instrumentos para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre los siguientes efectos: la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

1.2.2.4.1 Satisfacción y la productividad

Un colaborador satisfecho por lo regular se define como un trabajador productivo. Investigaciones indican que sí existe una relación positiva recíproca entre la satisfacción y la productividad (Robbins, 2004). Por ejemplo, es mucho más fuerte la relación si el actuar del colaborador no se limita por el ambiente exterior.

Las empresas con colaboradores más satisfechos tienden a ser más eficientes que las empresas con colaboradores que no están satisfechos. Los individuos son el centro de estudio en la actualidad, más que las empresas.

1.2.2.4.2 Satisfacción y el ausentismo

Este efecto significa que los colaboradores insatisfechos tienen más probabilidades de no asistir a trabajar. La principal causa del ausentismo en las empresas son las enfermedades, esta representa una relación negativa constante. Estas pueden ser reales o fingidas por la insatisfacción laboral que prevalece. Sin embargo, esto puede afectar a los trabajadores que están satisfechos a que tomen la misma pauta para poder gozar ellos también de los permisos que no implican castigo. (Werther & K., 2002).

1.2.2.4.3 Satisfacción y la rotación

La correlación que existe entre la satisfacción y la rotación es aún más intensa que la desarrollada con el ausentismo. Los componentes como las condiciones del mercado laboral, las posibilidades sobre oportunidades variadas de trabajo y el compromiso organizacional, son limitaciones importantes para decidir realmente renunciar al trabajo actual. Según Chiavenato (2011), el moderador más importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado.

Las empresas suelen ejecutar grandes esfuerzos para conservar a los buenos colaboradores, incrementándole los sueldos, reconociéndolos verbalmente, ofertándole mayores oportunidades de ascenso, entre otros. Exactamente lo opuesto tiende a realizarse a los colaboradores que tienen un desempeño deficiente.

Las empresas realizan pocos esfuerzos para mantenerlos, incluso pueden realizar presiones sutiles para hacer renunciar de la organización. En conclusión, la satisfacción debería ser más importante utilizar para influir en los empleados de desempeño deficiente para que permanezcan en la organización, que en los de desempeño superior.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1 Enfoque de la investigación, diseño, tipo de investigación y métodos

2.1.1 Enfoque de la investigación

Para la realización de una investigación existen dos formas de enfocarla, para desarrollar cada uno de los pasos que se necesitan en la obtención de información y la solución de la problemática planteada. Las dos formas de enfoque son el cuantitativo y el cualitativo.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), explica que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos sin medir específicamente los números para de esta forma ajustar o perfeccionar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, mientras que el enfoque cualitativo es el que usa la recolección de datos para probar una hipótesis, y este si toma como base medir los números obtenidos y el análisis estadístico, para de esta forma establecer modelos de conducta y probar teorías.

Considerando las definiciones anteriormente citadas, se ha tomado como modelo, para la realización de esta investigación, el enfoque cuantitativo; para medir la incidencia de las herramientas motivacionales en la satisfacción laboral del Supermercado El País, basado en los datos numéricos que arroje la encuesta realizada y de esta forma establecer un modelo de comportamiento entre los colaboradores del Supermercado El País.

2.1.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es definido como la estrategia metodológica para la resolución del problema. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), el diseño de la investigación es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.

El diseño de investigación que ha sido utilizado para desarrollar el estudio sobre la incidencia de las herramientas motivacionales en la satisfacción laboral del Supermercado El País, es no experimental. Este diseño de investigación hace uso de los pasos científicos para la recolección de datos, desde la organización, esquematización, tabulación, interpretación y evaluación de los mismos.

2.1.3 Tipo de investigación

Los tipos de investigación se dividen de la siguiente forma: documental, de laboratorio y de campo. En este mismo sentido, los estudios de campo se pueden subdividir en exploratorio, correlacional, explicativo y descriptivo. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Para este estudio, se han decidido utilizar los siguientes tipos de investigación: documental y de campo, y dentro de esta última, descriptiva.

La investigación en cuestión se ha clasificado como documental, debido a que es realizada basada en fuentes de información tales como libros sobre motivación laboral, recursos humanos, metodología de la investigación, administrativos, entre otros y documentos como periódicos, revistas de retail e Internet.

Es también de campo porque se desarrolla en el lugar de los hechos, es decir, en el área laboral del Supermercado El País en la República Dominicana, por medio de encuestas realizadas a las personas claves de estudio de esta investigación: personal de línea, supervisores y personal administrativo. Dentro del estudio de campo, la investigación se identifica como descriptiva porque contiene la descripción de los conceptos, el registro, el análisis y la interpretación de las herramientas motivacionales que pueden incidir en la satisfacción laboral de los colaboradores de línea y supervisores del Supermercado El País.

2.1.4 Método

El método es definido como los procedimientos que se aplican para lograr los objetivos que los investigadores se proponen en su planteamiento del problema, y de esta forma lograr su meta deseada. El método independiente del objeto al que se aplique, tiene como objetivo solucionar problemas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

También es oportuno citar que el “método es la unión de varios procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados” (Hernández F. , 2001). Es por esto que se ha utilizado en este estudio el método deductivo, el cual parte de datos generales a los datos particulares, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

2.2 Población y muestra

Una vez se define el objeto de análisis de esta investigación, se procede a definir la población que será estudiada y sobre la que se generalizará, en el mayor de los casos, los resultados de dicho estudio. Según explican los autores Hernández, Fernández y Baptista en su libro Metodología de la Investigación (2010), la población o universo “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”, esto quiere decir que el número de objetos de estudio que tienen una misma realidad o comportamientos similares que pretenden ser estudiados.

Por otro lado, según Tamayo y Tamayo, (1997), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población tienen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Ambos coinciden en que la población es un conjunto de casos, personas o situaciones que poseen las características similares, las cuales servirán de soporte para arrojar datos importantes a la investigación.

Tomando en cuenta los conceptos previamente citados, la población o universo de esta investigación está conformada, en primer lugar, por los colaboradores de línea del Supermercado El País, cuyo total es de 85 personas y, en segundo lugar, por los supervisores y personal administrativo, que representan 20 personas; obteniendo así una población total de 105 personas.

2.2.1 Muestra

La muestra es lo que determina el tamaño de la problemática, ya que por medio de ella es posible generar los datos o cantidad de elementos con los que la falla o problema principal se identifica más, dentro de un estudio. Según Tamayo, T. y Tamayo, M (1997), expresan que la muestra, “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. (p.38).

La investigación cuenta con dos poblaciones conocidas, la primera población son los colaboradores de línea con un total de 85 personas, y la segunda población es el personal administrativo o supervisores que están representados por 17 personas, obteniendo un total de 105 personas. Como ambas poblaciones son de cantidades conocidas y pequeñas se toma la totalidad como muestra para implementarle la encuesta.

2.3 Técnicas e instrumentos

Una vez ha sido definido el diseño de la investigación ideal para este estudio e identificado el tamaño de la población, se continua con el siguiente paso, que es establecer y determinar las técnicas e instrumentos que serán utilizados para obtener datos importantes de la investigación. Es preciso citar que la técnica es el conjunto de instrumentos y medios auxiliares a través de los cuales se efectúa el método (Hernández F. , 2001). Esto significa que los instrumentos son la herramienta con la que logramos obtener la técnica, y la técnica es la que nos ayuda a desarrollar el método de la investigación.

La técnica que utilizada en este estudio es la encuesta, la cual fue trabajada sobre el objeto principal de estudio: el personal de línea, supervisores y personal administrativo. La encuesta de forma escrita representa la técnica *per se*, y el cuestionario en papel que se utilizó para aplicar la encuesta representa el instrumento utilizado. Las preguntas planteadas en la encuesta evalúan cada uno de los objetivos presentados en el estudio y fueron enunciadas utilizando el método de selección múltiple donde los encuestados debían seleccionar solo una respuesta. De igual forma se aplicó una entrevista al departamento de recursos humanos, con preguntas abiertas, para obtener información valiosa para el análisis de los resultados de la encuesta.

2.4 Confiabilidad y validez de los datos

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que se aplique una y otra vez sobre el mismo objeto de estudio y los resultado sean iguales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Por otro lado, la validez de datos se refiere “al grado en que un instrumento realmente evalúa la variable que pretende medir” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

En síntesis, para que los resultados de una investigación cuenten con la confiabilidad y veracidad requerida deberá confirmarse que el instrumento de medición es confiable, probándolo más de una vez y validar que el contenido del mismo evalúe realmente lo que se pretende evaluar.

Los conceptos aplicados en esta metodología están validados por bibliografías confiables y aceptadas; el instrumento utilizado para este estudio fue puesto a prueba en tres ocasiones, además de que, fue llevado a revisión por parte de expertos en las áreas de contenido y de metodología, en este caso el asesor tesis de la Universidad APEC, Miguel Ángel Díaz Méndez, M.A., quien planteo oportunidades de mejora y modificaciones de lugar.

2.5 Procedimientos de recolección de los datos

Según cita Hernández, Fernández y Baptista (2010), recolectar los datos implica realizar un plan detallado de procedimientos que nos lleven a reunir datos con un propósito específico. En la recolección de los datos se muestran tres puntos importantes y vinculados entre sí: el primero es la selección y elaboración del instrumento que ayudara a la medición, el cual está representado, en este caso, por un cuestionario, aplicado al objeto de estudio, de manera formal para fundamentar la investigación.

Dicho cuestionario fue estructurado mediante un cuadro de operacionalización, donde se detalló cada variable e indicadores sobre cada objetivo planteado, y de aquí se formularon las preguntas que posteriormente serían utilizadas en las encuestas para medir cada una de las variables e indicadores sobre los elementos que forman parte del objeto de estudio.

2.6 Procedimiento para el análisis de los datos

Interpretar los hallazgos relacionados con el problema del estudio, los objetivos propuestos y las teorías planteadas en el marco referencial, son el concepto básico del análisis de los datos, el cual tiene como fin evaluar si las teorías se pueden confirmar o no, si se crean debates con las ya existentes (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Como parte del proceso para el análisis de los datos se procedió a la aplicación de los cuestionarios para la obtención de datos y analizar así de forma estadística los datos obtenidos, teniendo como punto de referencia, en todo momento, el objeto central de estudio, los colaboradores de línea y supervisores. Luego de esto, se procede a clasificar y tabular para agilizar el proceso de interpretación. Los aportes que se realizan en la investigación deben estar avalados por los porcentajes obtenidos en el análisis estadístico, de ellos dependerán la interpretación, comentarios, conclusiones y recomendaciones del estudio.

2.7 Presentación y análisis de los resultados.

2.7.1 Presentación de los datos obtenidos del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País, República Dominicana

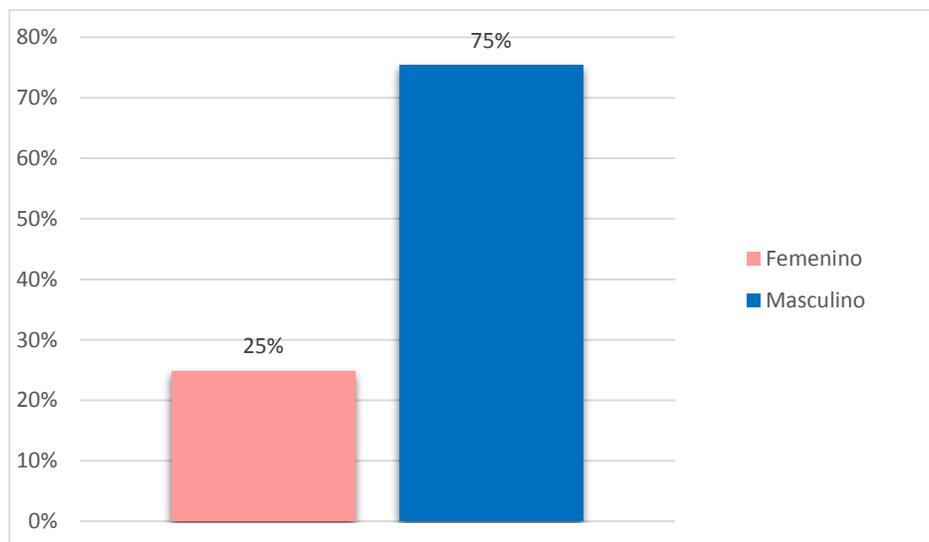
Tabla No. 1. Género de los colaboradores encuestados

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	21	25
Masculino	64	75
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 1, del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

El 75% de los colaboradores de línea encuestados en el Supermercado El País, son de género masculino, mientras que el 25% restante son de género femenino; lo que representa que en su mayoría son hombres los que ocupan posiciones de línea.

Figura No. 1. Género de los colaboradores encuestados



Fuente: Tabla No.1

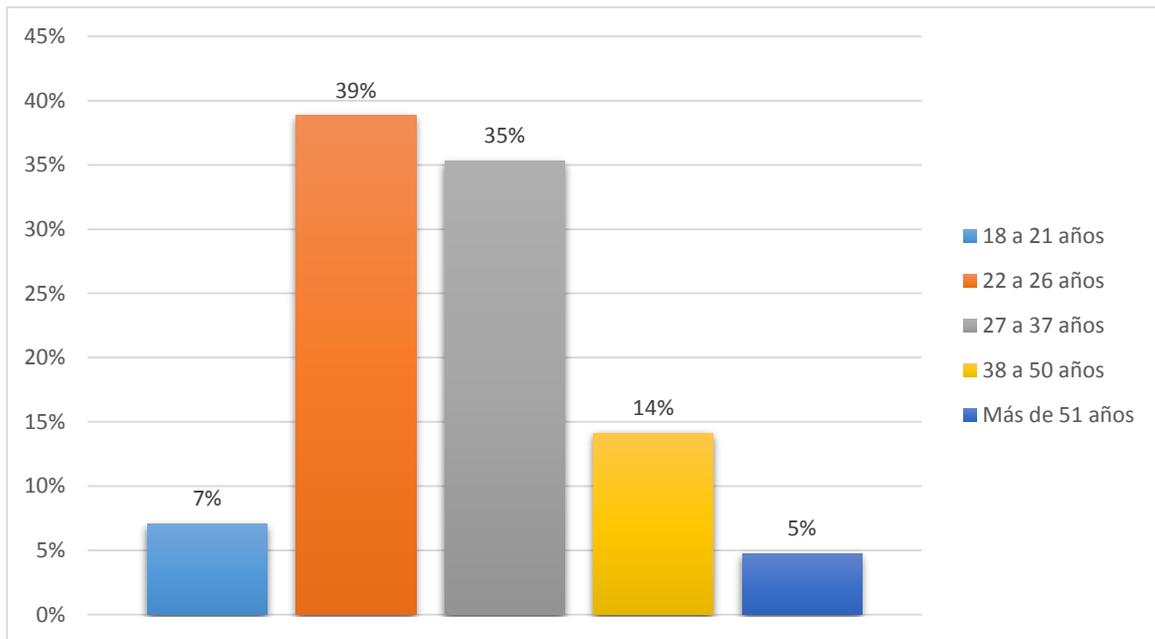
Tabla No. 2. Edad de los colaboradores encuestados

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
18 a 21 años	6	7
22 a 26 años	33	39
27 a 37 años	30	35
38 a 50 años	12	14
Más de 51 años	4	5
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 2, del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Como se puede observar en esta tabla el 39% de los colaboradores de línea encuestados afirman tener una edad en el rango de 22 a 26 años; el 35% de 27 a 37 años; el 14% de 38 a 50 años, el 7% de 18 a 21 años y el 5% restante más de 51 años de edad.

Figura No. 2. Edad de los colaboradores encuestados



Fuente: Tabla No. 2

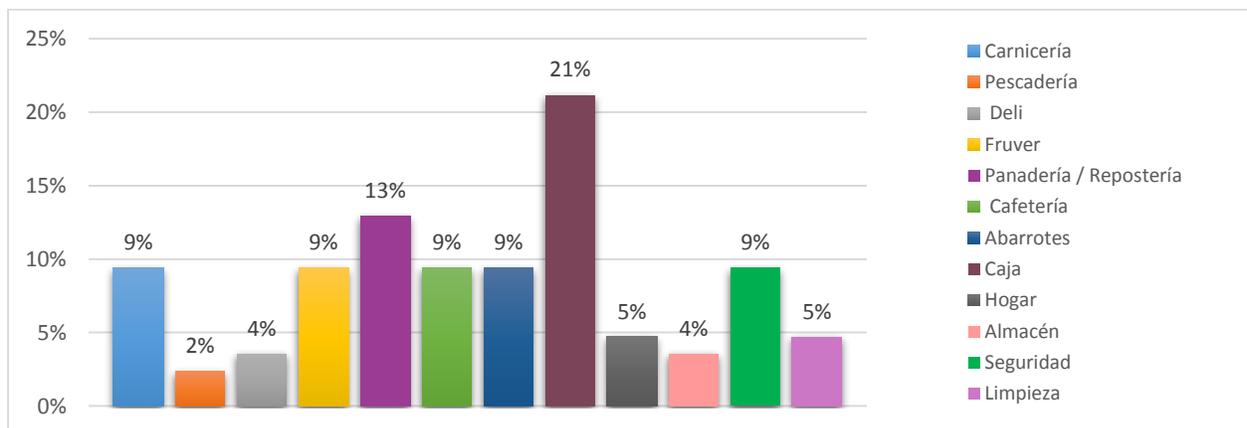
Tabla No. 3. Área en la que ofrece servicios

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Por ciento
Carnicería	8	9
Pescadería	2	2
Delicatessen	3	4
Fruver	8	9
Panadería / Repostería	11	13
Cafetería	8	9
Abarrotes	8	9
Caja	18	21
Hogar	4	5
Almacén	3	4
Seguridad	8	9
Limpieza	4	5
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 3, del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

En esta tabla se evidencia que el 21% de colaboradores de línea ofrece servicios en el área de caja; el 13% en panadería / repostería; el 9% en carnicería; otro 9% en fruver; otro 9% en cafetería; otro 9% en abarrotes; otro 9% en seguridad; el 5% en hogar; otro 5% en limpieza; el 4% en el delicatessen; el otro 4% en almacén y el restante 2% en pescadería.

Tabla No. 3. Área en la que ofrece servicios



Fuente: Tabla No. 3

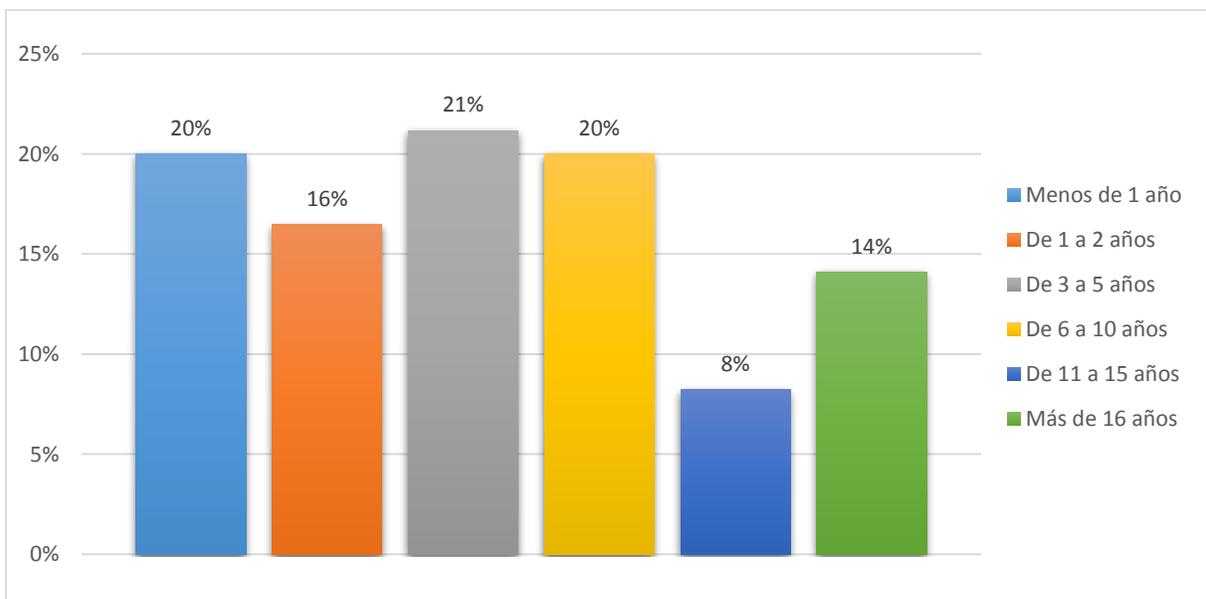
Tabla No. 4. Tiempo de labor en el Supermercado El País

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Por ciento
Menos de 1 año	17	20
De 1 a 2 años	14	16
De 3 a 5 años	18	21
De 6 a 10 años	17	20
De 11 a 15 años	7	8
Más de 16 años	12	14
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 4, del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Como se observa en esta tabla, el 21% de los colaboradores de línea del Supermercado El País tiene de 3 a 5 años laborando en la empresa; el 20% de 6 a 10 años; el otro 20% menos de 1 años; el 16% de 1 a 2 años; el 14% más de 16 años y el 8% restante de 11 a 15 años.

Figura No. 4. Tiempo de labor en el Supermercado El País



Fuente: Tabla No.4

Tabla No. 5. Incentivos financieros recibidos

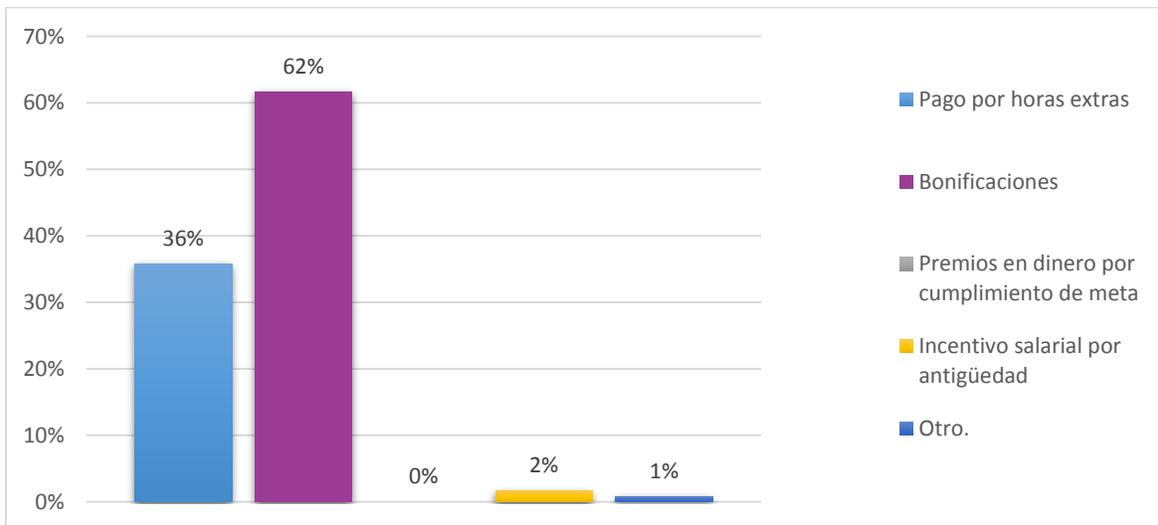
Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Pago por horas extras	43	36
Bonificaciones	74	62
Premios en dinero por cumplimiento de meta	0	0
Incentivo salarial por antigüedad	2	2
Otro.	1	1
Total	120	100%

Fuente: Pregunta 5, del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Nota: La cantidad de respuestas excede el número de encuestados debido a que hubo personas que eligieron más de una alternativa.

Al ponderar los incentivos financieros que los colaboradores de línea reciben por parte del Supermercado El País, los resultados fueron los siguientes: el 62% respondió las bonificaciones; el 36% el pago por horas extras; el 2% el incentivo salarial por antigüedad y el 1% restante otros.

Figura No. 5. Incentivos financieros recibidos



Fuente: Tabla No.5

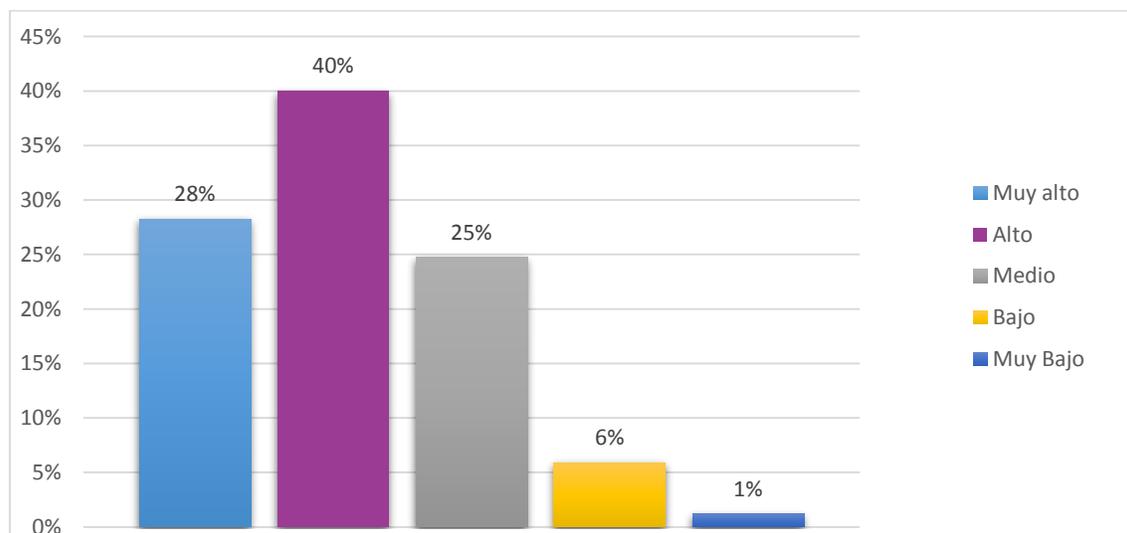
Tabla No. 6. Grado de importancia de la motivación financiera para ejercer sus responsabilidades de forma correcta

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Por ciento
Muy alto	24	28
Alto	34	40
Medio	21	25
Bajo	5	6
Muy Bajo	1	1
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 6, del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

De acuerdo con los resultados de esta tabla, el 40% de los encuestados considera como alto el grado de importancia de la motivación financiera para ejercer sus responsabilidades de forma correcta; el 28% como muy alto; el 25% como medio; el 6% como bajo y el 1% restante como muy bajo.

Figura No. 6. Grado de importancia de la motivación financiera para ejercer sus responsabilidades de forma correcta



Fuente: Tabla No. 6

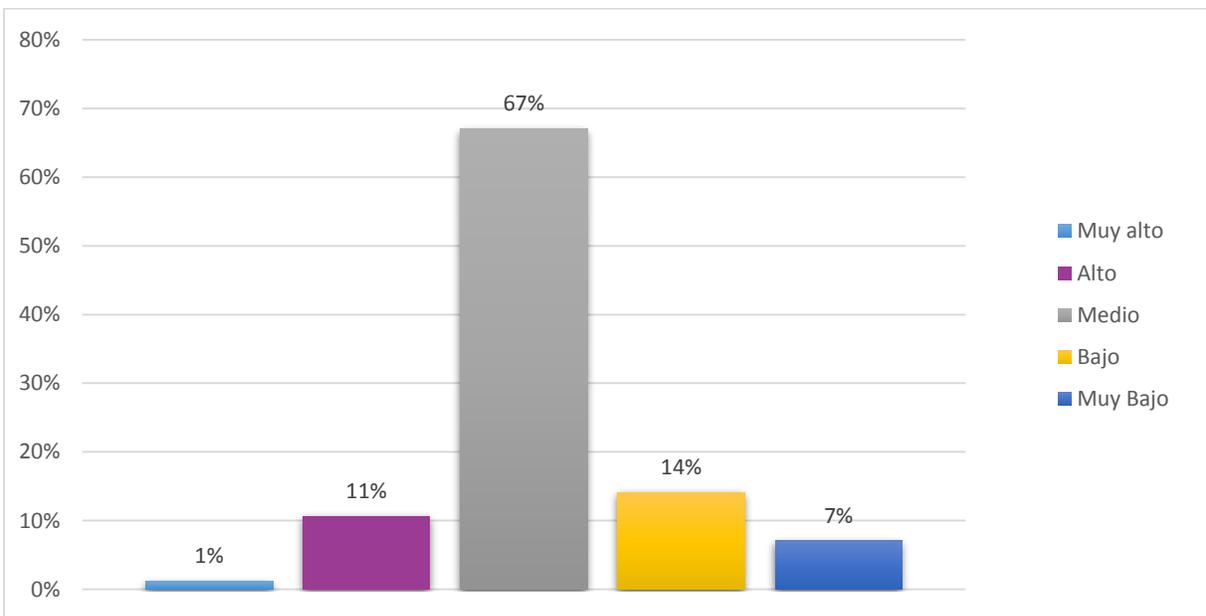
Tabla No. 7. Evaluación del salario con respecto a sus funciones

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Por ciento
Muy alto	1	1
Alto	9	11
Medio	57	67
Bajo	12	14
Muy Bajo	6	7
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 7, del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Según los datos arrojados por esta tabla, el 67% de los colaboradores califican como medio, su salario, con respecto a sus funciones; el 14% como bajo; el 11% como alto; el 7% como muy bajo y el 1% restante como muy alto.

Figura No. 7. Evaluación del salario con respecto a sus funciones



Fuente: Tabla No. 7

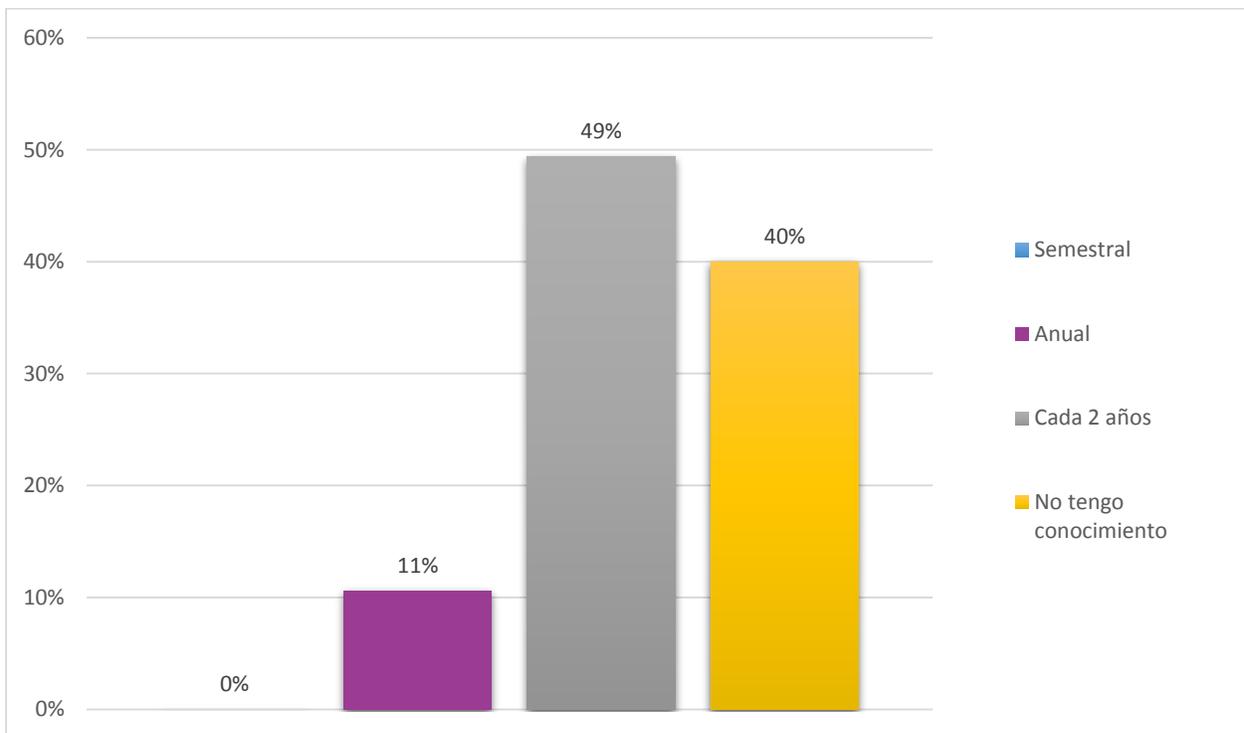
Tabla No. 8. Frecuencia de aumento salarial

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Por ciento
Semestral	0	0
Anual	9	11
Cada 2 años	42	49
No tengo conocimiento	34	40
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 8, del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

De acuerdo con los resultados de esta tabla, el 49% de los colaboradores de línea percibe un aumento salarial cada 2 años; el 40% no tiene conocimiento y el 11% restante anual.

Figura No. 8. Frecuencia de aumento salarial



Fuente: Tabla No. 8

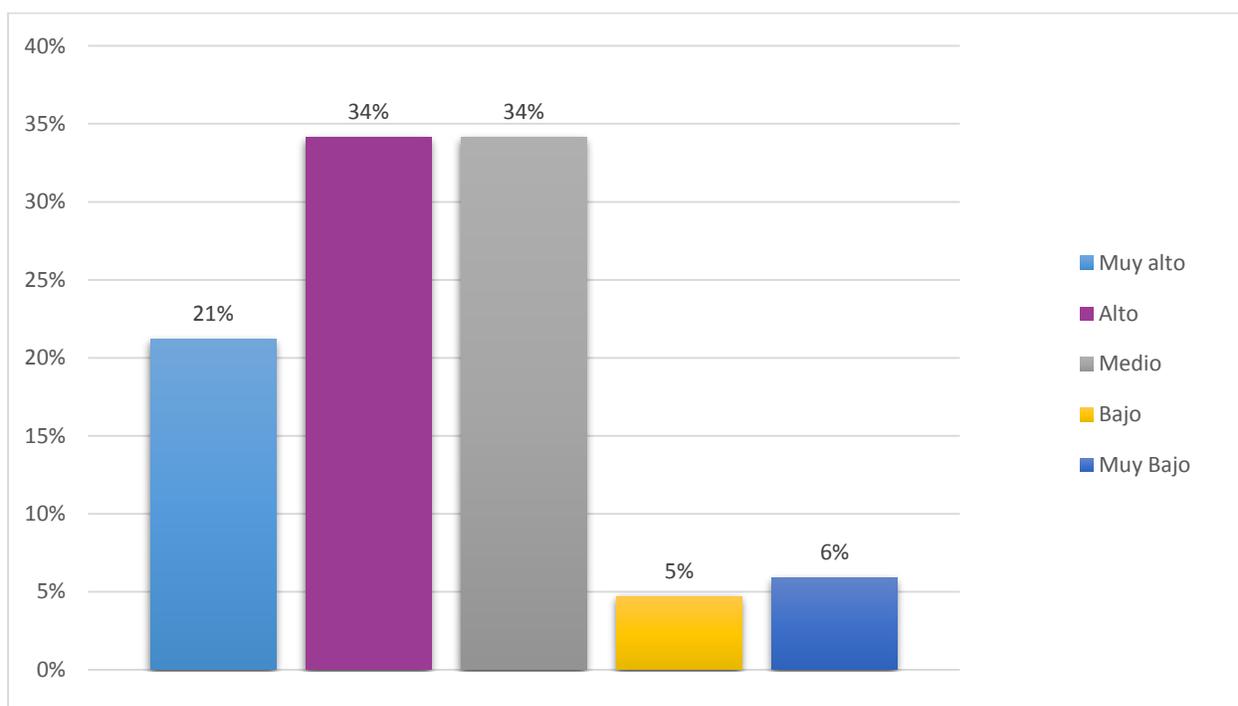
Tabla No. 9. Grado de importancia del monto salarial para el cumplimiento de sus funciones

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	18	21
Alto	29	34
Medio	29	34
Bajo	4	5
Muy Bajo	5	6
Total	85	100 %

Fuente: Pregunta 9, del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

El grado de importancia del monto salarial para el cumplimiento de sus funciones es calificado como alto para el 34% de los encuestados; como medio para el otro 34%; el 21% como muy alto; el 6% como muy bajo y el 5% restante como bajo.

Figura No. 9. Grado de importancia del monto salarial para el cumplimiento de sus funciones



Fuente: Tabla No. 9

Tabla No. 10. Incentivos no financieros recibidos

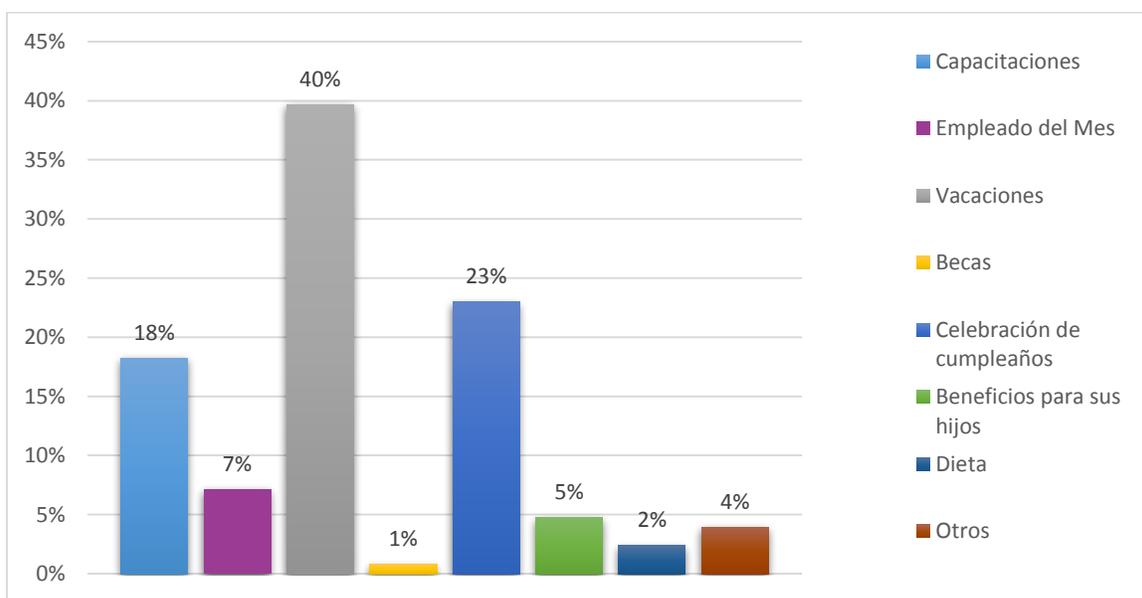
Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones	23	18
Empleado del Mes	9	7
Vacaciones	50	40
Becas	1	1
Celebración de cumpleaños	29	23
Beneficios para sus hijos	6	5
Dieta	3	2
Otros	5	4
Total	126	100%

Fuente: Pregunta 10, del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Nota: La cantidad de respuestas excede el número de encuestados debido a que hubo personas que eligieron más de una alternativa.

El 40% de los encuestados ha recibido vacaciones como incentivo no financiero; el 23% le han celebrado sus cumpleaños; el 18% ha recibido capacitaciones; el 7% han sido premiados como empleados del mes; el 5% ha recibido beneficios para sus hijos; el 4% ha recibido otros incentivos; el 2% ha recibido dieta y el 1% restante ha recibido beca.

Figura No. 10. Incentivos no financieros recibidos



Fuente: Tabla No. 10

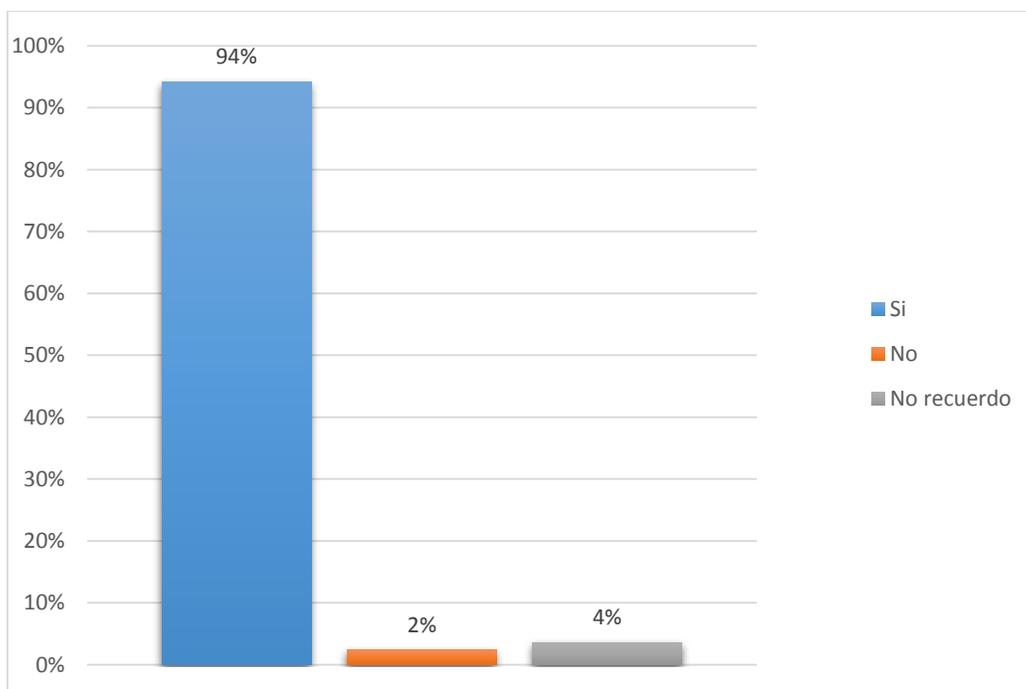
Tabla No. 11. Inducción y entrenamiento impartido al ingresar al Supermercado El País

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	94
No	2	2
No recuerdo	3	4
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 11, del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

El 94% de los encuestados afirman haber recibido inducción y entrenamiento al ingresar a laborar en el Supermercado El País, el 4% no lo recuerda y el 2% restante no lo recibió.

Figura No. 11. Inducción y entrenamiento impartido al ingresar al Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 11

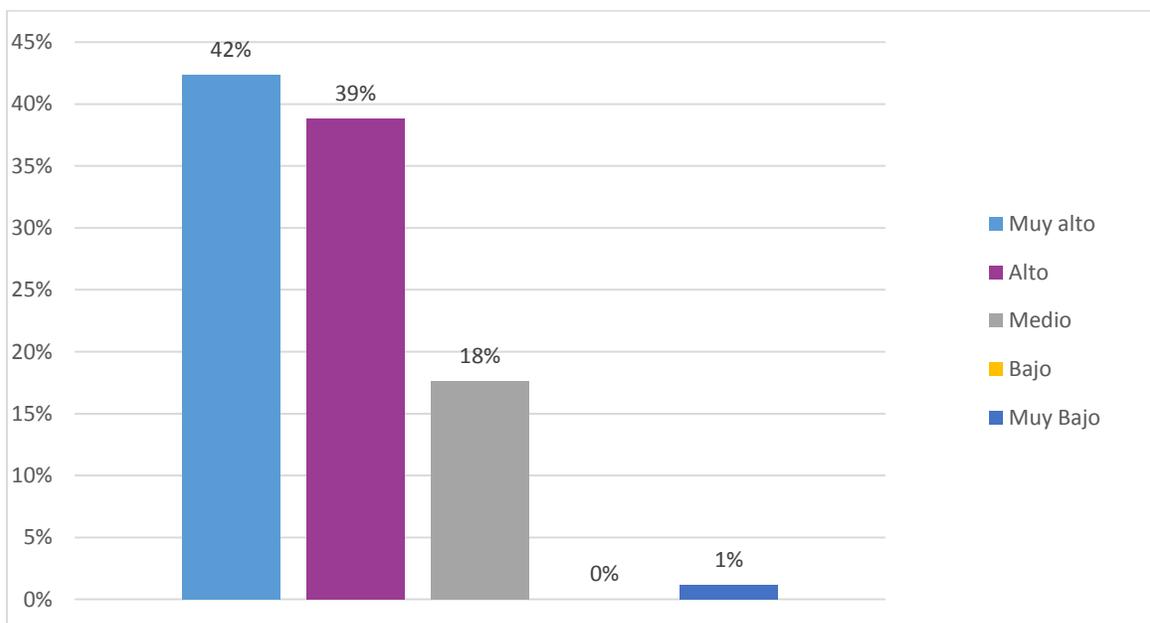
Tabla No. 12. Grado de importancia de recibir un entrenamiento para laborar motivado

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	36	42
Alto	33	39
Medio	15	18
Bajo	0	0
Muy Bajo	1	1
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 12, del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

El 42% de los colaboradores de línea encuestados califica como muy alto el grado de importancia de recibir un entrenamiento oportuno al ingresar a una empresa para trabajar motivado; el 39% como alto; el 18% como medio y el 1% restante como muy bajo.

Figura No. 12. Grado de importancia de recibir un entrenamiento para laborar motivado



Fuente: Tabla No. 12

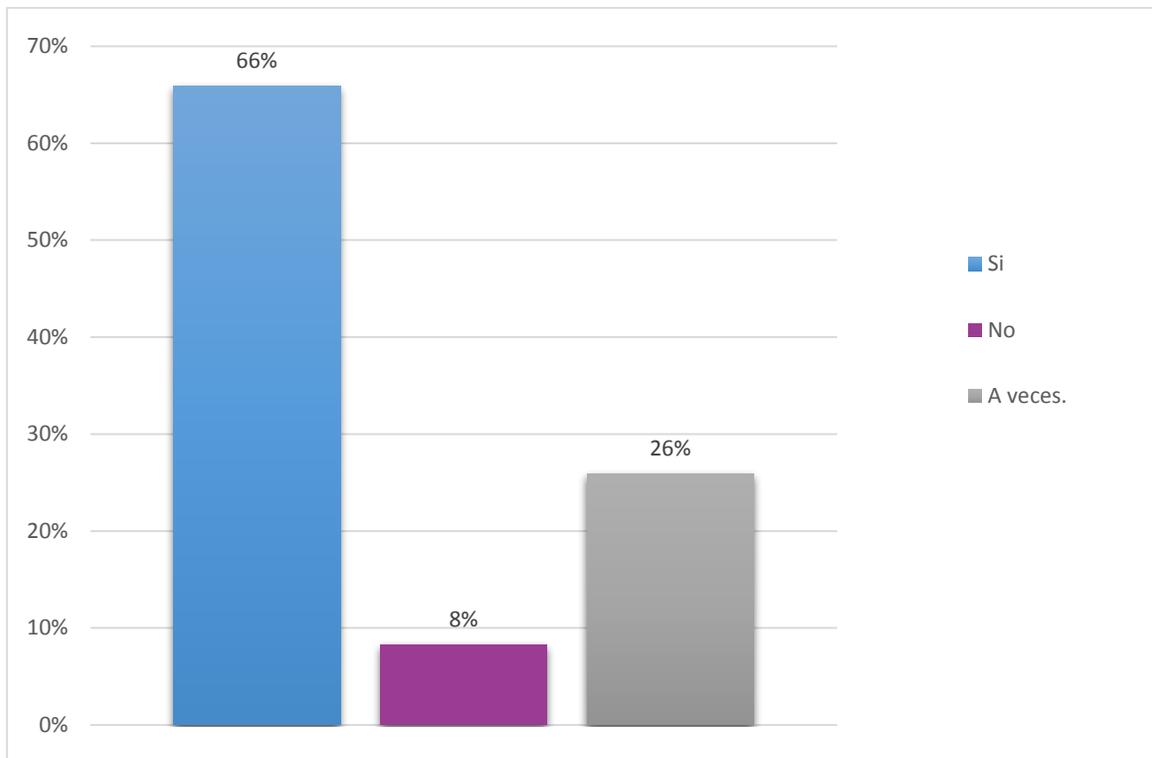
Tabla No. 13. Motivación constante por parte de su supervisor

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	66
No	7	8
A veces.	22	26
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 13, del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Según los datos arrojados por esta tabla, el 66% de los encuestados afirmó que sí es motivado constantemente por parte de su supervisor; el 26% entiende que no y el 8% restante considera que a veces es motivado.

Figura No. 13. Motivación constante por parte de su supervisor



Fuente: Tabla No. 13

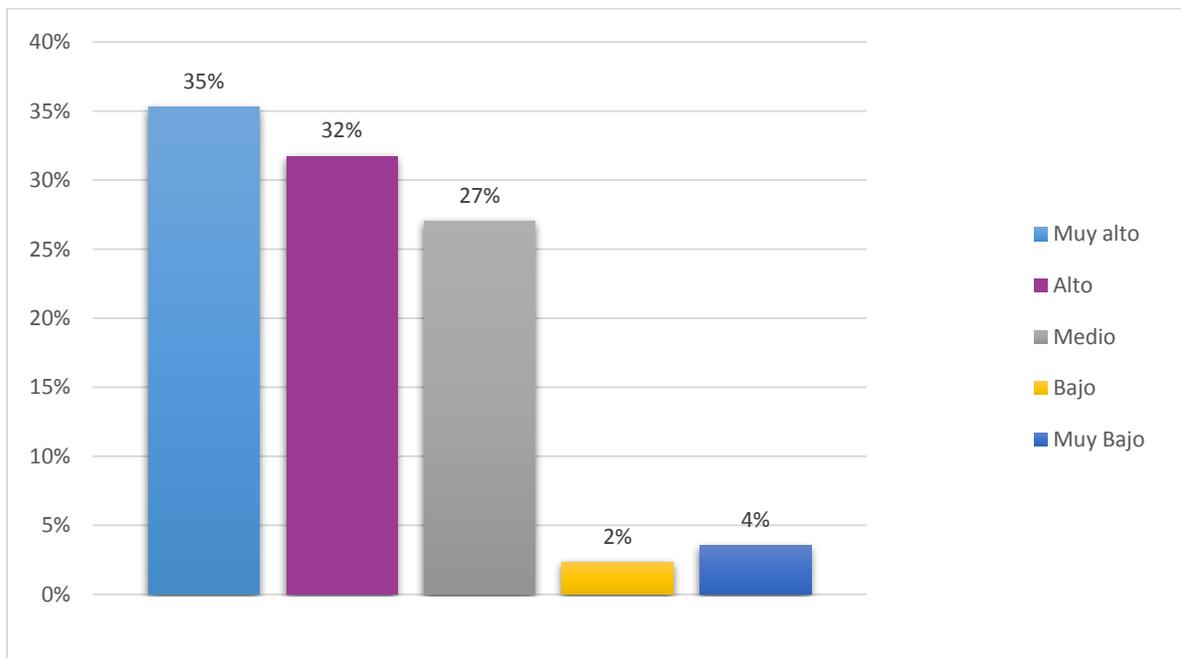
Tabla No. 14. Grado de importancia de recibir reconocimiento verbal

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	30	35
Alto	27	32
Medio	23	27
Bajo	2	2
Muy Bajo	3	4
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 14, del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

El 35% de los colaboradores considera como muy alto el grado de importancia de recibir un reconocimiento verbal por parte de su supervisor; el 32% como alto; el 27% como medio; el 4% como muy bajo y el 2% restante como bajo.

Figura No. 14. Grado de importancia de recibir reconocimiento verbal



Fuente: Tabla No. 14

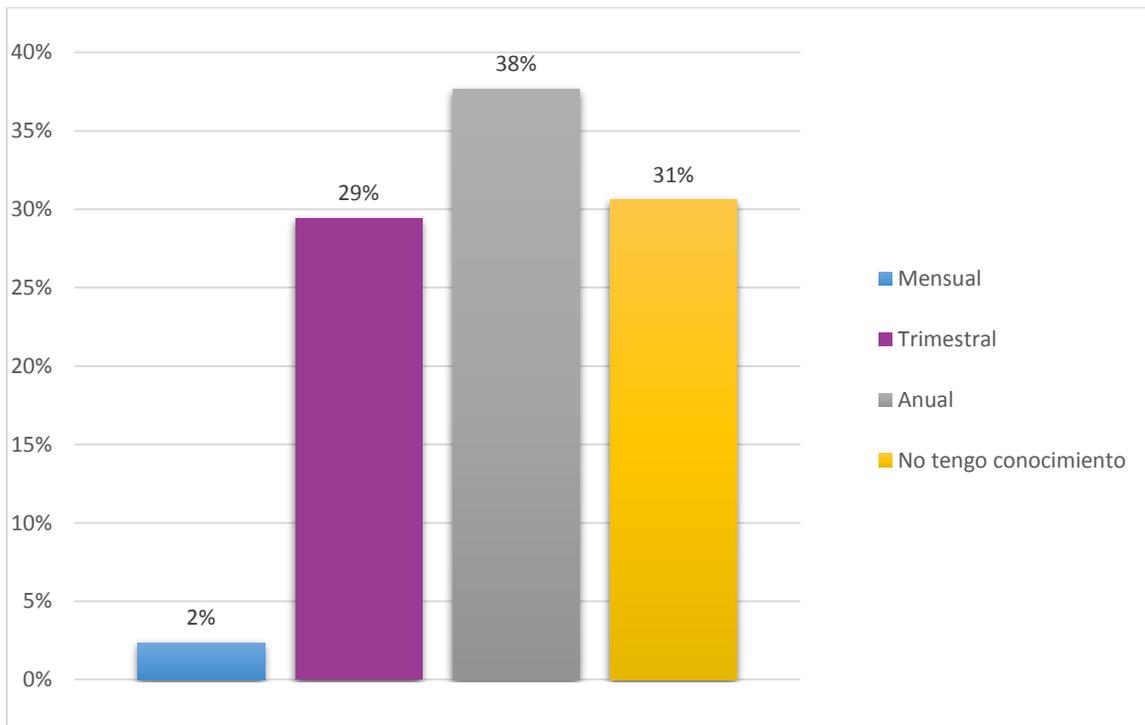
Tabla No. 15. Frecuencia que reciben talleres de capacitación

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	2	2
Trimestral	25	29
Anual	32	38
No tengo conocimiento	26	31
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 15 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

En esta tabla se observa, que el 38% de los colaboradores en línea recibe talleres de capacitación anual; el 31% no tiene conocimiento; el 29% trimestral y el 2% restante mensual.

Figura No. 15. Frecuencia que reciben talleres de capacitación



Fuente: Tabla No. 15

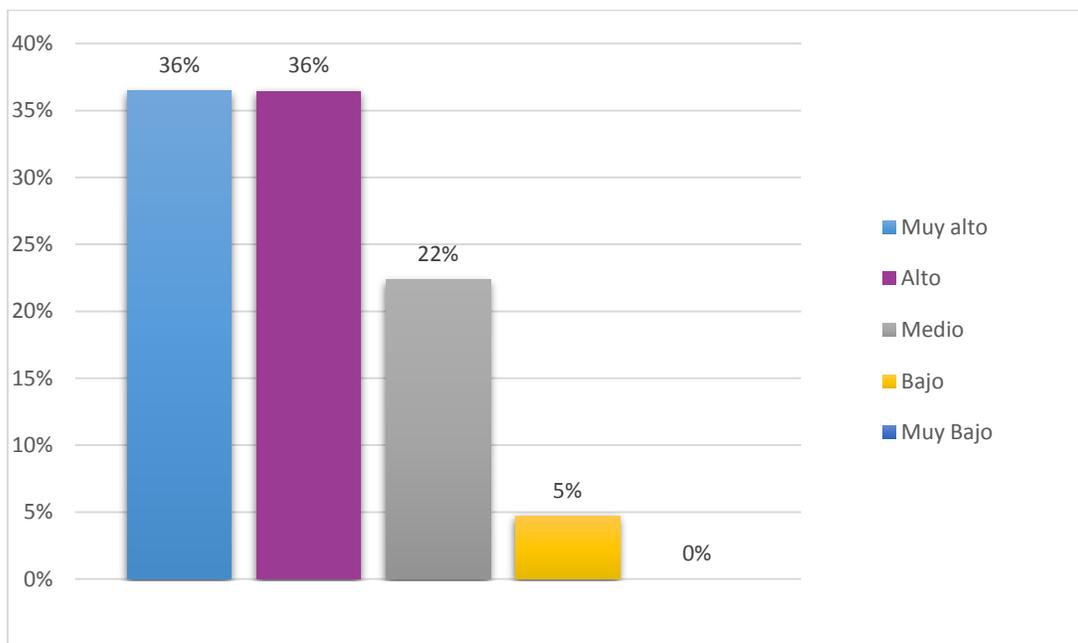
Tabla No. 16. Grado de importancia de recibir talleres de capacitación

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	31	36
Alto	31	36
Medio	19	22
Bajo	4	5
Muy Bajo	0	0
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 16 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

El grado de importancia de recibir talleres de capacitación es calificado como muy alto por el 36% de los encuestados; el otro 36% como alto; el 22% lo considera como medio y el 5% restante lo consideran como bajo.

Figura No. 16. Grado de importancia de recibir talleres de capacitación



Fuente: Tabla No. 16

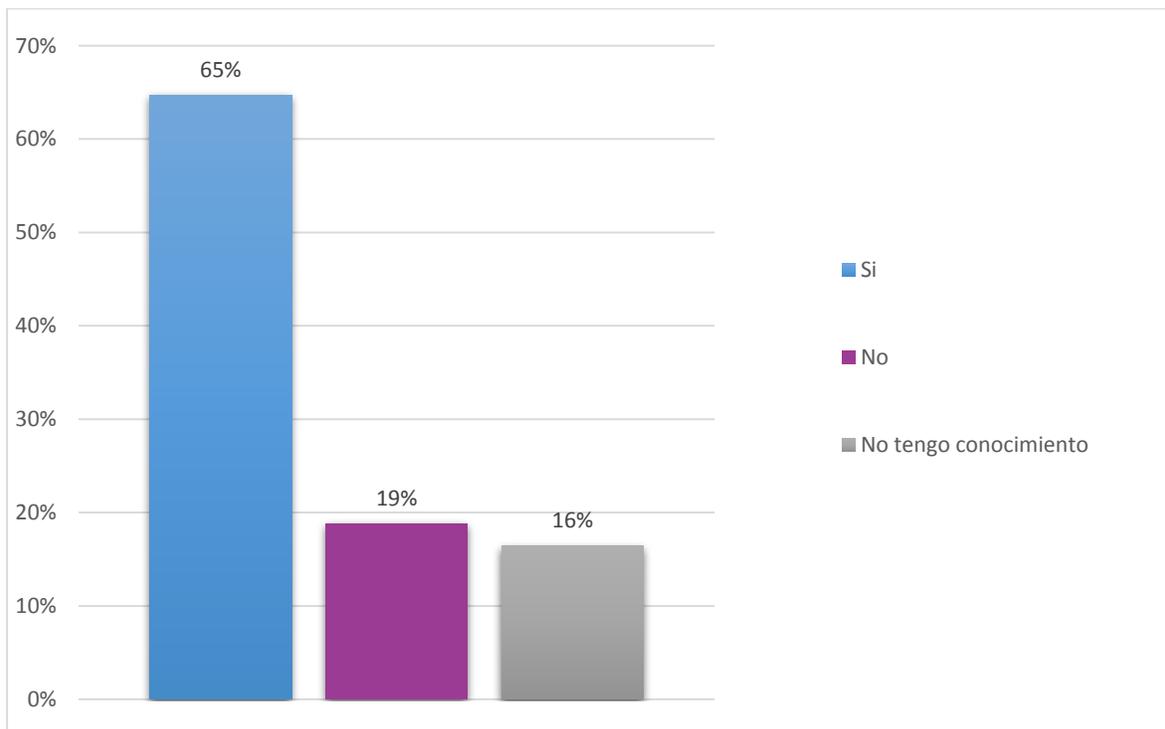
Tabla No. 17. Consideración del talento interno para las vacantes

, Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	65
No	16	19
No tengo conocimiento	14	16
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 17 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

El 65% de los encuestados afirmó que el Supermercado El País sí toma en cuenta al talento interno a la hora de cubrir una vacante; el 19% considera que no y el 16% restante no tiene conocimiento.

Figura No. 17. Consideración del talento interno para las vacantes



Fuente: Tabla No. 17

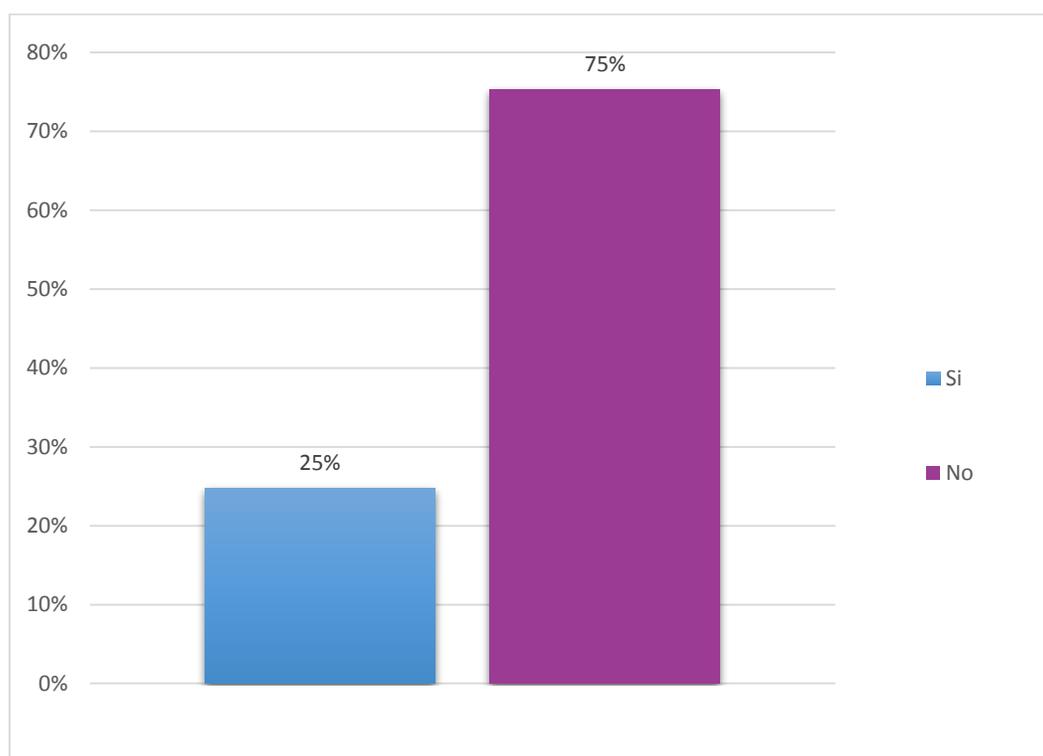
Tabla No. 18. Promovido internamente

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	25
No	64	75
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 18 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Según se muestra en esta tabla, el 75% de los encuestados ha sido promovido dentro del Supermercado El País mientras que el 25% restante no ha sido promovido.

Figura No. 18. Promovido internamente



Fuente: Tabla No. 18

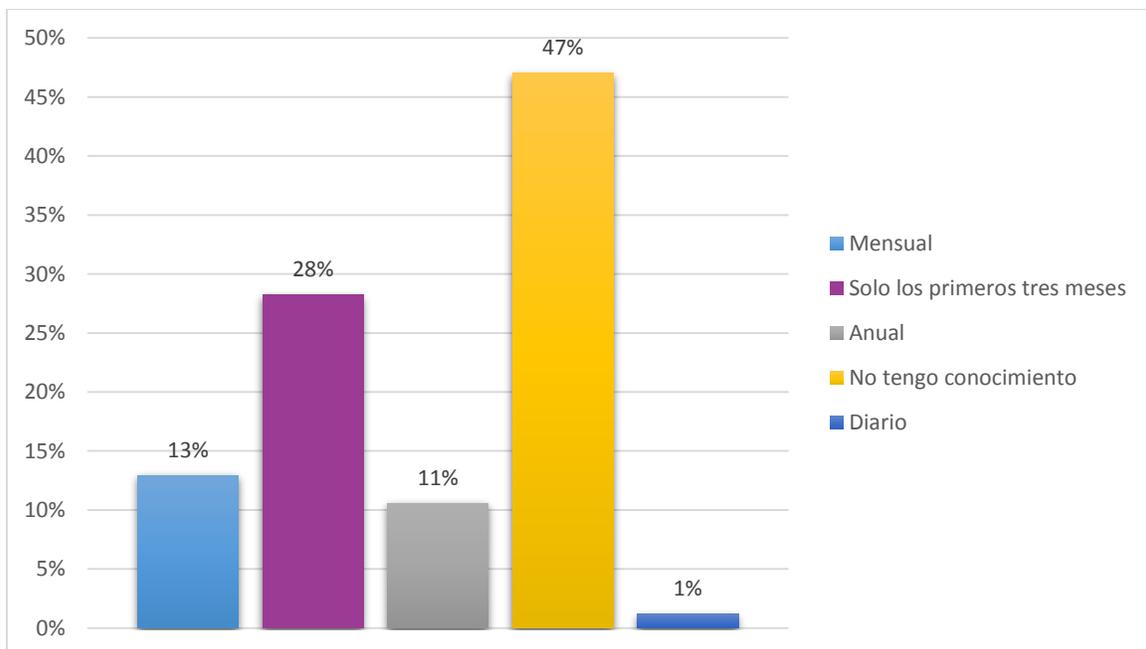
Tabla No. 19. Frecuencia de evaluación de desempeño laboral

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	11	13
Solo los primeros tres meses	24	28
Anual	9	11
No tengo conocimiento	40	47
Diario	1	1
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 19 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

En esta tabla se evidencia que el 47% de los encuestados no tienen conocimiento sobre la frecuencia en que se le evalúa su desempeño laboral; el 28% se le evalúa solo los primeros tres meses; el 13% mensual; el 11% anual y el 1% restante a diario.

Figura No. 19. Frecuencia de evaluación de desempeño laboral



Fuente: Tabla No. 19

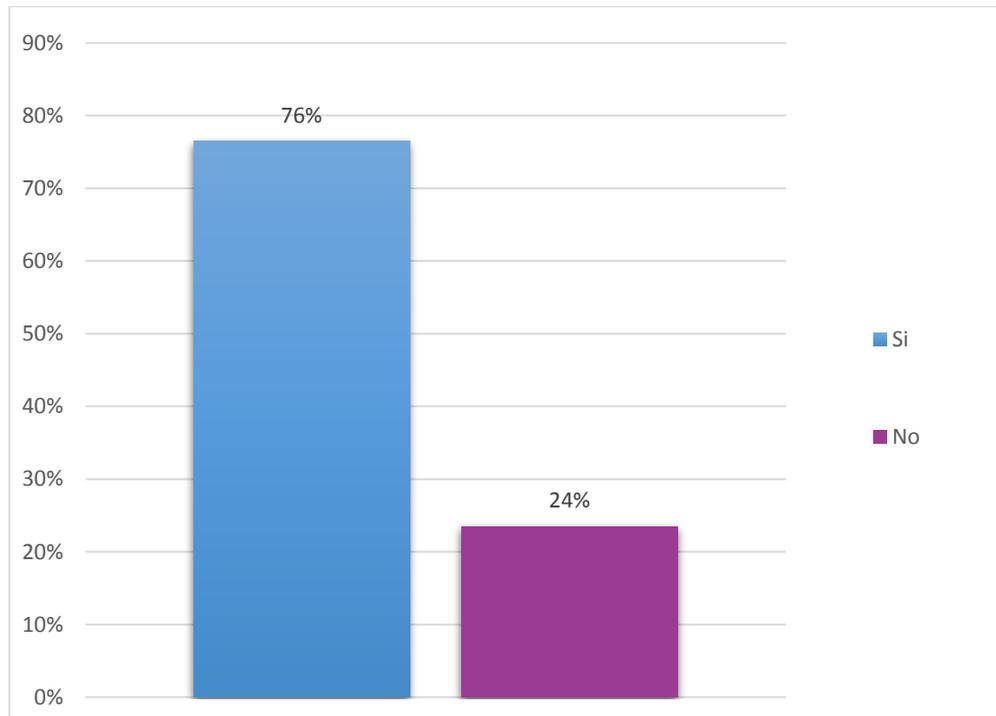
Tabla No. 20. Importancia de la evaluación de desempeño laboral

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	76
No	20	24
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 20 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

El 76% de los encuestados considera que sí es importante que se le evalúe su desempeño laboral para ejercer sus funciones correctamente, mientras que el 24% restante no lo considera importante.

Figura No. 20. Importancia de la evaluación de desempeño laboral



Fuente: Tabla No. 20

Tabla No. 21. Satisfacción por áreas en el Supermercado El País

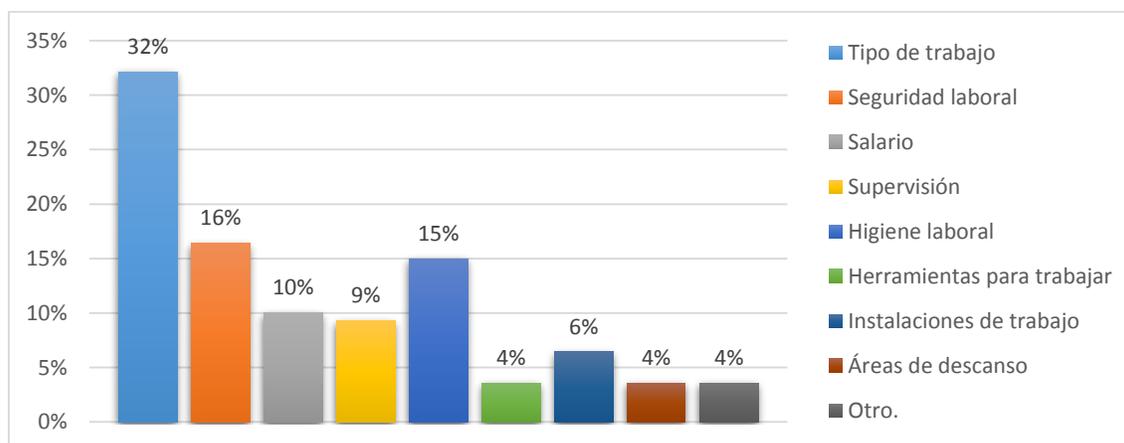
Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de trabajo	45	32
Seguridad laboral	23	16
Salario	14	10
Supervisión	13	9
Higiene laboral	21	15
Herramientas para trabajar	5	4
Instalaciones de trabajo	9	6
Áreas de descanso	5	4
Otro.	5	4
Total	140	100%

Fuente: Pregunta 21 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Nota: La cantidad de respuestas excede el número de encuestados debido a que hubo personas que eligieron más de una alternativa.

En la siguiente tabla se puede evidenciar que el 32% de los colaboradores de línea se sienten satisfechos con su tipo de trabajo; el 16% con la seguridad laboral; el 15% con la higiene laboral; el 10% con el salario; el 9% con la supervisión; el 6% con las instalaciones del trabajo; el 4% con las herramientas para trabajar; el otro 4% con las áreas de descanso y otro 4% más están satisfechos con otros aspectos.

Figura No. 21. Satisfacción por áreas en el Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 21

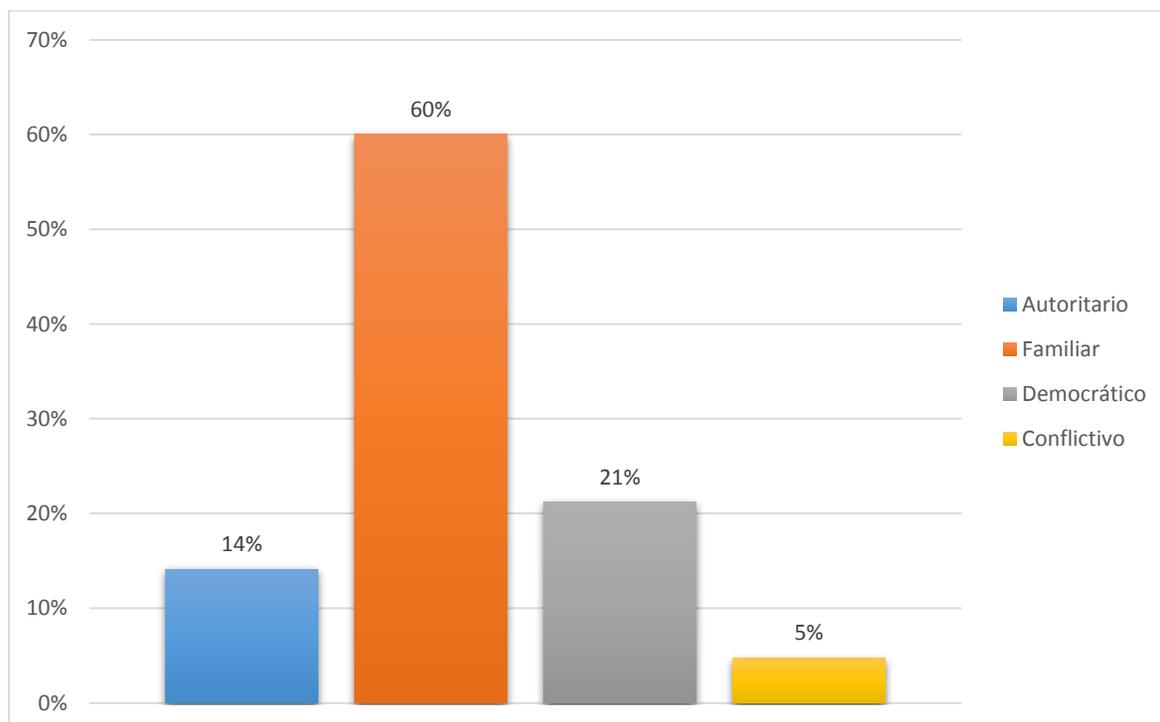
Tabla No. 22. Percepción del entorno laboral

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	12	14
Familiar	51	60
Democrático	18	21
Conflictivo	4	5
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 22 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

El entorno laboral en el Supermercado El País, es percibido como familiar para el 60% de los encuestados; como democrático para el 21%; como autoritario para el 14% y para el 5% restante como conflictivo.

Figura No. 22. Percepción del entorno laboral



Fuente: Tabla No. 22

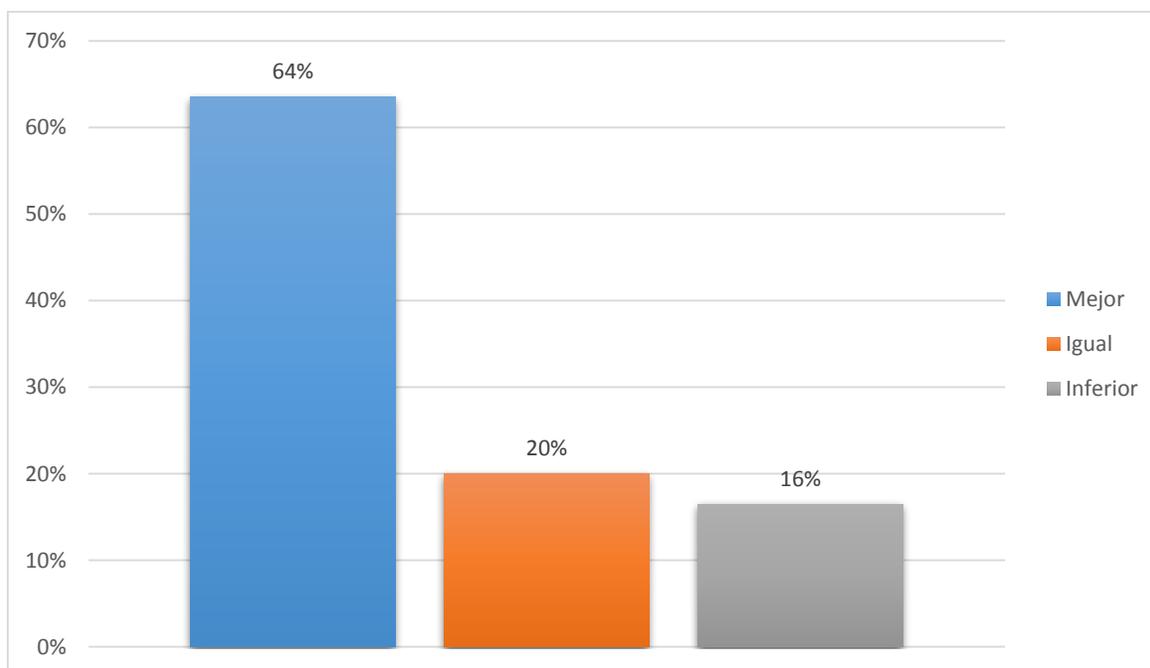
Tabla No. 23. Percepción de la realidad actual versus la expectativa antes de laborar en el Supermercado El País

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Mejor	54	64
Igual	17	20
Inferior	14	16
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 23 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

El 64% de los colaboradores de línea consideran que su realidad actual versus la expectativa antes de laborar en el Supermercado El País es mejor; el 20% considera que es igual y el 16% restante como inferior.

Figura No. 23. Percepción de la realidad actual versus la expectativa antes de laborar en el Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 23

Tabla No. 24. Necesidades a ser completadas en el Supermercado El País

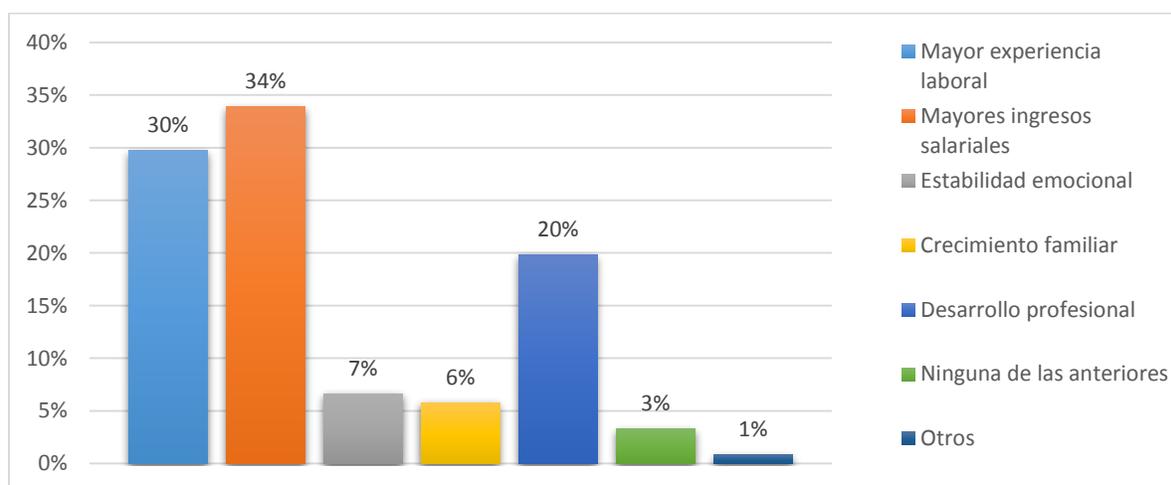
Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Mayor experiencia laboral	36	30
Mayores ingresos salariales	41	34
Estabilidad emocional	8	7
Crecimiento familiar	7	6
Desarrollo profesional	24	20
Ninguna de las anteriores	4	3
Otros	1	1
Total	121	100%

Fuente: Pregunta 24 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Nota: La cantidad de respuestas excede el número de encuestados debido a que hubo personas que eligieron más de una alternativa.

El 34% de los colaboradores de línea consideran como una necesidad a ser completada en el Supermercado El País, obtener mayores ingresos salariales; el 30% obtener mayor experiencia laboral; el 20% desarrollarse como profesional; el 7% tener estabilidad emocional; el 6% tener crecimiento familiar; el 3% no considero ninguna de las anteriores y el 1% restante específico otras necesidades.

Figura No. 24. Necesidades a ser completadas en el Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 24

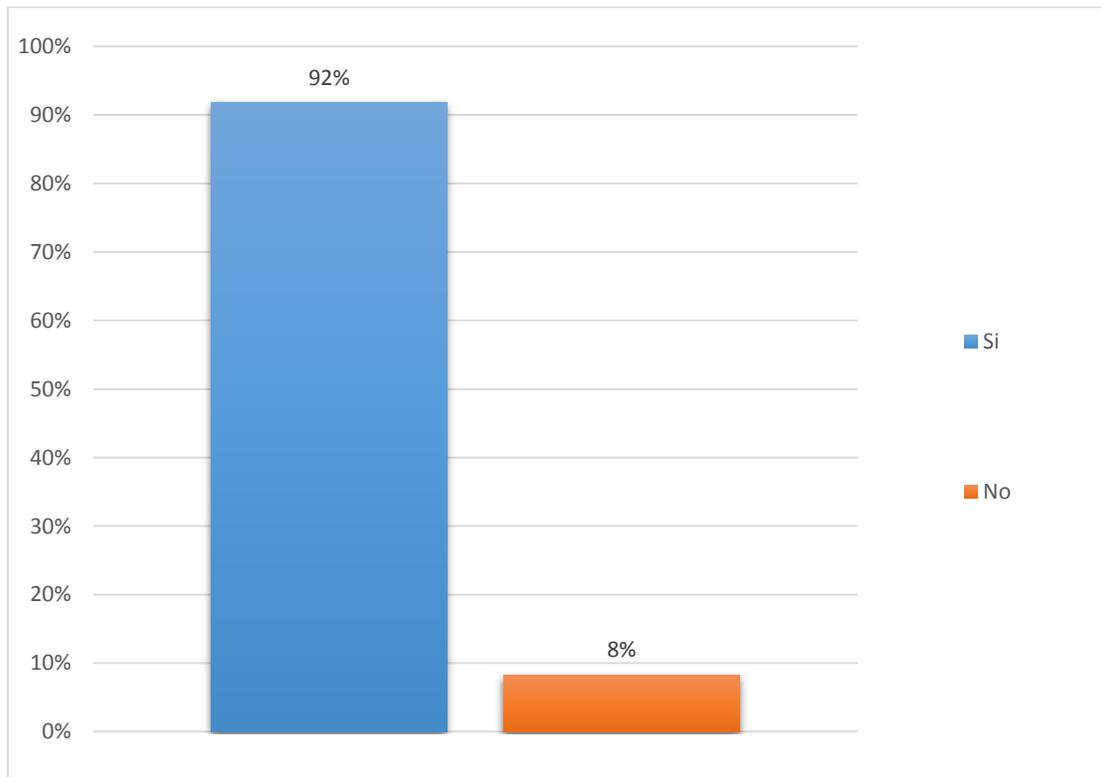
Tabla No. 25. Orgullo de ser parte del Supermercado El País

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	78	92
No	7	8
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 25 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

El 92% de los colaboradores de línea encuestados afirmó que sí se sentía orgulloso de ser parte del equipo del Supermercado El País; mientras que el 8% restante no lo estaba.

Figura No. 25. Orgullo de ser parte del Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 25

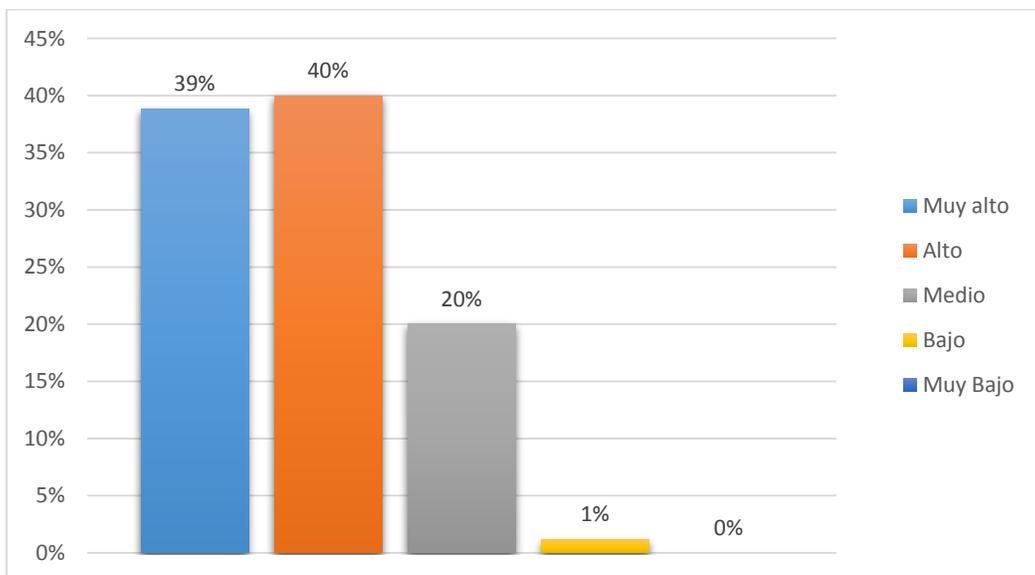
Tabla No. 26. Grado de importancia del ambiente laboral para permanecer en una empresa

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	33	39
Alto	34	40
Medio	17	20
Bajo	1	1
Muy Bajo	0	0
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 26 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Según los resultados arrojados por esta tabla, se puede observar que 40% de los colaboradores de línea encuestados considera como alto el grado de importancia del ambiente laboral para permanecer laborando en una empresa; el 39% lo considera como muy alto; el 20% como medio y el 1% restante como bajo.

Figura No. 26. Grado de importancia del ambiente laboral para permanecer en una empresa



Fuente: Tabla No. 26

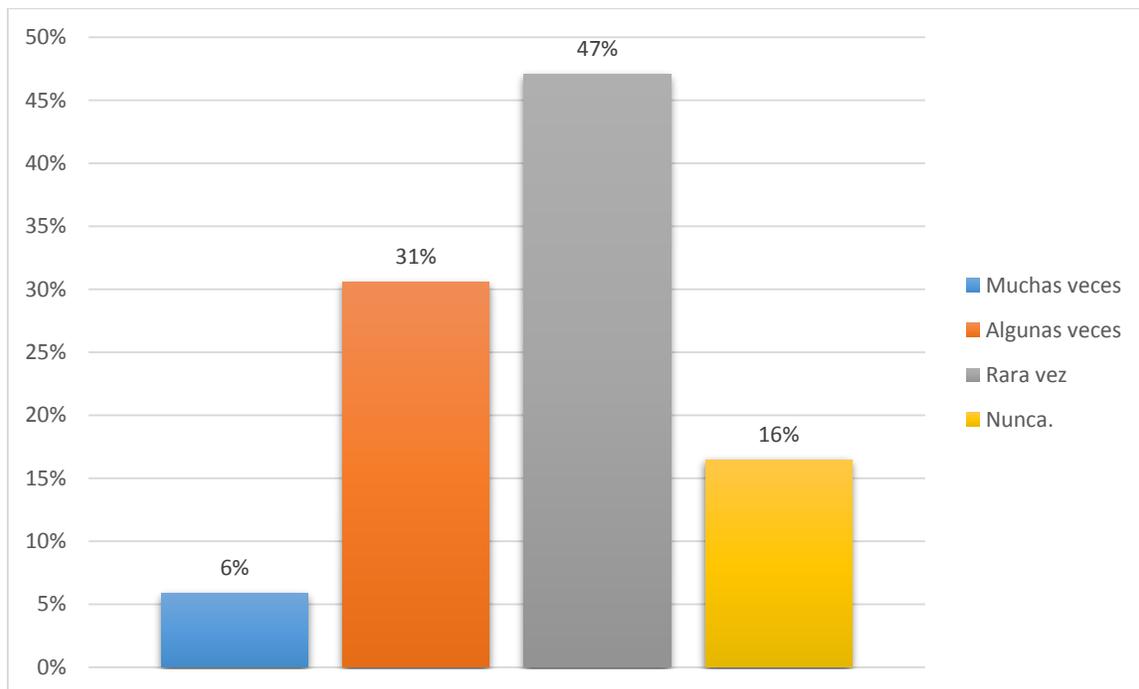
Tabla No. 27. Frecuencia de conflictos en su área laboral

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Muchas veces	5	6
Algunas veces	26	31
Rara vez	40	47
Nunca.	14	16
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 27 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Como se observa en esta tabla, el 47% de los encuestados afirma que rara vez se generan conflictos en su área de trabajo; el 31% considera que algunas veces; el 16% entiende que nunca y el 6% restante cree que muchas veces.

Figura No. 27. Frecuencia de conflictos en su área laboral



Fuente: Tabla No. 27

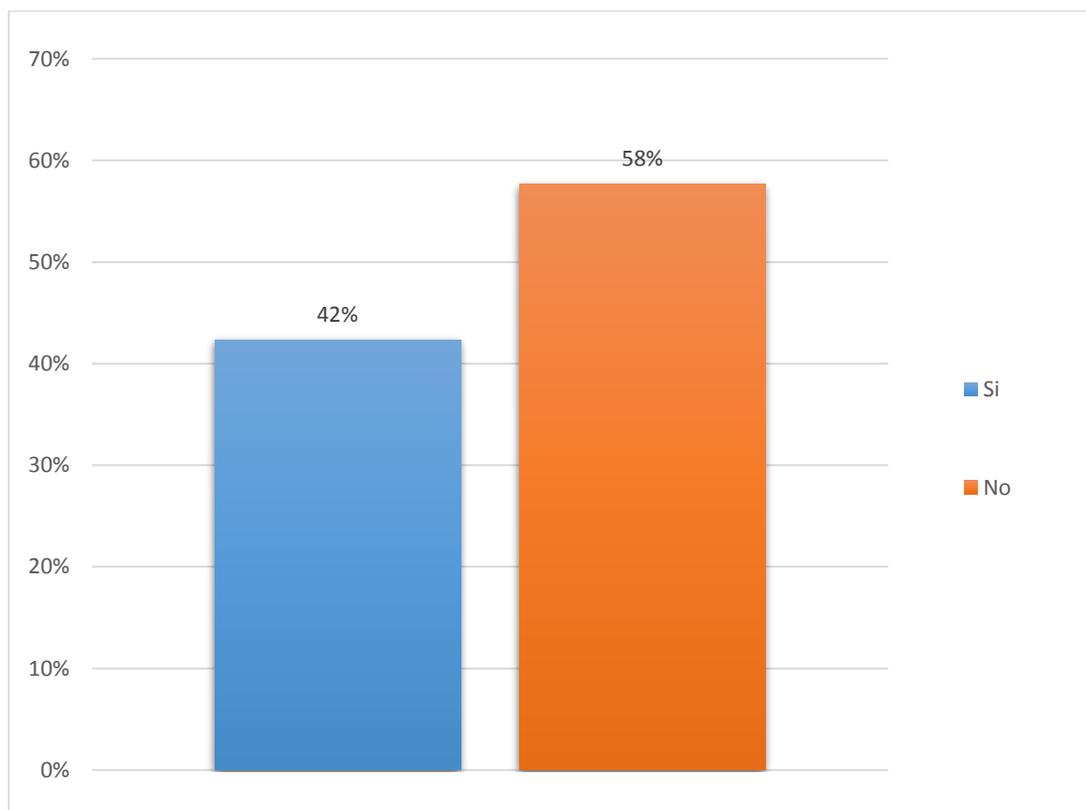
Tabla No. 28. Renunciar al Supermercado El País

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	42
No	49	58
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 28 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

El 58% de los colaboradores de línea encuestados afirman que no han pensado en salir del Supermercado El País; mientras que el 42% restante escogió que sí lo ha pensado.

Figura No. 28. Renunciar al Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 28

Tabla No. 29. Razones por las que renunciarían al Supermercado El País

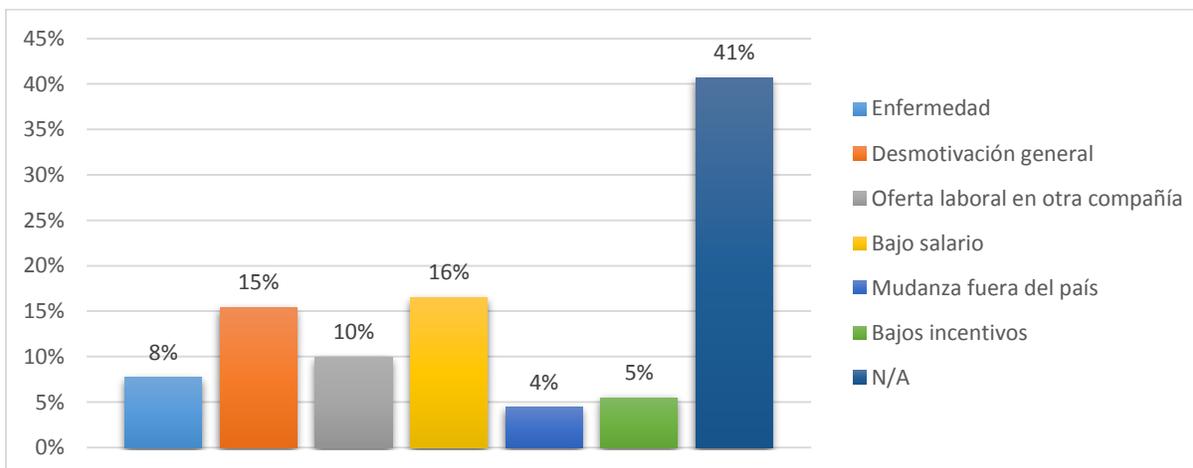
Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Enfermedad	7	8
Desmotivación general	14	15
Oferta laboral en otra compañía	9	10
Bajo salario	15	16
Mudanza fuera del país	4	4
Bajos incentivos	5	5
No he pensado en salir	37	41
Total	91	100%

Fuente: Pregunta 29 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Nota: La cantidad de respuestas excede el número de encuestados debido a que hubo personas que eligieron más de una alternativa.

De acuerdo con los resultados anteriores, el 41% de los encuestados afirma que no ha pensado en salir al Supermercado El País; el 16% afirma que saldría por el bajo salario; el 15% por desmotivación general; el 10% por la oferta laboral en otra compañía; el 8% por enfermedad; el 5% por bajos incentivos y el 4% restante por mudarse fuera del país.

Figura No. 29. Razones por las que renunciarían al Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 29

Tabla No. 30. Razones por las que se ha ausentado

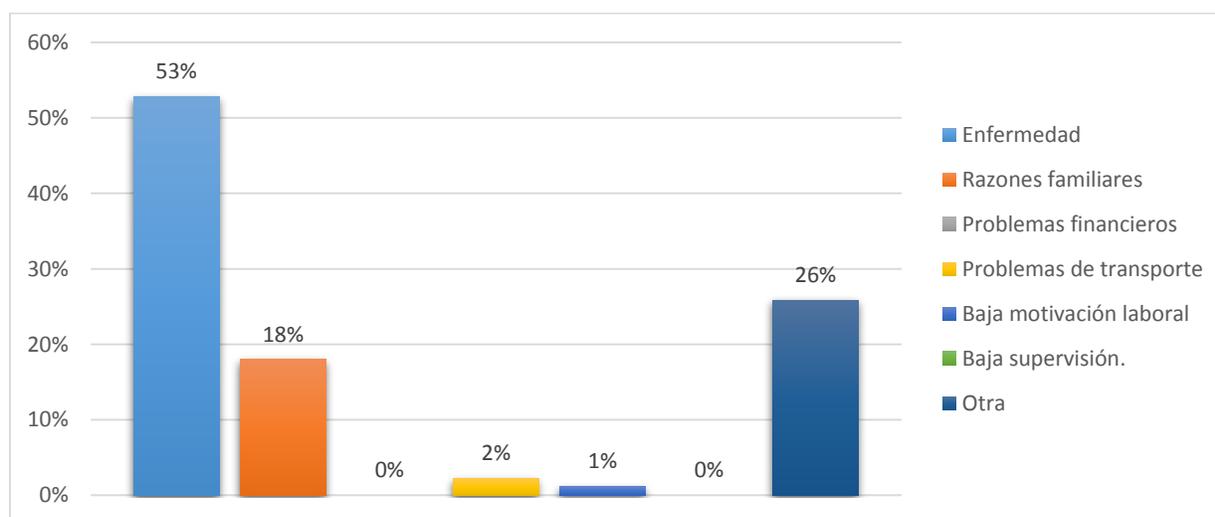
Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Enfermedad	47	53
Razones familiares	16	18
Problemas financieros	0	0
Problemas de transporte	2	2
Baja motivación laboral	1	1
Baja supervisión.	0	0
Otra	23	26
Total	89	100%

Fuente: Pregunta 30 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Nota: La cantidad de respuestas excede el número de encuestados debido a que hubo personas que eligieron más de una alternativa.

El 53% de los colaboradores de línea encuestados, afirmaron que se han ausentado del trabajo por enfermedad; el 26% por otras razones; el 18% por razones familiares; el 2% por problemas de transporte y el 1% restante por baja motivación laboral.

Figura No. 30. Razones por las que se ha ausentado



Fuente: Tabla No. 30

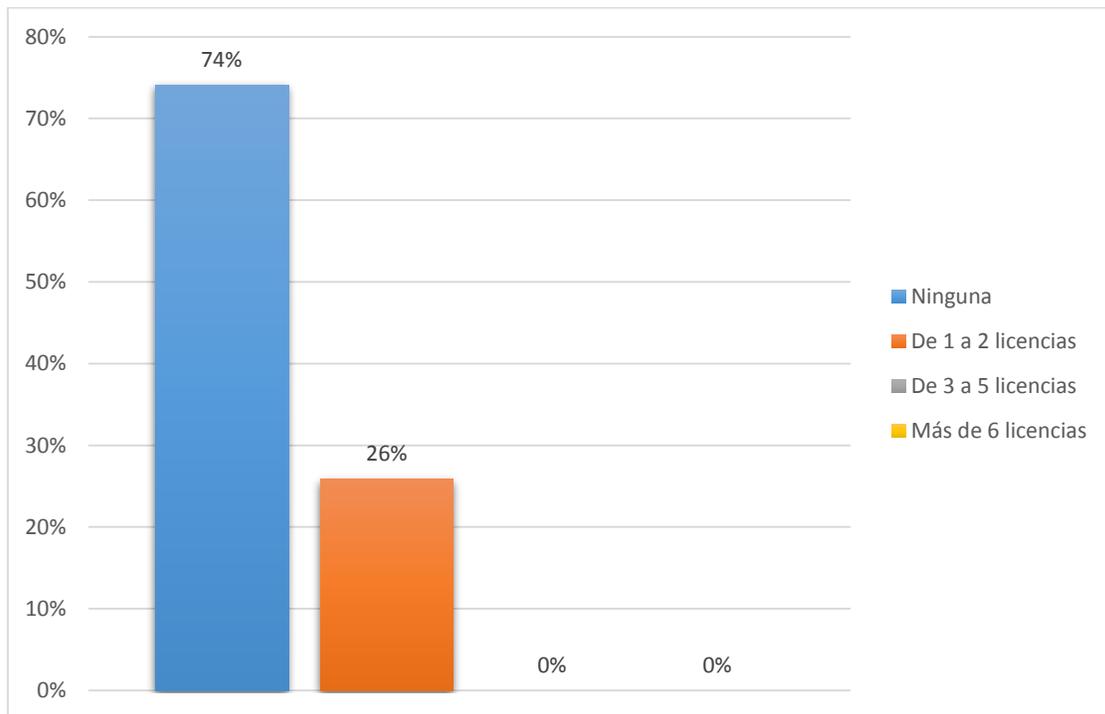
Tabla No. 31. Licencias Médicas en el último año

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	63	74
De 1 a 2 licencias	22	26
De 3 a 5 licencias	0	0
Más de 6 licencias	0	0
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 31 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

En esta tabla se demuestra que el 74% de los colaboradores de línea que fueron encuestados no han tenido licencias médicas; mientras que el 26% restante afirman que ha tenido de 1 a 2 licencias en el último año.

Figura No. 31. Licencias Médicas en el último año



Fuente: Tabla No. 31

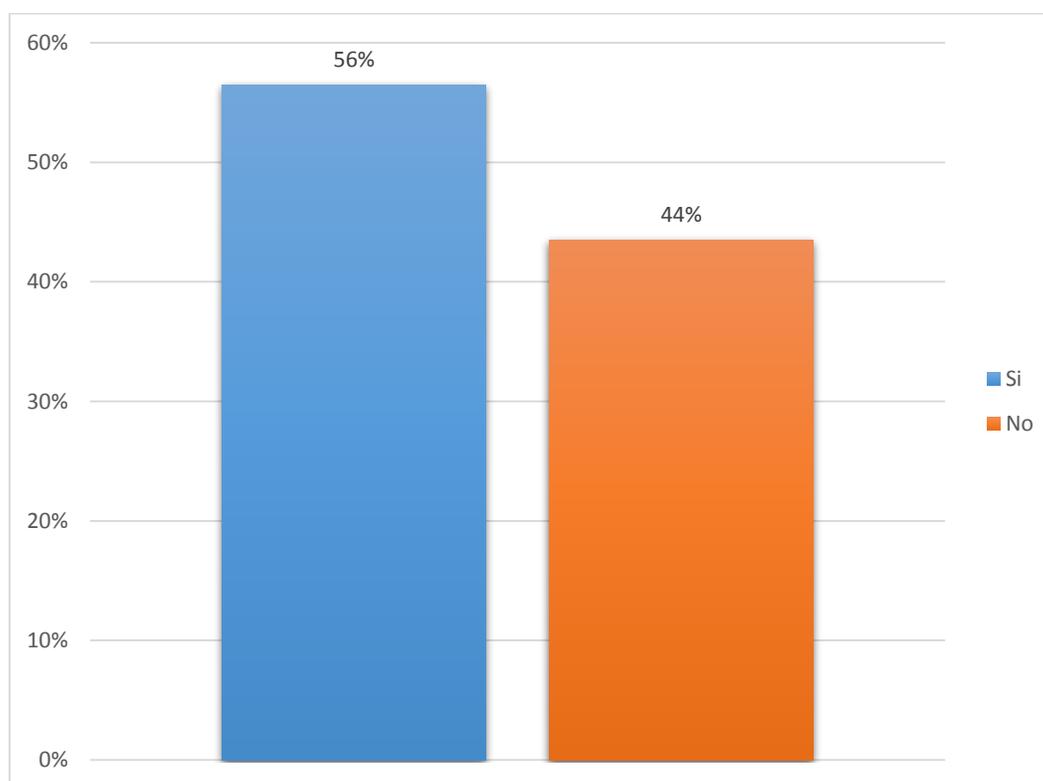
Tabla No. 32. Oferta laboral de otra compañía

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	56
No	37	44
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 32 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

El 56% de los colaboradores de línea encuestados admitieron haber recibido ofertas laborales de otra compañía; mientras que el 44% restante no ha recibido.

Figura No. 32. Oferta laboral de otra compañía



Fuente: Tabla No. 32

Tabla No. 33. Razones por las que no toma otra oferta laboral

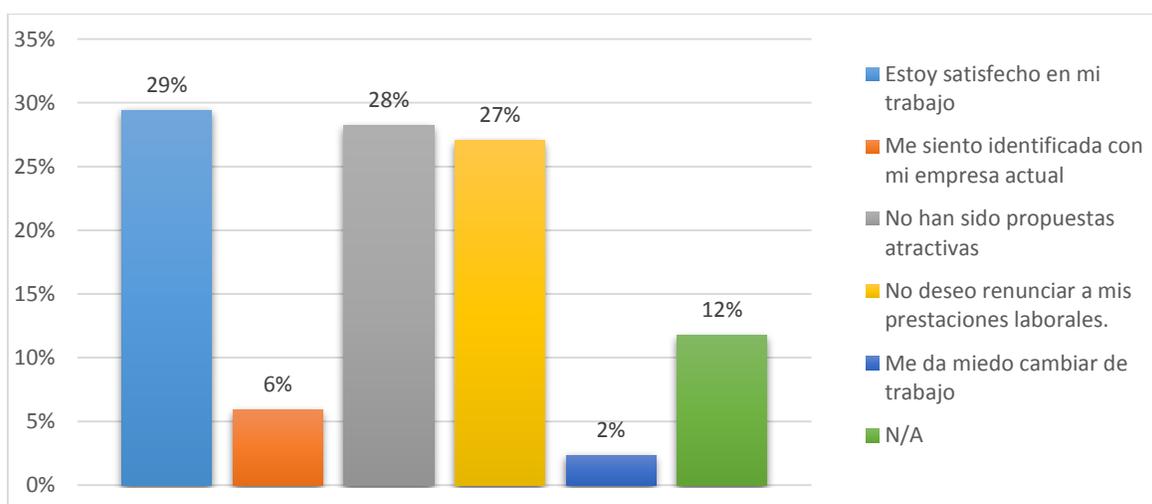
Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Estoy satisfecho en mi trabajo	25	29
Me siento identificada con mi empresa actual	5	6
No han sido propuestas atractivas	24	28
No deseo renunciar a mis prestaciones laborales	23	27
Me da miedo cambiar de trabajo	2	2
N/A	10	12
Total	89	100%

Fuente: Pregunta 33 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Nota: La cantidad de respuestas excede el número de encuestados debido a que hubo personas que eligieron más de una alternativa.

De acuerdo con los resultados anteriores, el 29% de los colaboradores encuestados afirman que no toman otra oferta laboral por que están satisfechos con su trabajo; el 28% por que no han sido propuestas atractivas; el 27% por que no desean renunciar a sus prestaciones laborales; el 12% no aplica a esta pregunta; el 6% se siente identificado con su empresa actual y el 2% restante por que le da miedo cambiar de trabajo.

Figura No. 33. Razones por las que no toma otra oferta laboral



Fuente: Tabla No. 33

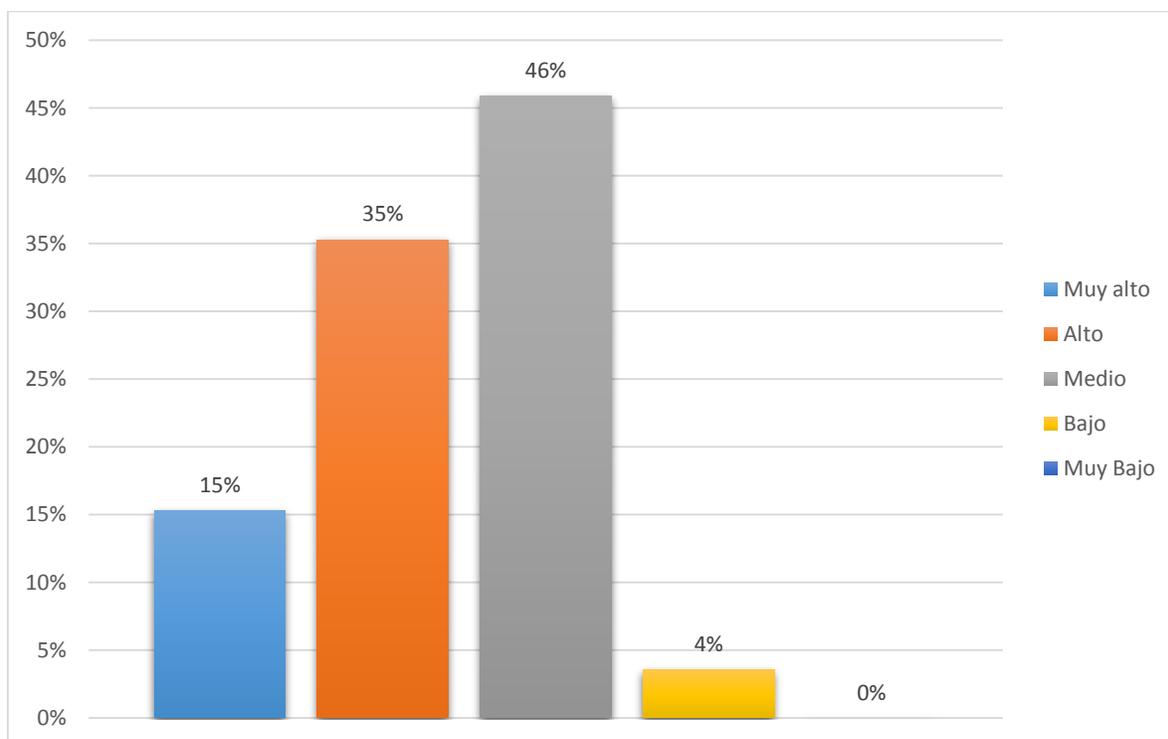
Tabla No. 34. Grado de satisfacción laboral en el Supermercado El País

Alternativas	Colaboradores de Línea	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	13	15
Alto	30	35
Medio	39	46
Bajo	3	4
Muy Bajo	0	0
Total	85	100%

Fuente: Pregunta 34 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Como se muestra en esta tabla el 46% de los colaboradores encuestados afirman tener un grado medio de satisfacción laboral; el 35% afirman tener un grado alto; el 15% tienen un grado muy alto y el 4% restante un grado bajo.

Figura No. 34. Grado de satisfacción laboral en el Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 34

2.7.2 Presentación de los datos obtenidos del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País, República Dominicana

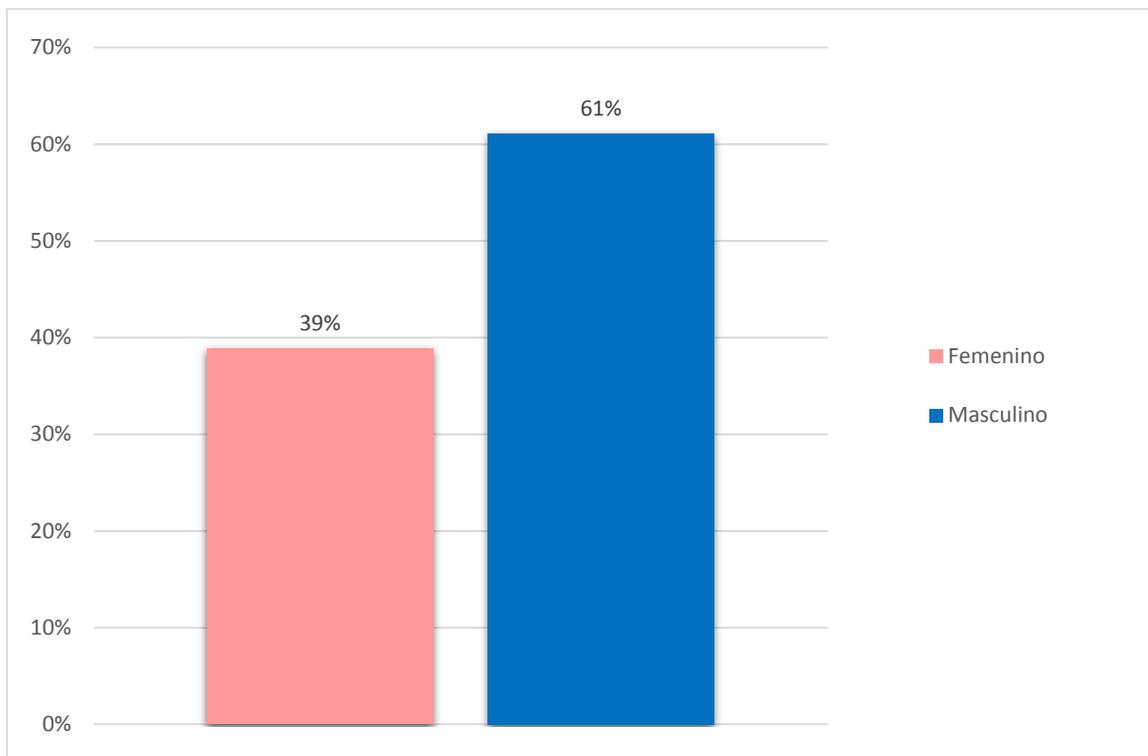
Tabla No. 35. Género del personal administrativo

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	7	39
Masculino	11	61
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 1 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

El 61% de los colaboradores de línea encuestados en el Supermercado El País, son de género masculino, mientras que el 39% restante son de género femenino.

Figura No. 35. Género del personal administrativo



Fuente: Tabla No. 35

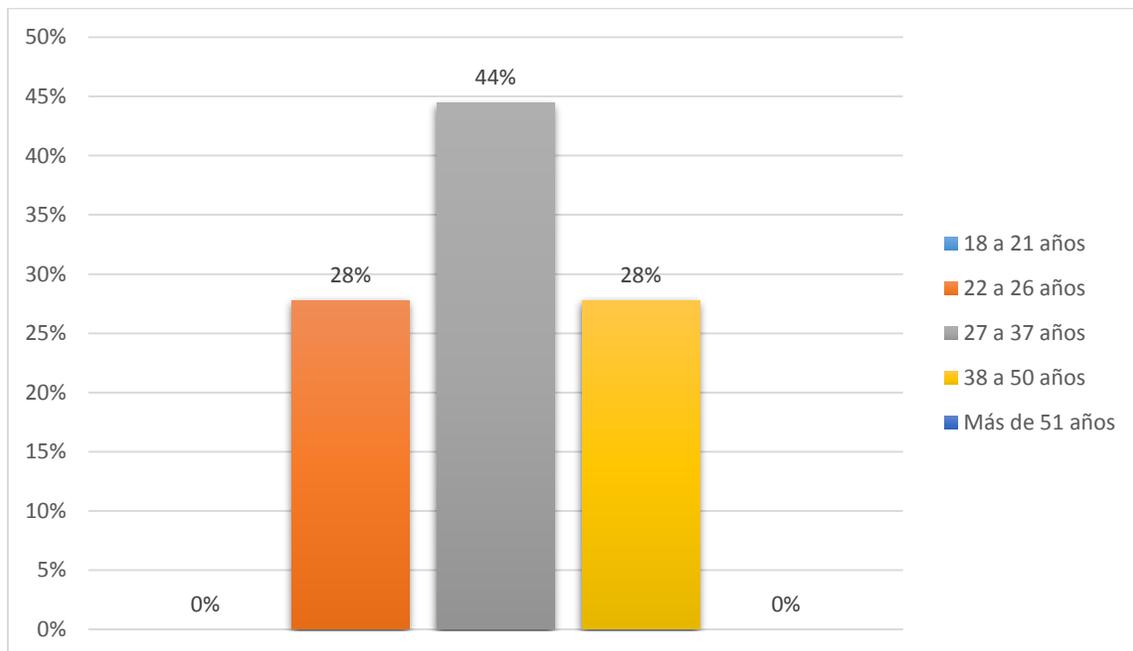
Tabla No. 36. Rango de edad del personal administrativo

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
18 a 21 años	0	0
22 a 26 años	5	28
27 a 37 años	8	44
38 a 50 años	5	28
Más de 51 años	0	0
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 2 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

Como se puede observar en esta tabla el 44% del personal administrativo encuestado afirmo tener una edad de 27 a 37 años; el 28% de 22 a 26 años y el otro 28% restante de 38 a 50 años de edad.

Figura No. 36. Rango de edad del personal administrativo



Fuente: Tabla No. 36

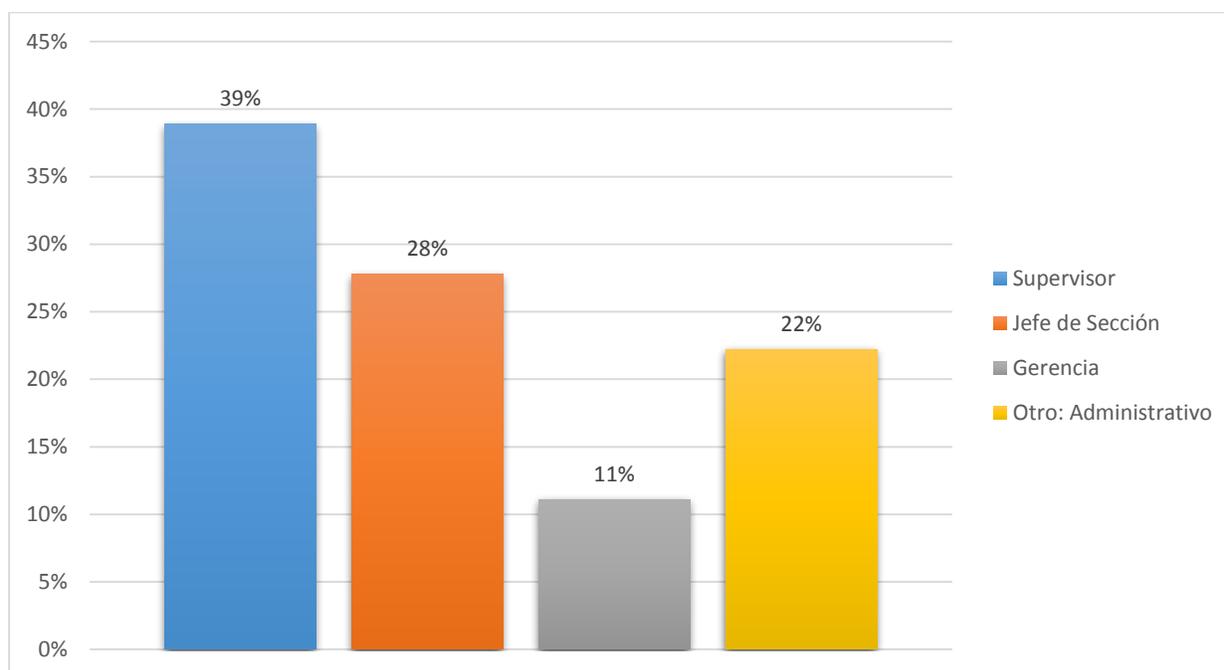
Tabla No. 37. Función que desempeña

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Supervisor	7	39
Jefe de Sección	5	28
Gerencia	2	11
Otro: Administrativo	4	22
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 3 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

El 39% del personal administrativo encuestado son supervisores; el 28% son Jefes de Sección; el 22% son considerado otros administrativos y el 11% restante representa la gerencia del Supermercado El País.

Figura No. 37. Función que desempeña



Fuente: Tabla No. 37

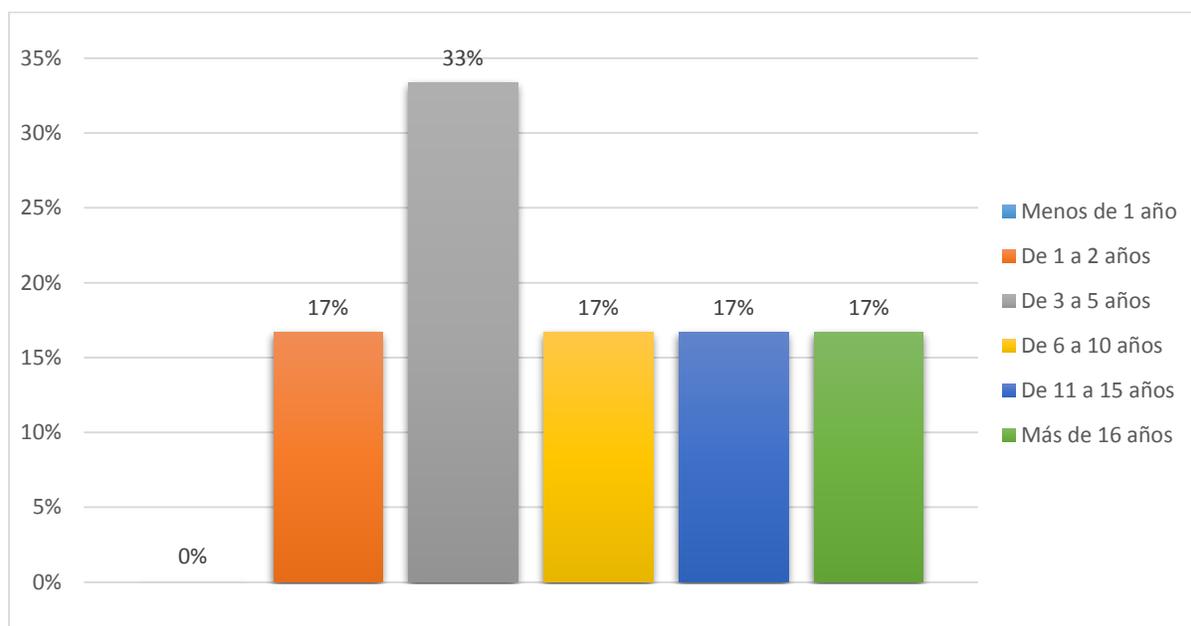
Tabla No. 38. Tiempo de labor en el Supermercado El País

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	0	0
De 1 a 2 años	3	17
De 3 a 5 años	6	33
De 6 a 10 años	3	17
De 11 a 15 años	3	17
Más de 16 años	3	17
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 4 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

Como se puede evidenciar en esta tabla, el 33% de los encuestados tienen de 3 a 5 años laborando en el Supermercado El País; el 17% de 1 a 2 años; el otro 17% de 6 a 10 años; otro 17% más, de 11 a 15 años y el 17% restante más de 16 años.

Figura No. 38. Tiempo de labor en el Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 38

Tabla No. 39. Incentivos financieros recibidos

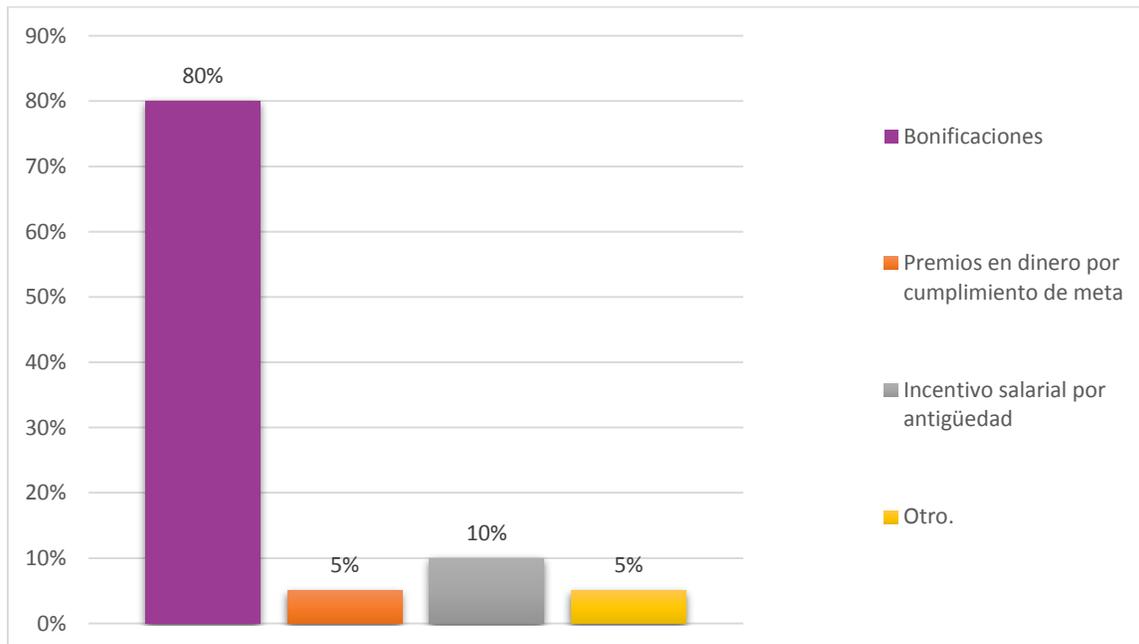
Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Bonificaciones	16	80
Premios en dinero por cumplimiento de meta	1	5
Incentivo salarial por antigüedad	2	10
Otro.	1	5
Total	20	100%

Fuente: Pregunta 5 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

Nota: La cantidad de respuestas excede el número de encuestados debido a que hubo personas que eligieron más de una alternativa.

Según los datos arrojados por esta tabla, el 80% del personal administrativo encuestado considera haber recibido bonificaciones como un incentivo financiero; el 10% incentivo salarial por antigüedad; el 5% premios en dinero por cumplimiento de meta y el otro 5% restante ha recibido otro tipo de beneficios.

Figura No. 39. Incentivos financieros recibidos



Fuente: Tabla No. 39

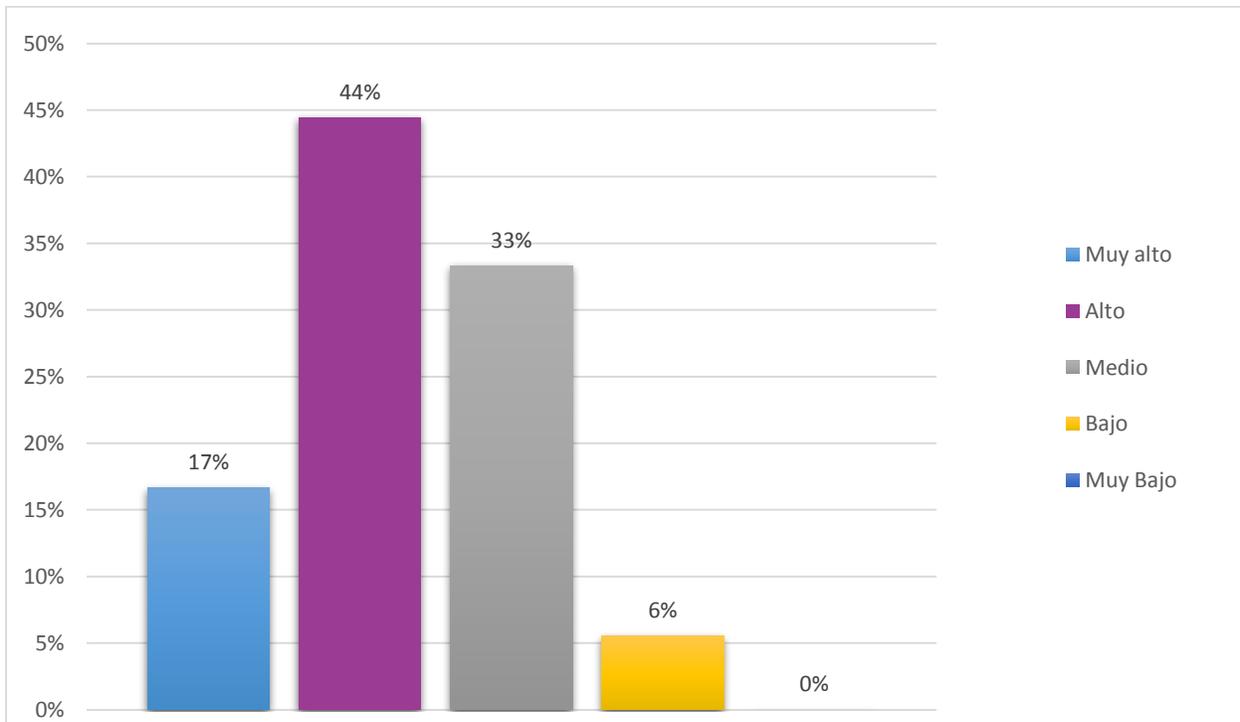
Tabla No. 40. Grado de importancia de la motivación financiera

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	3	17
Alto	8	44
Medio	6	33
Bajo	1	6
Muy Bajo	0	0
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 6 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

Al ponderar el grado de importancia de la motivación financiera por la población en estudio, los resultados fueron los siguientes; el 44% valoró como alto; el 33% como medio; el 17% como muy alto y el 6% restante como bajo.

Figura No. 40. Grado de importancia de la motivación financiera



Fuente: Tabla No. 40

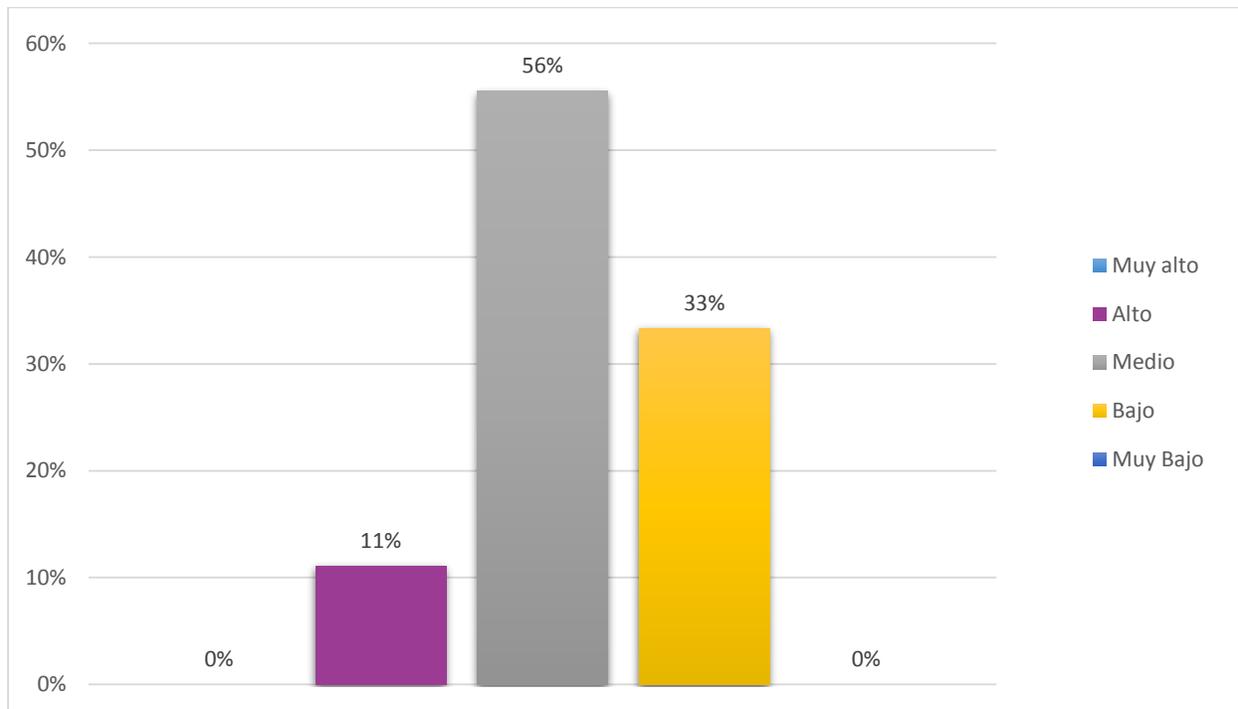
Tabla No. 41. Evaluación del salario con respecto a sus funciones

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	0	0
Alto	2	11
Medio	10	56
Bajo	6	33
Muy Bajo	0	0
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 7 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

El salario ofrecido por el Supermercado El País, para el personal administrativo es calificado como medio, por el 56% de los encuestados; como bajo por el 33% y como alto por el 11% restante.

Figura No. 41. Evaluación del salario con respecto a sus funciones



Fuente: Tabla No. 41

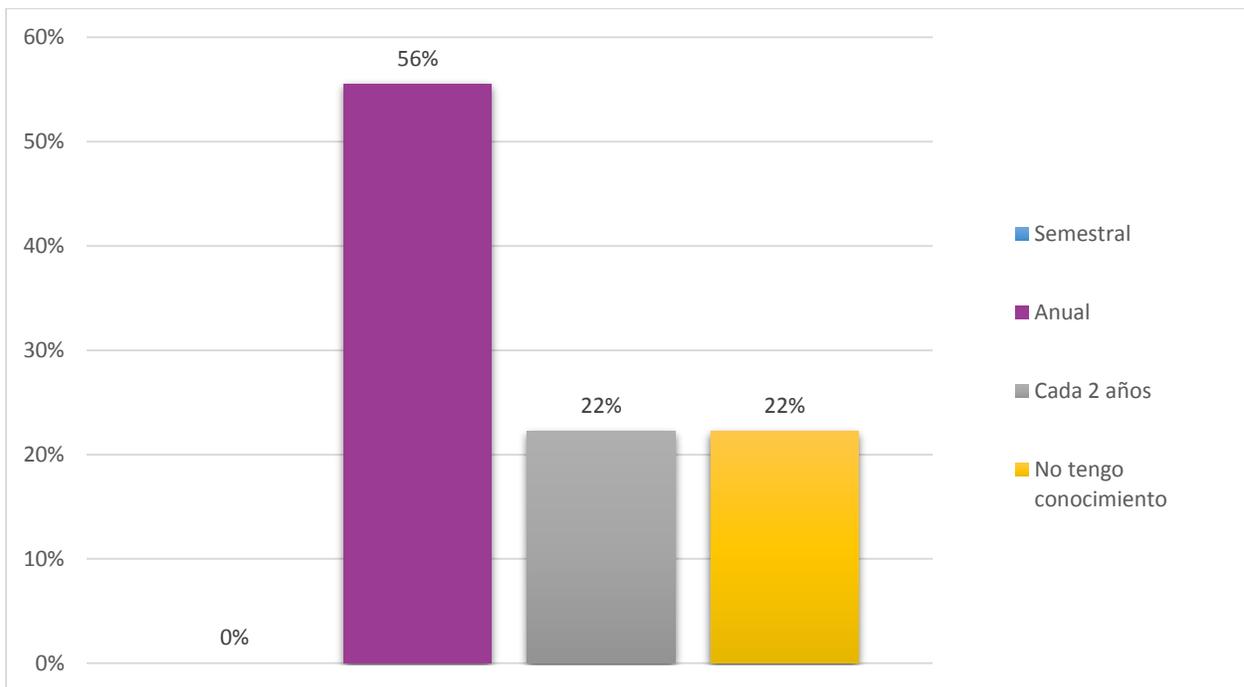
Tabla No. 42. Frecuencia de incremento salarial

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Semestral	0	0
Anual	10	56
Cada 2 años	4	22
No tengo conocimiento	4	22
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 8 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

En esta tabla se evidencia que 56% del personal administrativo encuestado recibe un incremento salarial anual; el 22% lo recibe cada 2 años y el otro 22% restante no tiene conocimiento.

Figura No. 42. Frecuencia de incremento salarial



Fuente: Tabla No. 42

Tabla No. 43. Incentivos no financieros recibidos

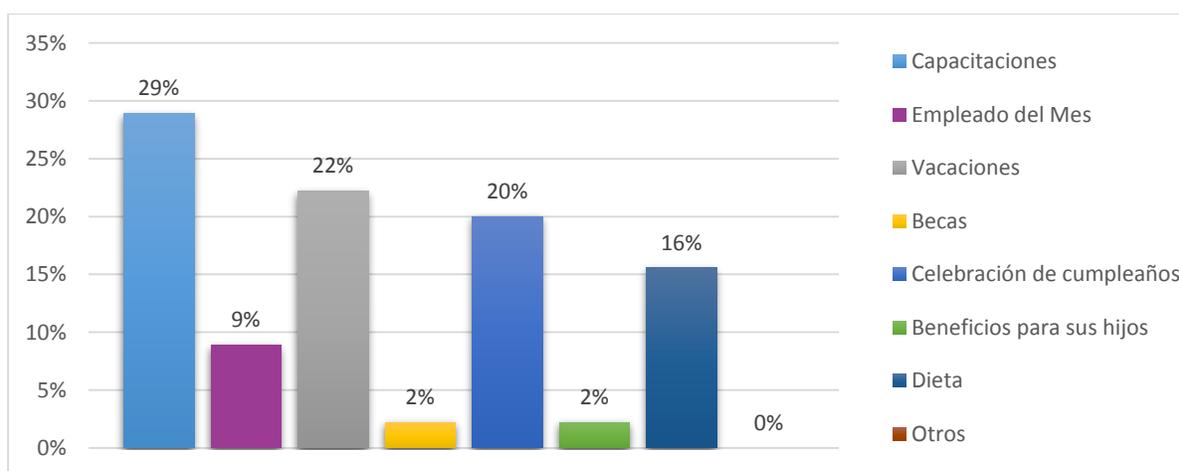
Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones	13	29
Empleado del Mes	4	9
Vacaciones	10	22
Becas	1	2
Celebración de cumpleaños	9	20
Beneficios para sus hijos	1	2
Dieta	7	16
Otros	0	0
Total	45	100%

Fuente: Pregunta 9 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

Nota: La cantidad de respuestas excede el número de encuestados debido a que hubo personas que eligieron más de una alternativa.

Según los datos que muestra esta tabla, el 29% de los encuestados considera el reciben capacitaciones como incentivo no financiero; el 22% las vacaciones; el 20% la celebración de sus cumpleaños; el 16% la dieta; el 9% premiación de empleado del mes; el 2% becas y el otro 2% restante beneficios para sus hijos.

Figura No. 43. Incentivos no financieros recibidos



Fuente: Tabla No. 43

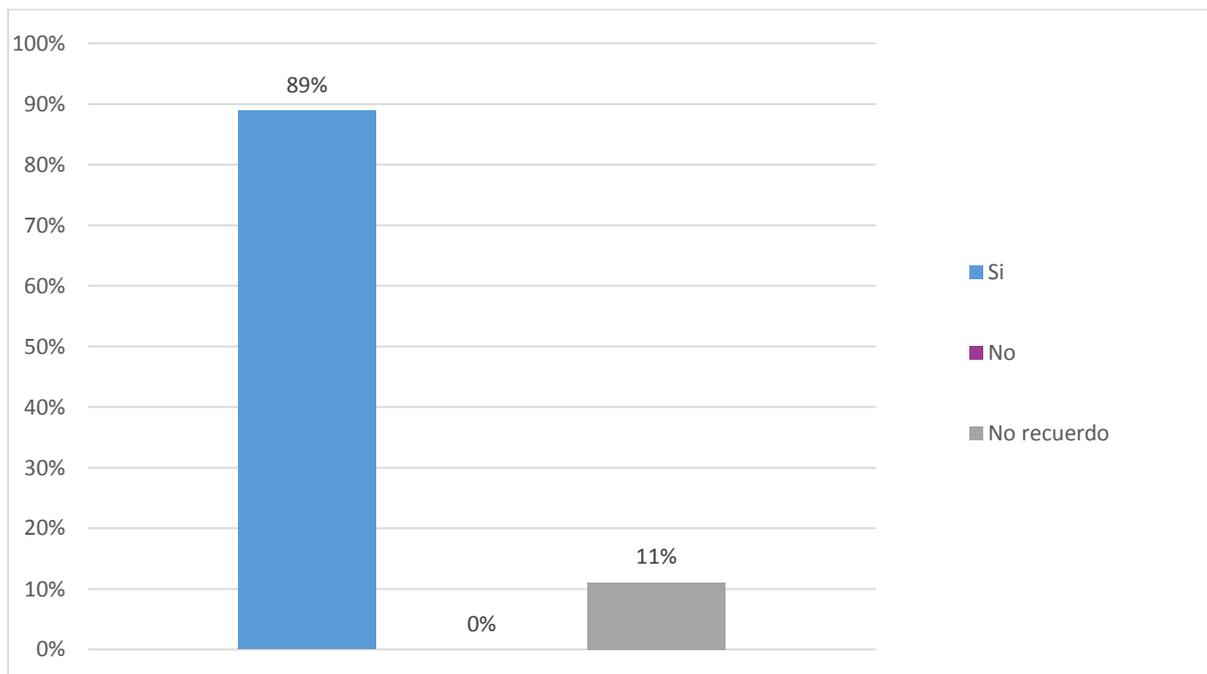
Tabla No. 44. Inducción y entrenamiento impartido al ingresar al Supermercado El País

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	89
No	0	0
No recuerdo	2	11
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 10 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

En esta tabla se observa, que el 89% de los encuestados, entiende haber recibido inducción y entrenamiento pertinente al ingresar a laborar en el Supermercado El País; mientras que el 11% no lo recuerda.

Figura No. 44. Inducción y entrenamiento impartido al ingresar al Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 44

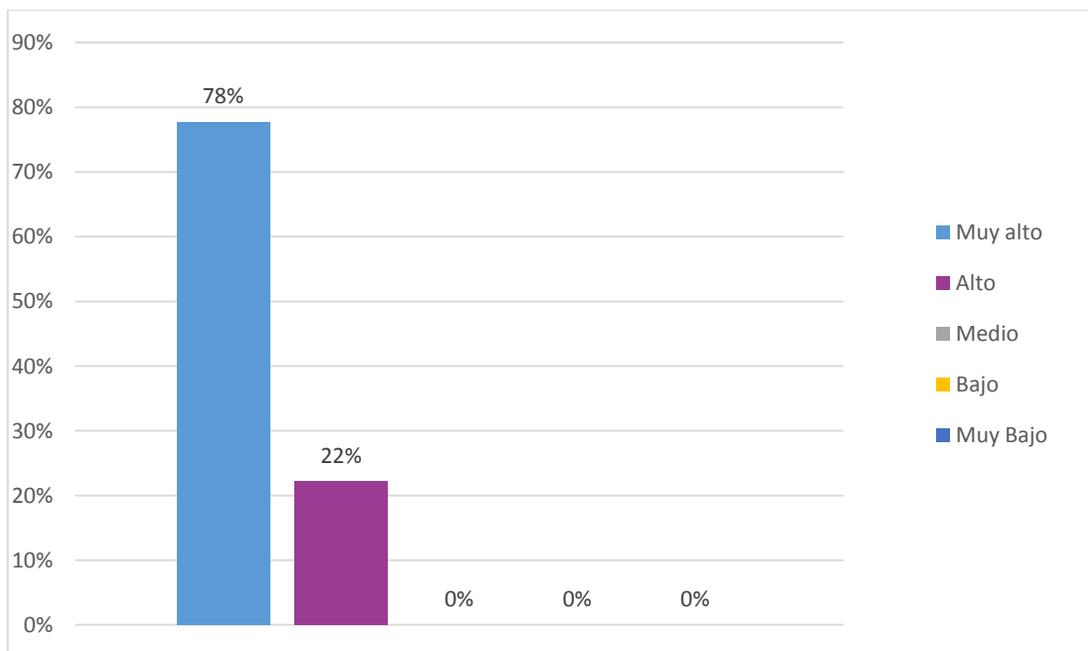
Tabla No. 45. Grado de importancia de recibir entrenamiento

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	14	78
Alto	4	22
Medio	0	0
Bajo	0	0
Muy Bajo	0	0
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 11 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

El 78% del personal administrativo encuestado valora como muy alto el grado de importancia de recibir un entrenamiento para desempeñar sus funciones motivado; mientras que el 22% restante lo valora como alto.

Figura No. 45. Grado de importancia de recibir entrenamiento



Fuente: Tabla No. 45

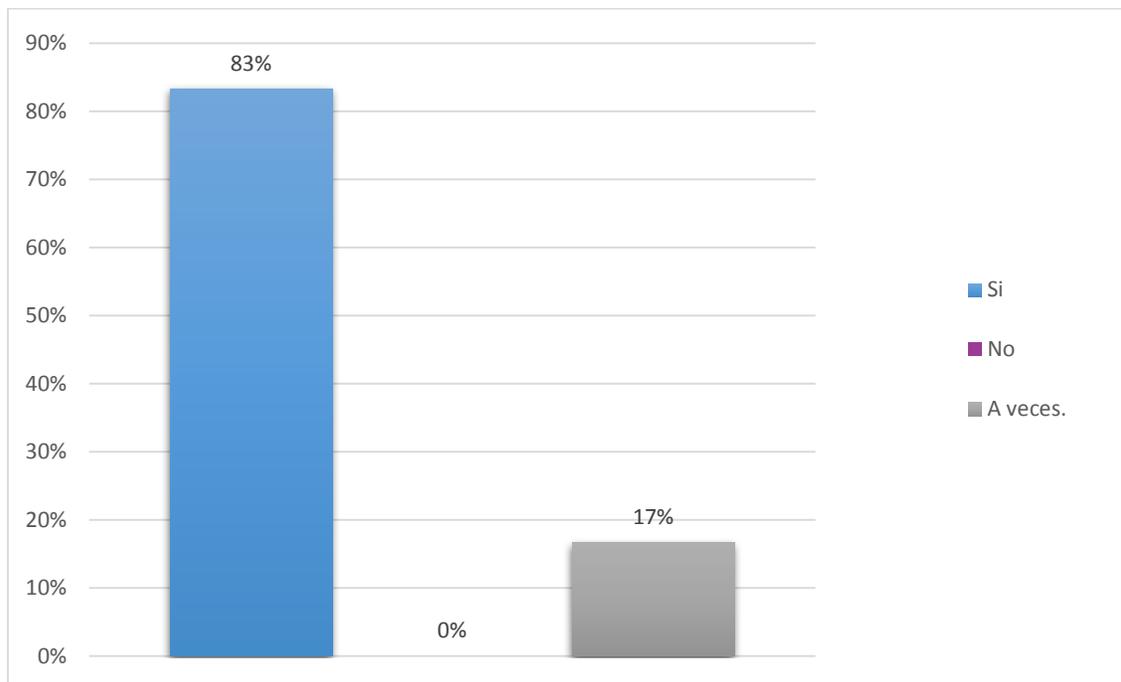
Tabla No. 46. Motivación constante por parte de su supervisor

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	83
No	0	0
A veces.	3	17
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 12 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

En esta tabla demuestra que el 83% del personal administrativo encuestado afirma que si recibe motivación constante por parte de su supervisor; mientras que el 17% restante solo recibe a veces.

Figura No. 46. Motivación constante por parte de su supervisor



Fuente: Tabla No. 46

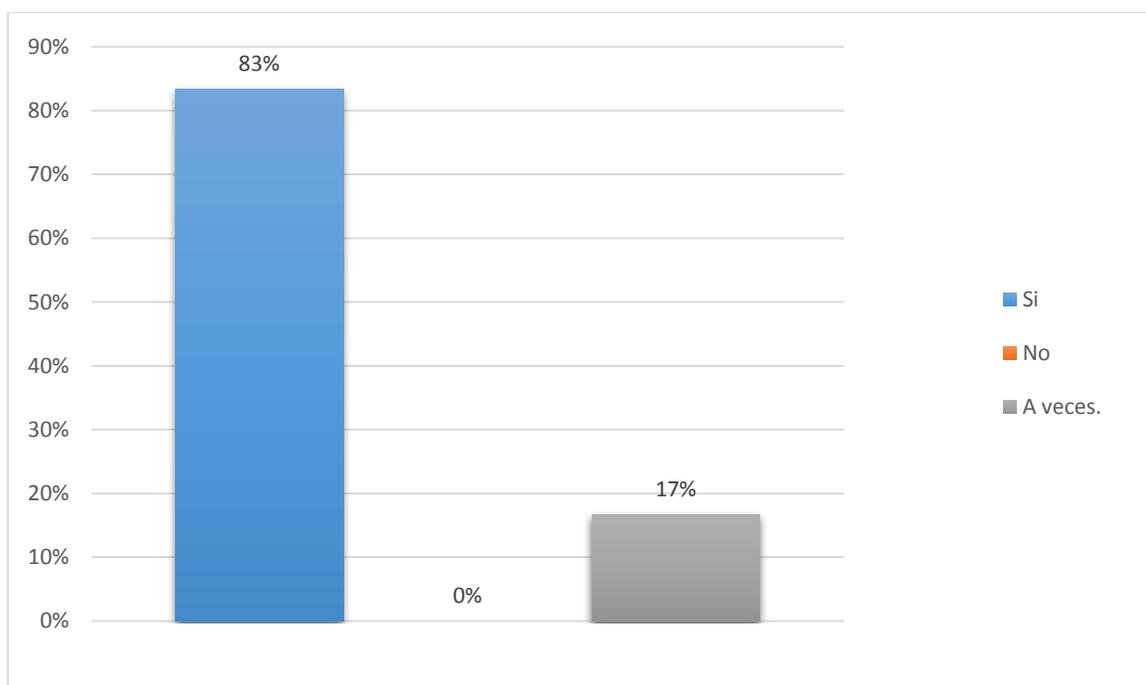
Tabla No. 47. Motivación constante a sus supervisados

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	83
No	0	0
A veces.	3	17
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 13 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

En esta tabla demuestra que el 83% del personal administrativo encuestado afirma que si motiva constante a sus supervisados; mientras que el 17% restante solo les motiva a veces.

Figura No. 47. Motivación constante a sus supervisados



Fuente: Tabla No. 47

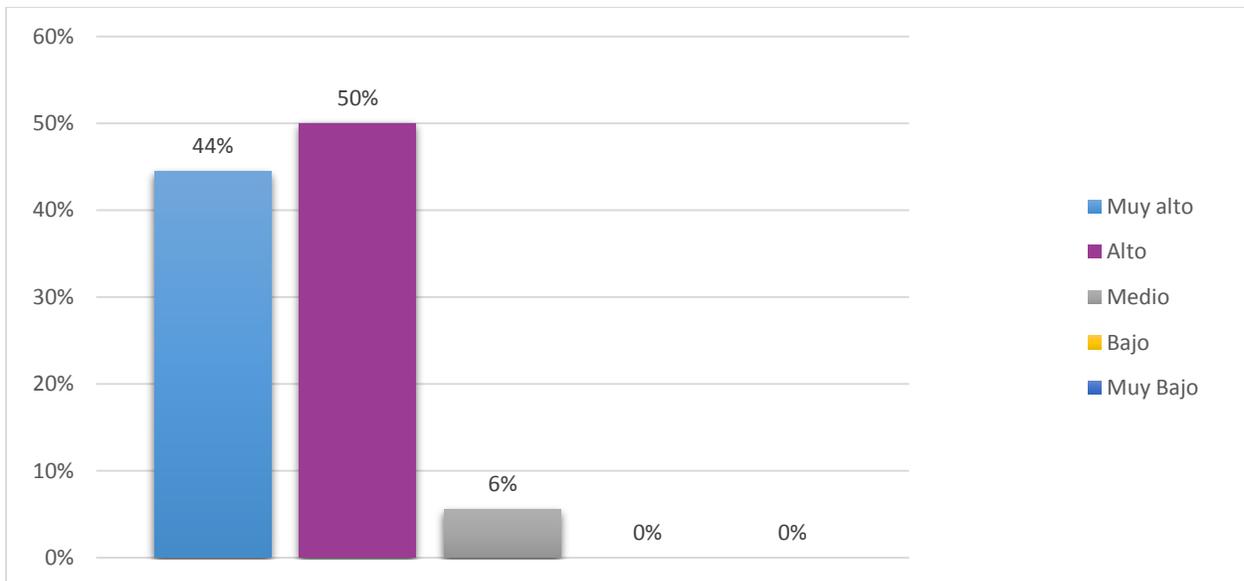
Tabla No. 48. Grado de importancia de recibir reconocimiento verbal

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	8	44
Alto	9	50
Medio	1	6
Bajo	0	0
Muy Bajo	0	0
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 14 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

El 50% del personal administrativo encuestado evalúa como alto el grado de importancia de recibir reconocimiento verbal para el correcto desempeño de sus funciones; el 44% lo valora como muy alto y el 6% restante como medio.

Figura No. 48. Grado de importancia de recibir reconocimiento verbal



Fuente: Tabla No. 48

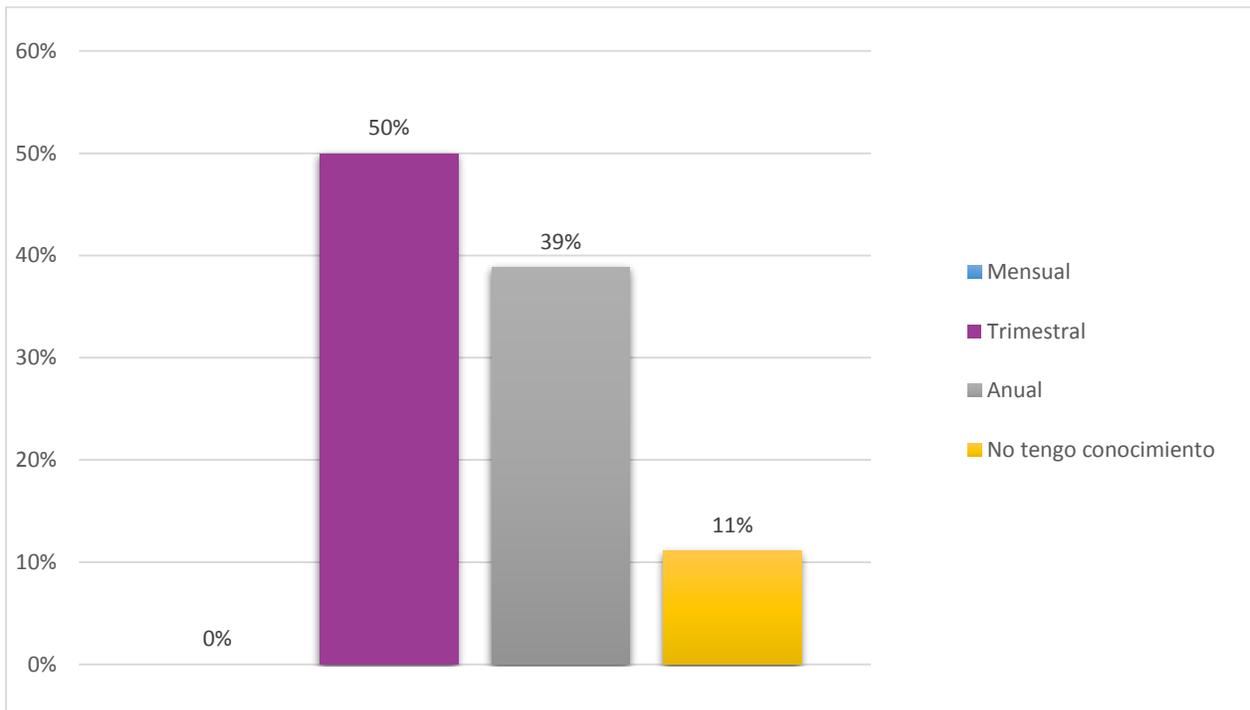
Tabla No. 49. Frecuencia que recibe talleres de capacitación

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0
Trimestral	9	50
Anual	7	39
No tengo conocimiento	2	11
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 15 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

El 50% del personal administrativo encuestado afirma recibir talleres de capacitación trimestral; el 39% anual y el 11% restante no tiene conocimiento.

Figura No. 49. Frecuencia que recibe talleres de capacitación



Fuente: Tabla No. 49

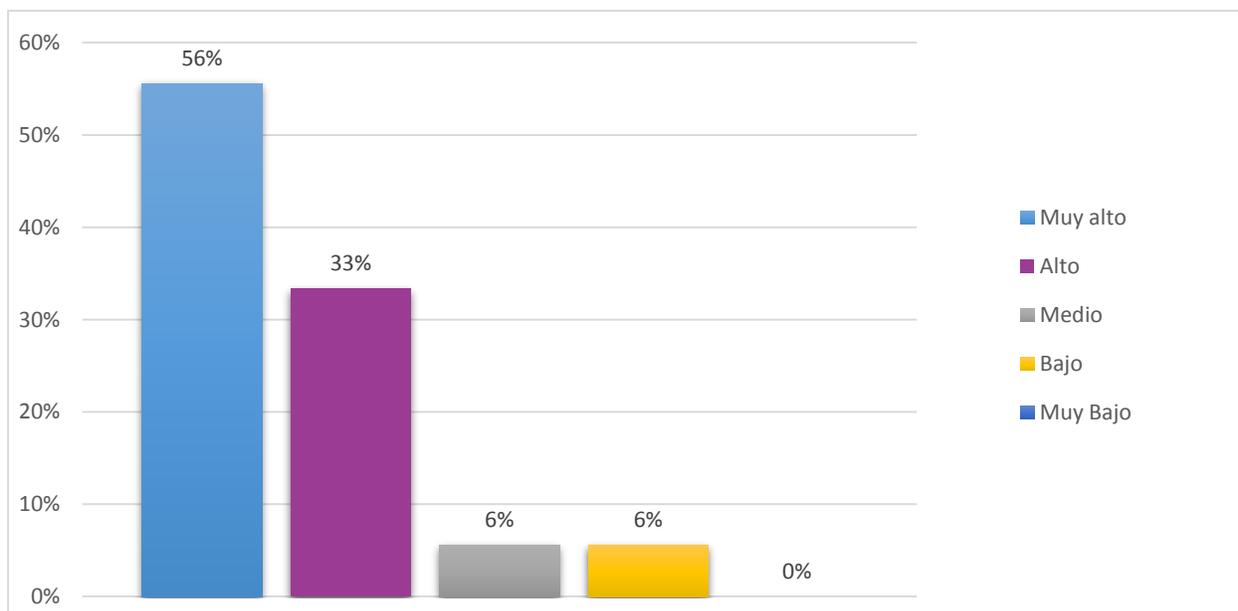
Tabla No. 50. Grado de importancia de recibir talleres de capacitación

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	10	56
Alto	6	33
Medio	1	6
Bajo	1	6
Muy Bajo	0	0
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 16 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

Según los datos suministrados por esta tabla, se puede observar que el 56% de los encuestados considera como muy alto el grado de importancia de recibir talleres de capacitación para el buen desempeño de sus funciones; el 33% lo valora como alto; el 6% como medio y el otro 6% restante lo valora como bajo.

Figura No. 50. Grado de importancia de recibir talleres de capacitación



Fuente: Tabla No. 50

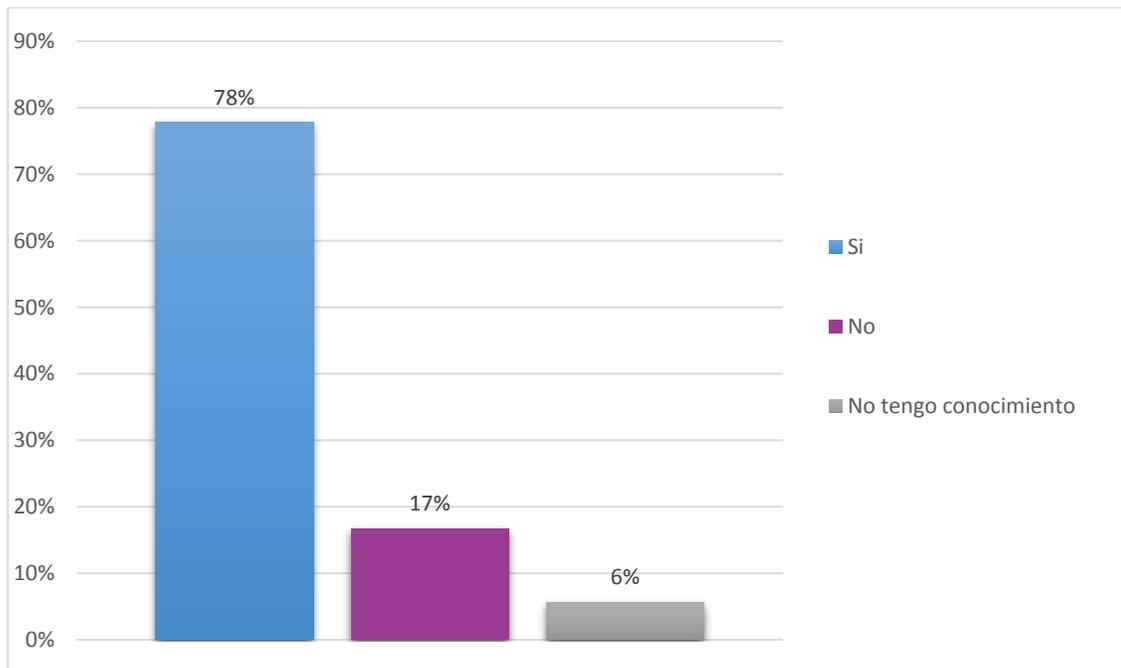
Tabla No. 51. Consideración del talento interno para las vacantes

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	78
No	3	17
No tengo conocimiento	1	6
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 17 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

Como se puede observar en esta tabla, el 78% del personal administrativo encuestado considera que el Supermercado El País sí toma en cuenta al talento interno para cubrir las vacantes; el 17% considera que no y el 6% restante no tiene conocimiento.

Figura No. 51. Consideración del talento interno para las vacantes



Fuente: Tabla No. 51

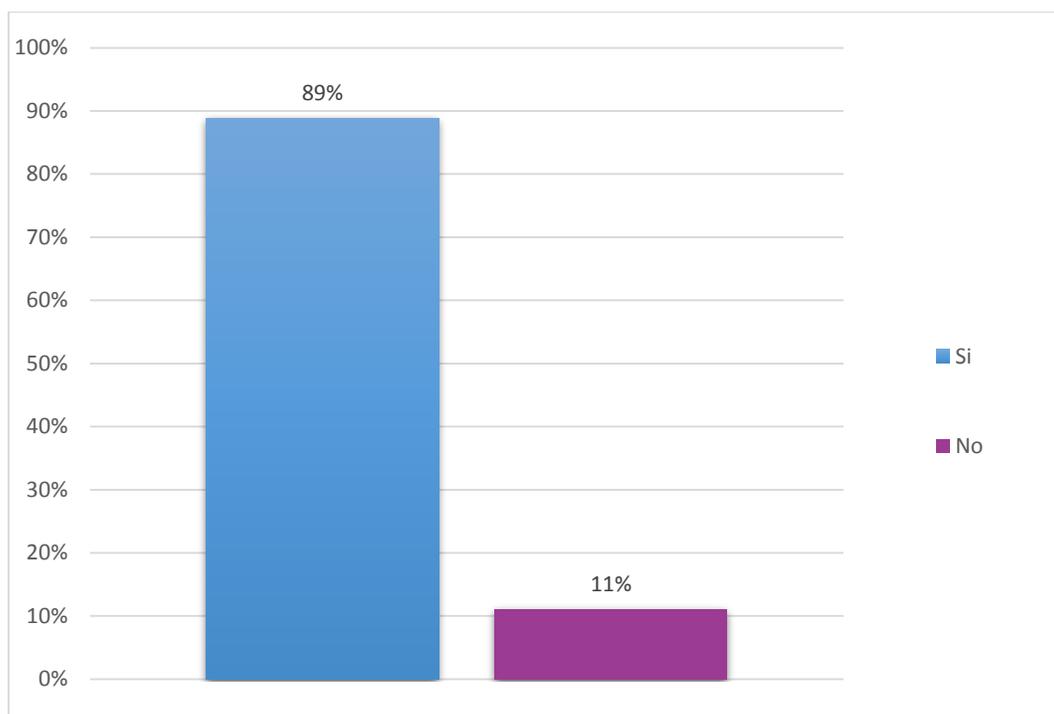
Tabla No. 52. Promovido internamente

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	89
No	2	11
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 18 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

Según los datos suministrados por esta tabla, el 89% del personal administrativo encuestado ha sido promovido internamente en el Supermercado El País; mientras que el 11% restante no lo ha sido.

Figura No. 52. Promovido internamente



Fuente: Tabla No. 52

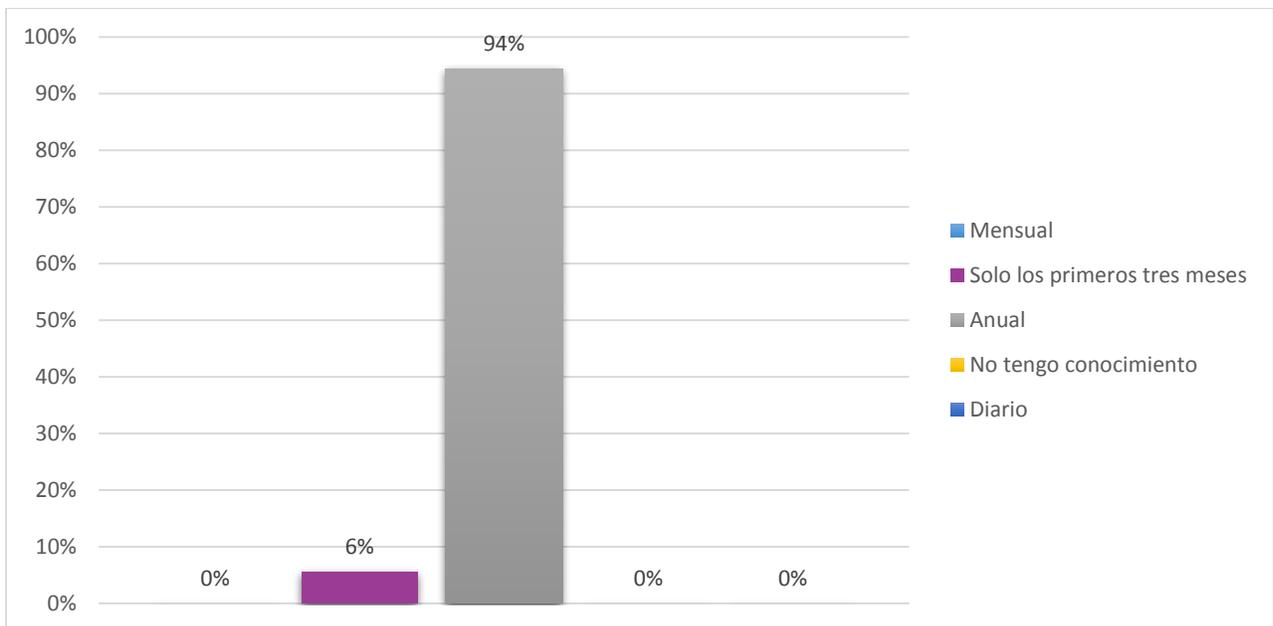
Tabla No. 53. Frecuencia de evaluación de desempeño laboral

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0
Solo los primeros tres meses	1	6
Anual	17	94
No tengo conocimiento	0	0
Diario	0	0
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 19 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

El 94% del personal administrativo encuestado afirma que se le evalúa su desempeño laboral anualmente; mientras que 6% restante considera que solo son los primeros tres meses.

Figura No. 53. Frecuencia de evaluación de desempeño laboral



Fuente: Tabla No. 53

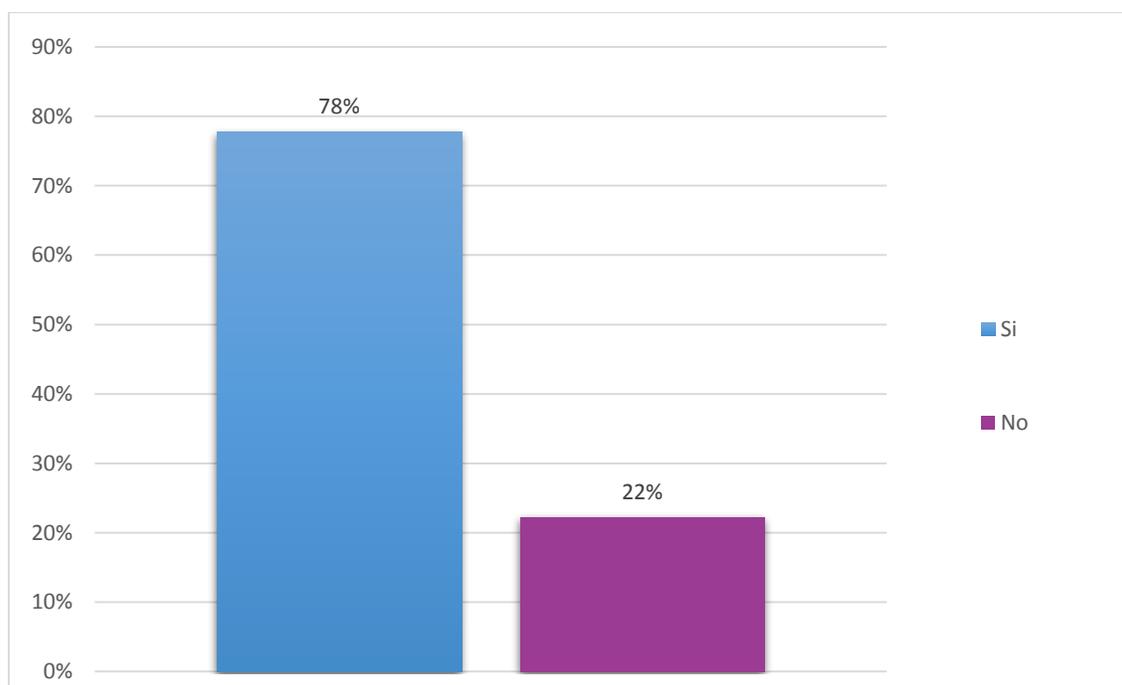
Tabla No. 54. Importancia de evaluación de desempeño laboral

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	78
No	4	22
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 20 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

Como se puede observar en esta tabla, el 78% del personal administrativo encuestado considera que sí es importante que se le evalúe su desempeño laboral para ejercer sus funciones correctamente, mientras que el 22% restante considera que no es importante.

Figura No. 54. Importancia de evaluación de desempeño laboral



Fuente: Tabla No. 54

Tabla No. 55. Satisfacción por áreas en el Supermercado El País

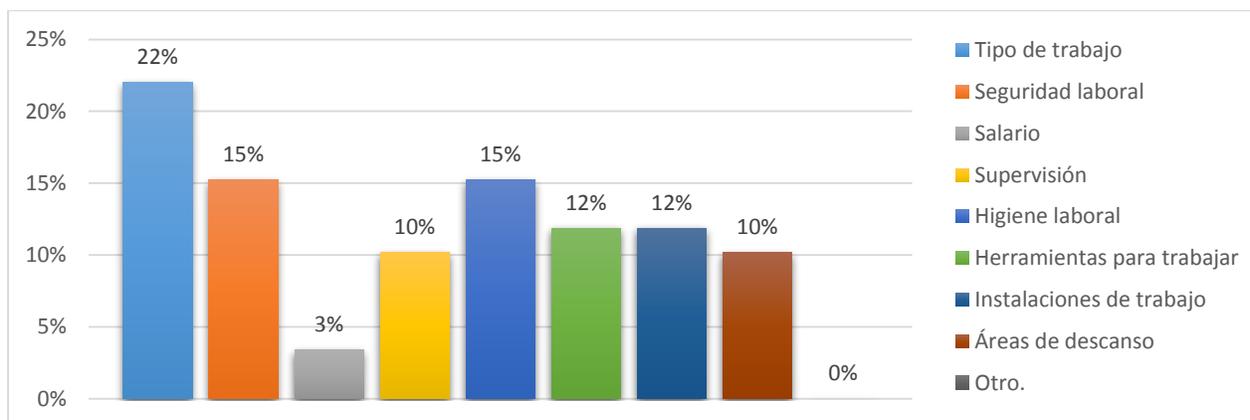
Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de trabajo	13	22
Seguridad laboral	9	15
Salario	2	3
Supervisión	6	10
Higiene laboral	9	15
Herramientas para trabajar	7	12
Instalaciones de trabajo	7	12
Áreas de descanso	6	10
Otro.	0	0
Total	59	100%

Fuente: Pregunta 21 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

Nota: La cantidad de respuestas excede el número de encuestados debido a que hubo personas que eligieron más de una alternativa.

Según lo que se observa en los datos suministrados por esta tabla, el 22% de los encuestados se siente satisfecho con su tipo de trabajo; el 15% con la seguridad laboral; el otro 15% con la higiene laboral; el 12% con las herramientas para trabajar; el otro 12% con las instalaciones del trabajo; el 10% con la supervisión; el otro 10% con las áreas de descanso y el 3% restante con el salario.

Figura No. 55. Satisfacción por áreas en el Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 55

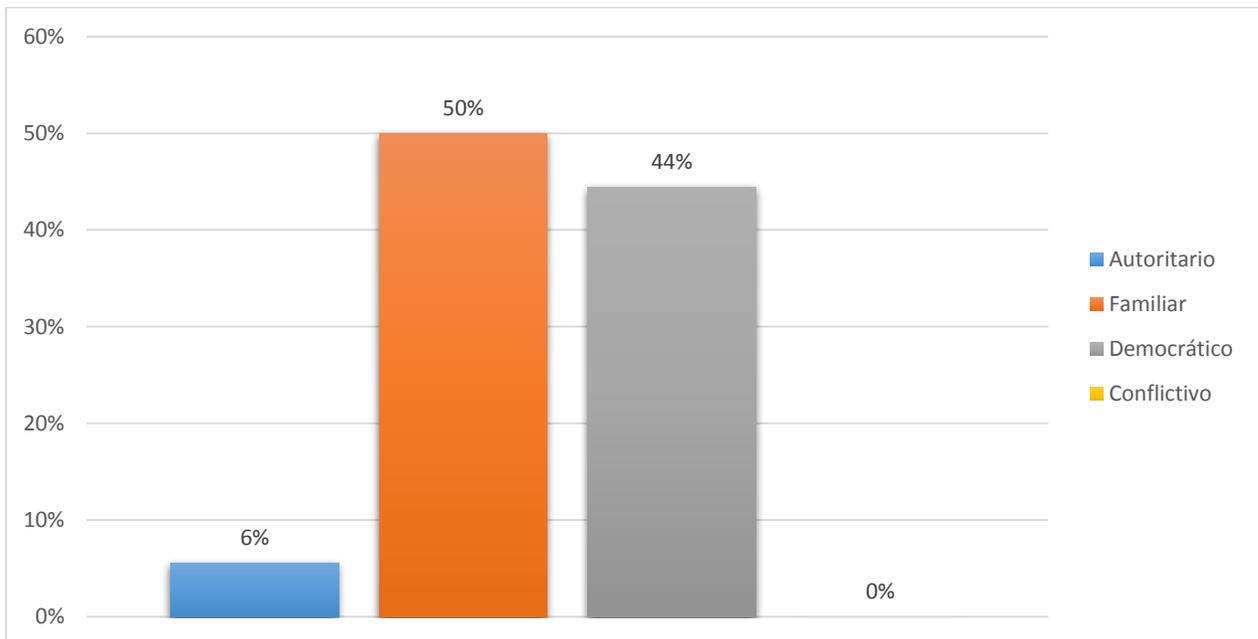
Tabla No. 56. Percepción del entorno laboral

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	1	6
Familiar	9	50
Democrático	8	44
Conflictivo	0	0
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 22 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

La percepción del entorno laboral con respecto a los resultados de la encuesta realizada es la siguiente; el 50% considera el entorno laboral como familiar; el 44% democrático y el 6% restante autoritario.

Figura No. 56. Percepción del entorno laboral



Fuente: Tabla No. 56

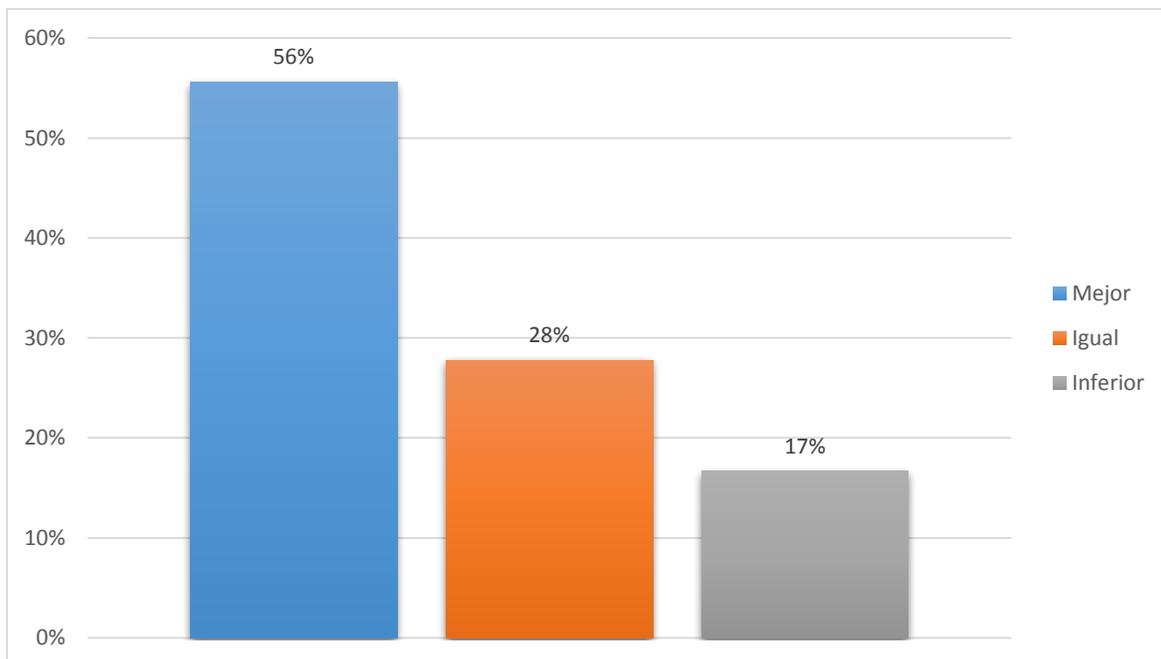
Tabla No. 57. Percepción de la realidad actual versus la expectativa antes de laborar en el Supermercado El País

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Mejor	10	56
Igual	5	28
Inferior	3	17
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 23 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

El 56% del personal administrativo encuestado considera como mejor, su realidad actual ante la expectativa que tenía antes de iniciar a laborar en el Supermercado El País, el 28% como igual y el 17% como inferior.

Figura No. 57. Percepción de la realidad actual versus la expectativa antes de laborar en el Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 57

Tabla No. 58. Necesidades a ser completadas en el Supermercado El País

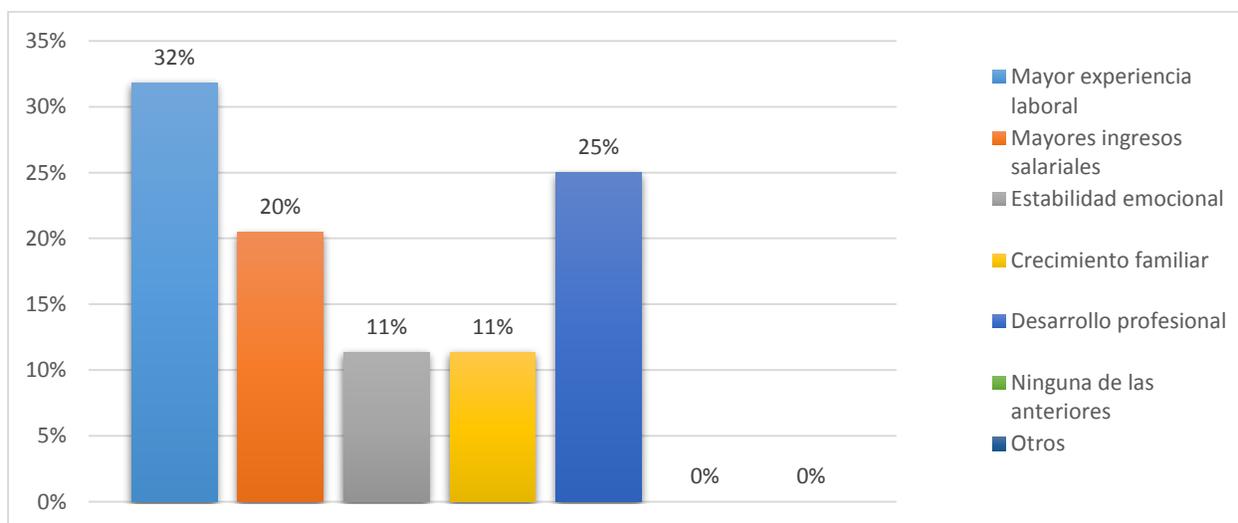
Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Mayor experiencia laboral	14	32
Mayores ingresos salariales	9	20
Estabilidad emocional	5	11
Crecimiento familiar	5	11
Desarrollo profesional	11	25
Ninguna de las anteriores	0	0
Otros	0	0
Total	44	100%

Fuente: Pregunta 24 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

Nota: La cantidad de respuestas excede el número de encuestados debido a que hubo personas que eligieron más de una alternativa.

El 32% de los colaboradores de línea consideran como una necesidad a ser completada en el Supermercado El País, obtener mayor experiencia laboral; el 25% desarrollarse profesionalmente; 20% percibir mayores ingresos salariales; el 11% tener estabilidad emocional y el 11% restante crecimiento familiar.

Figura No. 58. Necesidades a ser completadas en el Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 58

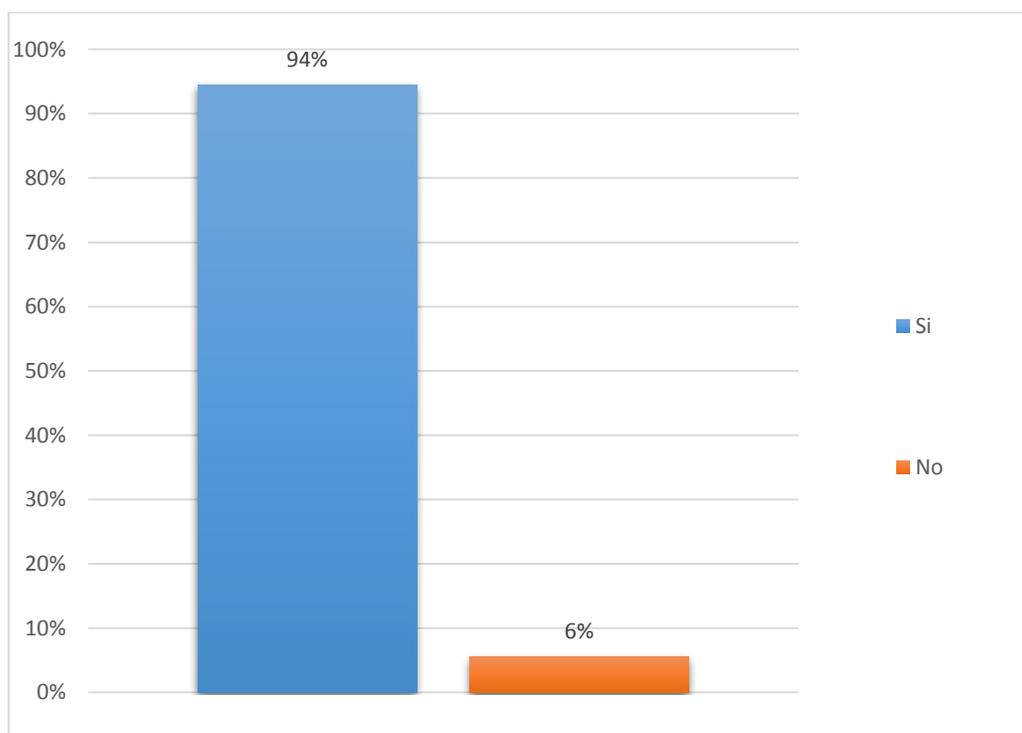
Tabla No. 59. Orgullo de ser parte del Supermercado El País

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	94
No	1	6
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 25 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

Según los datos presentados en esta tabla, el 94% del personal administrativo encuestado afirmó que sí se sentía orgulloso de ser parte del equipo que labora en el Supermercado El País; mientras que el 6% restante entiende que no.

Figura No. 59. Orgullo de ser parte del Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 59

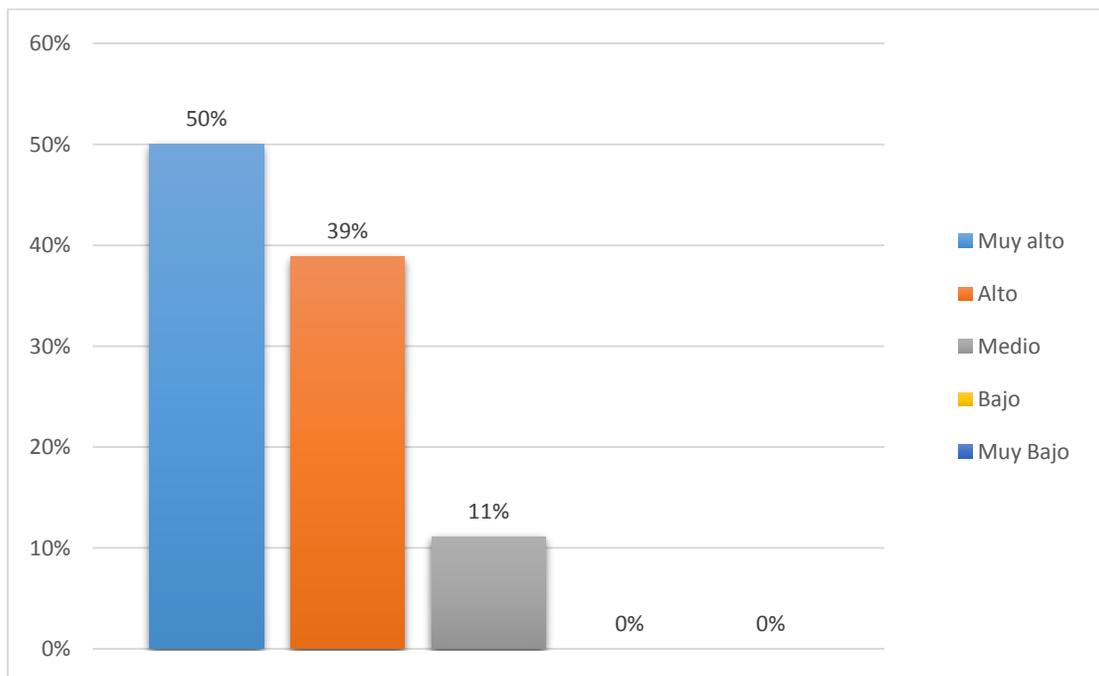
Tabla No. 60. Grado de importancia del ambiente laboral para permanecer en una empresa

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	9	50
Alto	7	39
Medio	2	11
Bajo	0	0
Muy Bajo	0	0
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 26 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

Según los resultados arrojados por esta tabla, se puede observar que el 50% del personal administrativo encuestado considera como muy alto el grado de importancia del ambiente laboral para permanecer laborando en una empresa; el 39% lo considera como alto y el 11% restante como medio.

Figura No. 60. Grado de importancia del ambiente laboral para permanecer en una empresa



Fuente: Tabla No. 60

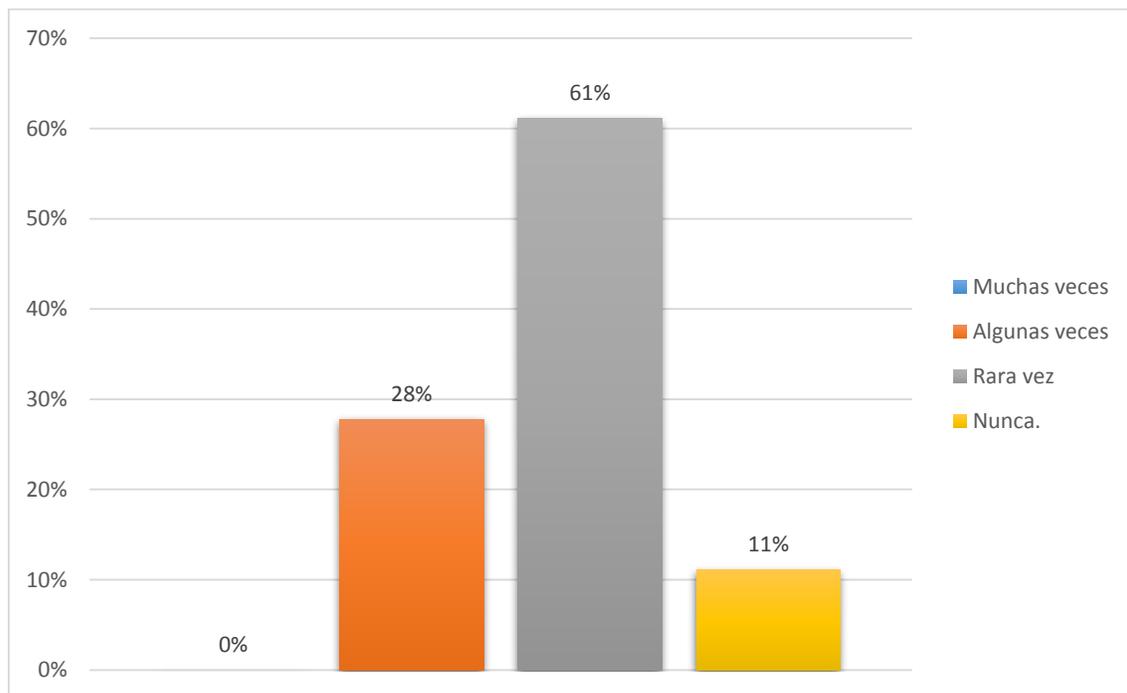
Tabla No. 61. Frecuencia que se generan conflictos en su área laboral

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Muchas veces	0	0
Algunas veces	5	28
Rara vez	11	61
Nunca.	2	11
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 27 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

El 61% del personal administrativo encuestado considera rara vez se generan conflictos en su área laboral; el 28% entiende que algunas veces y el 11% restante opina que nunca.

Figura No. 61. Frecuencia que se generan conflictos en su área laboral



Fuente: Tabla No. 61

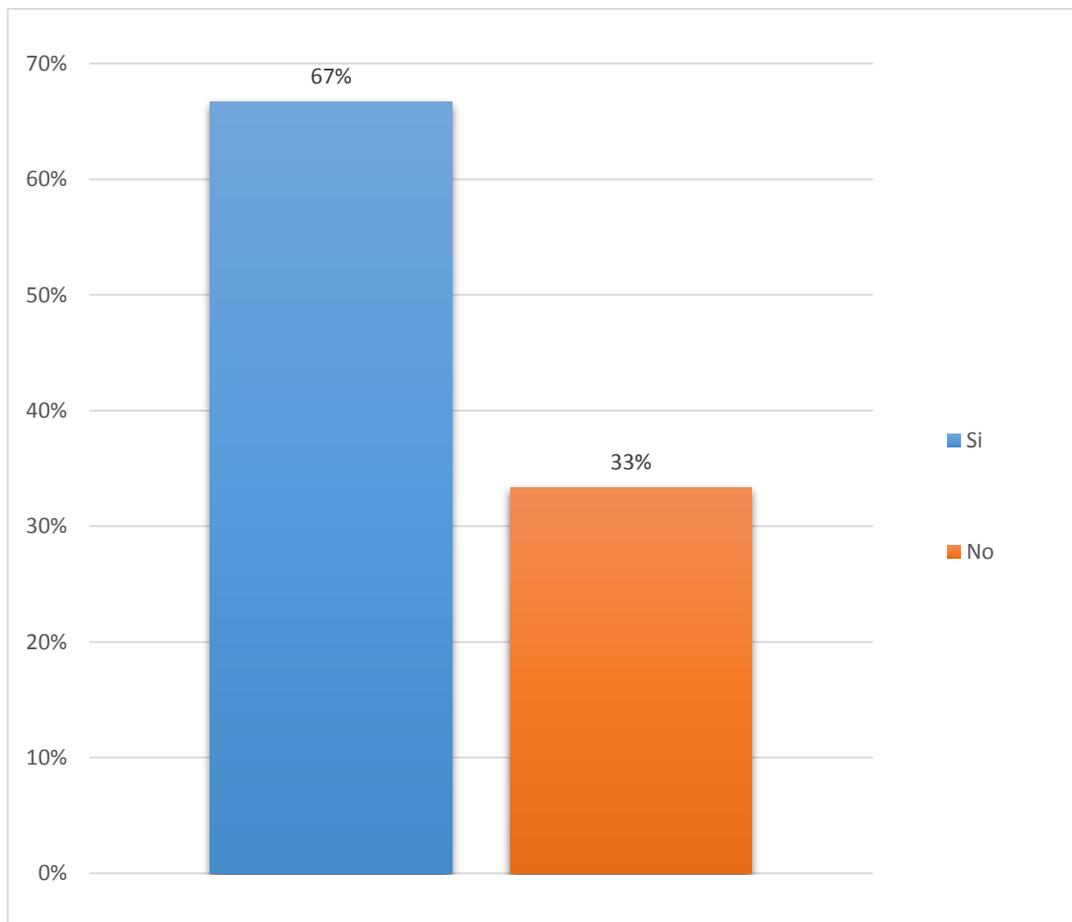
Tabla No. 62. Renunciar al Supermercado El País

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	67
No	6	33
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 28 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

Como se observa en esta tabla, el 67% del personal administrativo encuestados ha considerado en renunciar al Supermercado El País, mientras que el 33% restante entiende que no.

Figura No. 62. Renunciar al Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 62

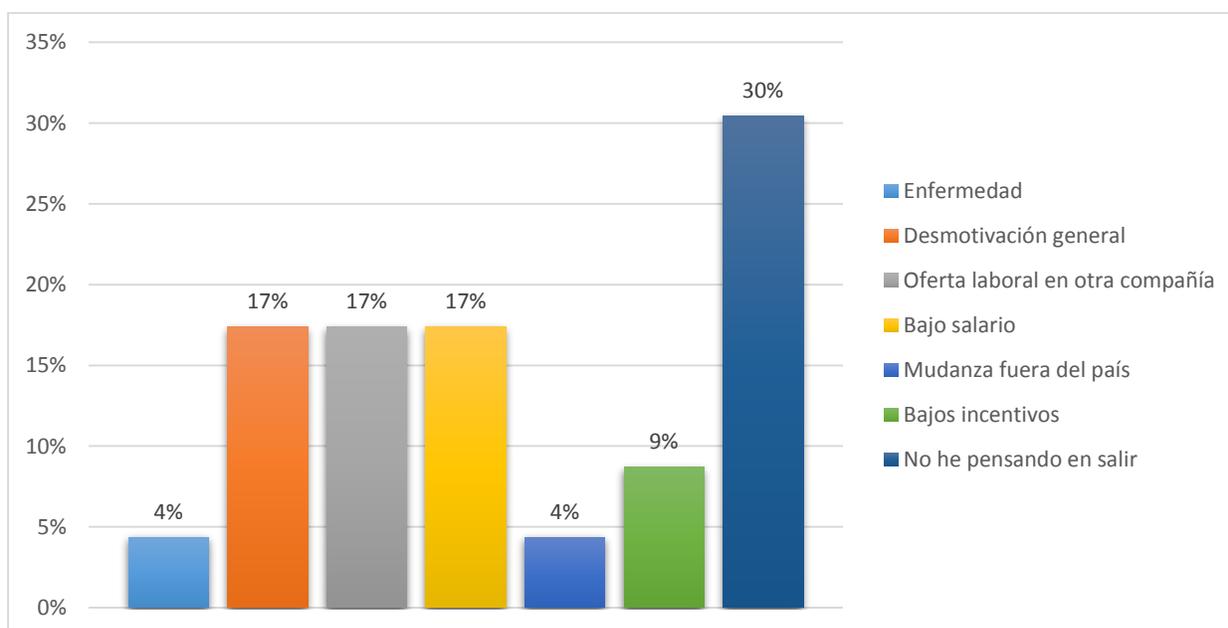
Tabla No. 63. Razones por las que renunciarían al Supermercado El País

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Enfermedad	1	4
Desmotivación general	4	17
Oferta laboral en otra compañía	4	17
Bajo salario	4	17
Mudanza fuera del país	1	4
Bajos incentivos	2	9
No he pensado en salir	7	30
Total	23	100%

Fuente: Pregunta 29 del cuestionario B, aplicado al personal administrativo del Supermercado El País.

De acuerdo con los resultados anteriores, el 30% de los encuestados afirma que no ha pensado en salir al Supermercado El País; el 17% entiende que saldría por el bajo salario; el otro 17% por desmotivación general; otro 17% más por la oferta laboral en otra compañía; el 9% por los bajos incentivos; el 4% por enfermedad y el 4% restante por mudarse fuera del país.

Figura No. 63. Razones por las que renunciarían al Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 63

Tabla No. 64. Razones por las que se ha ausentado

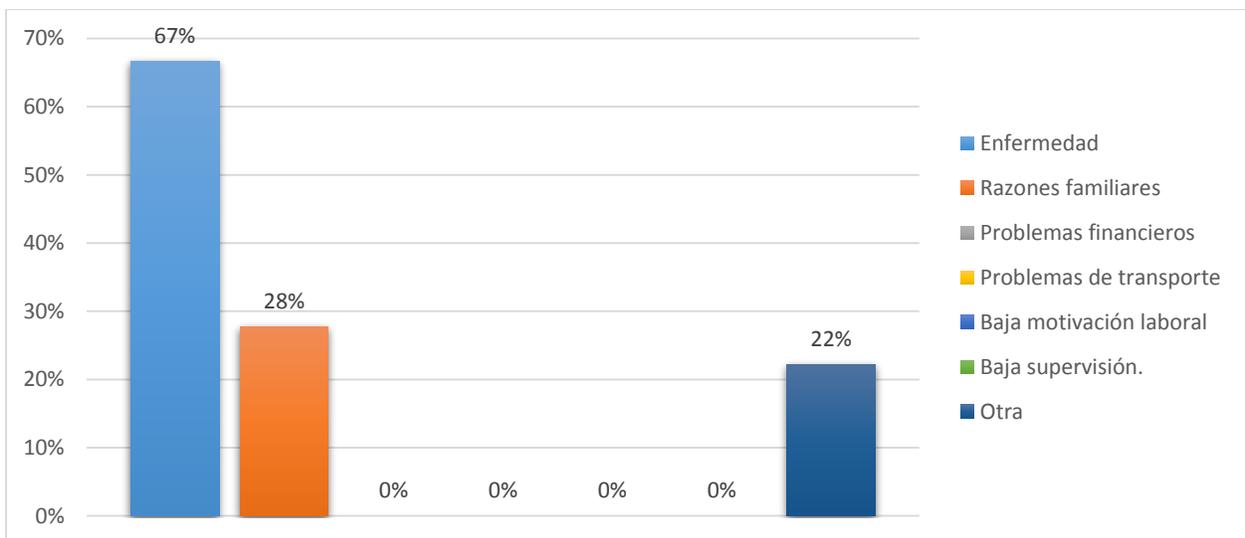
Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Enfermedad	12	67
Razones familiares	5	28
Problemas financieros	0	0
Problemas de transporte	0	0
Baja motivación laboral	0	0
Baja supervisión.	0	0
Otra	4	22
Total	21	100%

Fuente: Pregunta 30 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Nota: La cantidad de respuestas excede el número de encuestados debido a que hubo personas que eligieron más de una alternativa.

El 67% de los colaboradores de línea encuestados, afirmaron que se han ausentado del trabajo por enfermedad; el 28% por razones familiares y el 22% restante por otras razones.

Figura No. 64. Razones por las que se ha ausentado



Fuente: Tabla No. 64

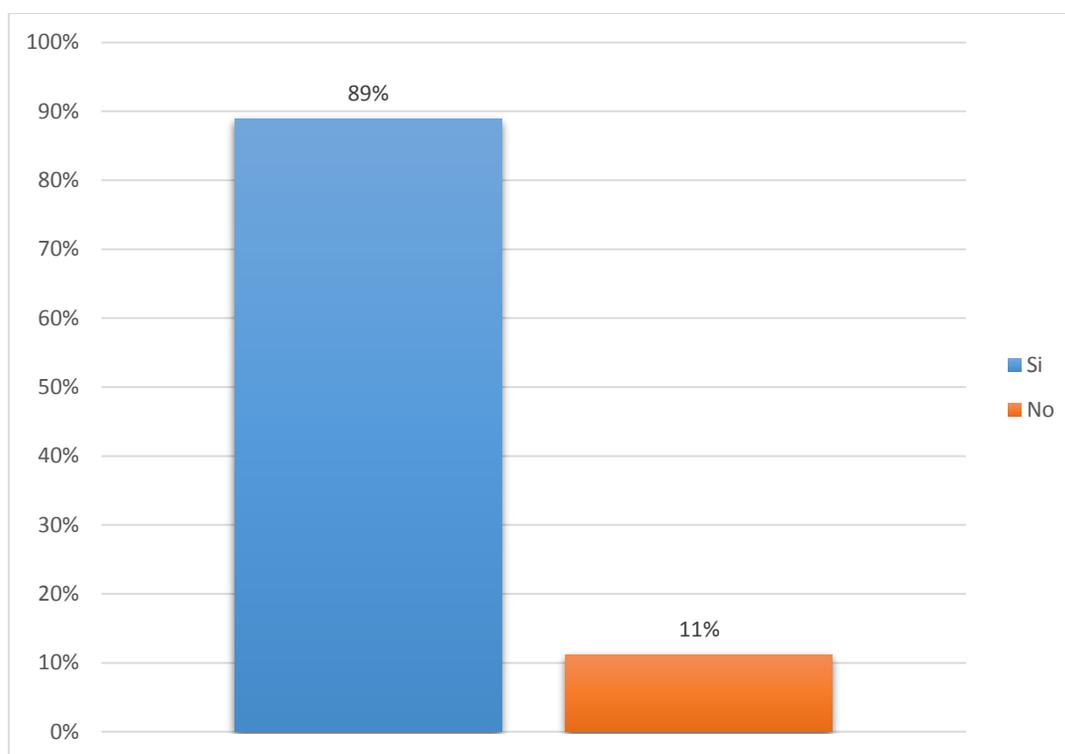
Tabla No. 65. Oferta laboral por otra compañía

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	89
No	2	11
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 31 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

El 89% del personal administrativo encuestado admitió haber recibido ofertas laborales de otra compañía; mientras que el 11% restante negó haber recibido.

Figura No. 65. Oferta laboral por otra compañía



Fuente: Tabla No. 65

Tabla No. 66. Razones por las que no toma otra oferta laboral

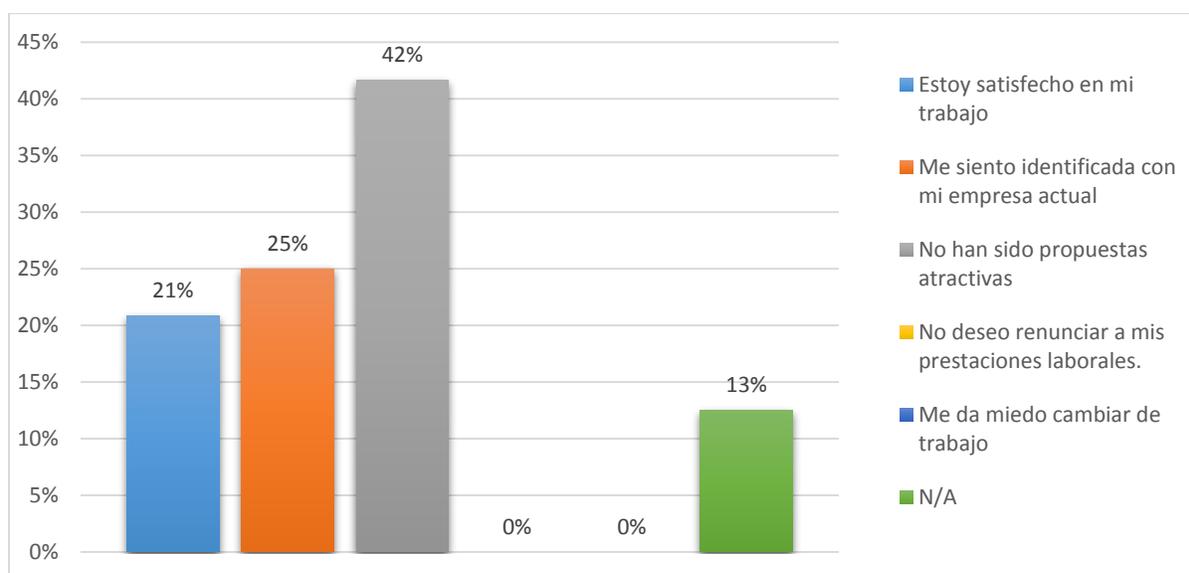
Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Estoy satisfecho en mi trabajo	5	21
Me siento identificada con mi empresa actual	6	25
No han sido propuestas atractivas	10	42
No deseo renunciar a mis prestaciones laborales.	0	0
Me da miedo cambiar de trabajo	0	0
N/A	3	13
Total	24	100%

Fuente: Pregunta 32 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Nota: La cantidad de respuestas excede el número de encuestados debido a que hubo personas que eligieron más de una alternativa.

De acuerdo con los resultados anteriores, el 42% de los encuestados afirman que no toman otra oferta laboral por que no han sido atractivas; el 25% porque se siente identificado con su empresa actual; el 21% porque se sienten satisfechos con su trabajo y el 13% restante no aplica a esta pregunta.

Figura No. 66. Razones por las que no toma otra oferta laboral



Fuente: Tabla No. 66

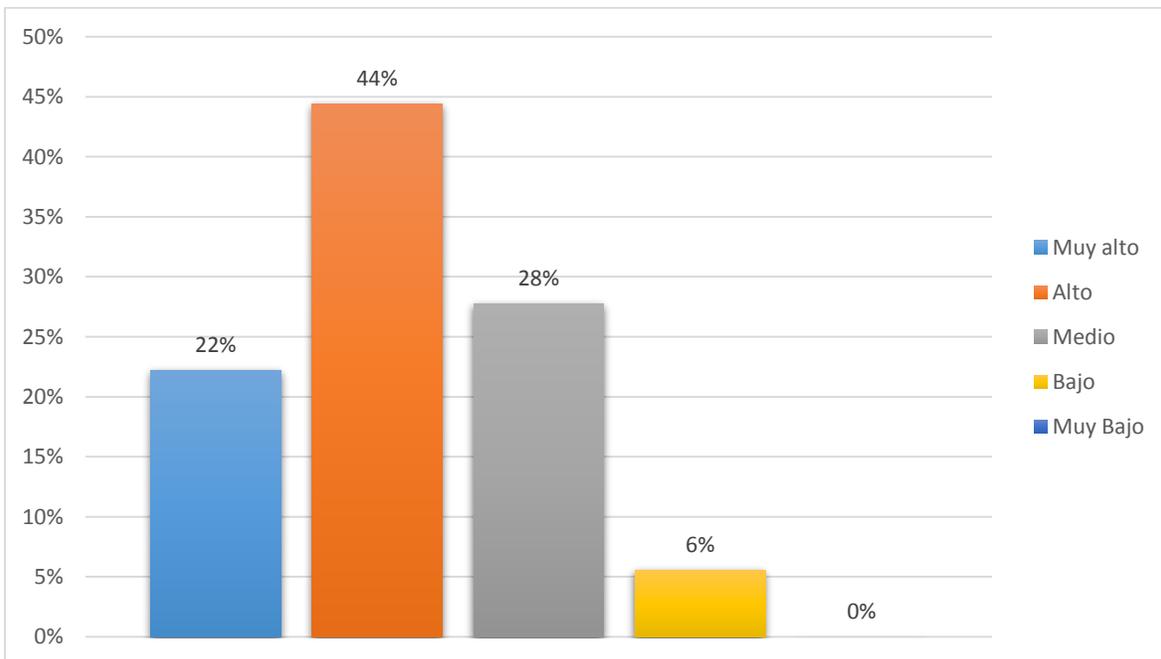
Tabla No. 67. Grado de satisfacción laboral en el Supermercado El País

Alternativas	Personal Administrativo	
	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	4	22
Alto	8	44
Medio	5	28
Bajo	1	6
Muy Bajo	0	0
Total	18	100%

Fuente: Pregunta 33 del cuestionario A, aplicado a los colaboradores de línea del Supermercado El País.

Como se muestra en esta tabla el 44% de los colaboradores encuestados afirman tener un grado alto de satisfacción laboral; el 28% afirman tener un grado medio; el 22% tienen un grado muy alto y el 6% restante un grado bajo.

Figura No. 67. Grado de satisfacción laboral en el Supermercado El País



Fuente: Tabla No. 66

CONCLUSIONES

Luego de finalizada dicha investigación, referente a la incidencia de las herramientas motivacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores del Supermercado El País, República Dominicana, se presentan las siguientes conclusiones, tomando en cuenta como población A, a los colaboradores de línea encuestados y población B, al personal administrativo encuestado:

En lo concerniente al objetivo específico No.1: **Identificar las herramientas motivacionales que impactan de manera positiva a los colaboradores del Supermercado El País, República Dominicana**; se evidencia que para la población A, tanto las herramientas motivacionales financieras como las no financieras les impactan positivamente, ya que el 68% evaluó como muy importante el impacto de los incentivos financieros y el 67%, los incentivos no financieros, para el buen desempeño de sus funciones.

Dentro de las herramientas motivacionales financieras, las que representan mayor importancia para esta población están: tener un mejor salario con un 76%; contar con incentivos monetarios por ventas con un 63% y disfrutar de un incentivo salarial por antigüedad con un 42%. Mientras que, en las herramientas motivacionales no financieras, estas son las que la población A considera más importantes: capacitación constante con un 57%; evaluación de desempeño con un 52% y reconocimientos verbales por parte de sus supervisores con un 48%.

Para la población B, se demuestra que el 94% prefiere recibir motivación con herramientas no financieras y el 61% con las financieras, para cumplir sus funciones satisfactoriamente. Dentro de la misma, se puede destacar que las herramientas que representan mayor importancia en el renglón no financiero para esta población están: el entrenamiento oportuno con un 67%; la motivación verbal por parte de su supervisor con un 59%; las capacitaciones con un 45% y beneficios para sus hijos con un 37%; y en el

renglón financiero: un buen salario con un 57%; pago por cumplimiento de metas con un 55%; bonificación anual con un 45% y bonos de desempeño con un 36%.

Las conclusiones del objetivo específico No.2: **Determinar el grado de satisfacción laboral que tienen los empleados de la empresa Supermercados El País, República Dominicana**, son las siguientes:

Los resultados de la encuesta aplicada a la población A, revelaron que el 46% de los colaboradores de línea tienen un grado de satisfacción laboral medio (regular); y el 35% evaluó su satisfacción laboral como alta. Mientras que para la población B, se evidenció que la satisfacción laboral del personal administrativo va en la siguiente escala: 44% tiene alta satisfacción laboral; 22% la califica como media (regular) y el otro 22% cuenta con una muy alta satisfacción laboral; lo que significa que el 66% de la población B tiene un grado de satisfacción por encima a la escala de evaluación alta.

En este mismo sentido, se evaluó la satisfacción laboral por distintos aspectos específicamente, obteniendo como resultado los aspectos que generan mayor agrado por parte de ambas poblaciones. Para la población A, los aspectos calificados con mayor satisfacción fueron: su tipo de trabajo, la seguridad laboral y la higiene del Supermercado El País. De igual forma, para la población B se identificaron los siguientes aspectos con mayor calificación: Su tipo de trabajo, la seguridad e higiene laboral y las herramientas para laborar suministradas por el Supermercado El País.

Ambos hallazgos nos indican que la población B siente mayor satisfacción laboral que la población A, sin embargo, como se indicó en las conclusiones del objetivo No.1, al personal administrativo le resulta más motivador las herramientas no financieras, es por esto que su satisfacción laboral logra ser más satisfactoria, ya que el Supermercado El País completa este campo con mayor facilidad que el campo de incentivos financieros.

De acuerdo con los resultados anteriores, se evidencia que ambas poblaciones están orgullosas de pertenecer al equipo de trabajo del Supermercado El País, ya que el

92% de los colaboradores de línea y el 94% del personal administrativo afirmó estarlo; independientemente de las oportunidades de mejora que existan, los colaboradores del Supermercado El País se sienten orgullosos de pertenecer a dicha empresa.

Para dar cumplimiento al objetivo específico No.3: **Determinar los factores que influyen en la rotación de personal, del Supermercado El País, República Dominicana, se evidencian las razones por las que han salido los colaboradores de la empresa en el último período, enero 2016 – enero 2017**, enfocando la investigación en los tres procesos de salida principales que son: el despido, el desahucio y la renuncia.

Belkis Pichardo, encargada del departamento de Recursos Humanos del Supermercado El País, por medio de la entrevista que se le aplicó, nos facilitó las siguientes informaciones sobre los índices de rotación de personal. Para el periodo de abril 2016 – abril 2017, el Supermercado El País contó con un índice de rotación de personal de un 17%, destacando que el porcentaje que representan las salidas por despido es de un 6%; por desahucio es de un 62% y por renuncia es de un 32%.

Considerando estos datos, la gerente de Recursos Humanos, nos detalla las razones por las que se registraron dichas salidas. El índice de rotación del personal por despido comprende las siguientes razones: ausencias injustificadas con un 50% y laborar en estado de embriaguez con el otro 50%, estos grandes porcentajes se deben al bajo índice que existe de rotación por despido.

El índice de rotación del personal por desahucio está conformado por las siguientes razones: fin de temporada laboral con un 46%, baja productividad con un 22%, impuntualidad con un 12%, incapacidad del colaborador con un 10% (licencia médica por más de un año) y por razones no expuestas un 10%. Para el índice de rotación del personal por renuncia de parte del colaborador se presentaron las siguientes causas: Viaje fuera del país con un 34%, oferta laboral en otra empresa con un 32%, enfermedad con un 25% y temas familiares un 9%.

En este mismo sentido, según la encuesta aplicada a las poblaciones A y B; se reveló que el 42% de los colaboradores de línea y el 67% del personal administrativo han pensado en salir del Supermercado El País, y las principales razones por las que se siente más influenciados son las siguientes: bajo salario con un 16%, desmotivación general con un 15%, oferta laboral de otra compañía un 12%, bajos incentivos un 9%, entre otros factores menos relevantes. Sin embargo, los mismos no toman la decisión de salir de la compañía por las siguientes razones: no renunciar a sus prestaciones laborales con un 45%, se sienten seguros en su empresa con un 20% y porque no han sido propuestas atractivas un 12%.

Por último, con relación al objetivo general: **Determinar la incidencia de las herramientas motivacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores del Supermercado el País, República Dominicana, periodo 2016 – 2017**, se pudo comprobar lo siguiente:

El nivel de incidencia de las herramientas motivacionales sobre la satisfacción laboral de los colaboradores del Supermercado El País es muy alta, ya que como se demostró en esta investigación, según sea el tipo de herramienta que se utilice para implementar en cada jerarquía de la compañía, igual será el efecto de positivo o negativo para la satisfacción del colaborador.

En el caso de la población A su grado de satisfacción laboral fue calificada como regular ya que este grupo le da mayor importancia a las herramientas motivacionales que son financieras, las cuales son más escasas en el Supermercado El País. Mientras que para la población B se concluyó que su grado de satisfacción laboral fue alto, pues los mismos presentan mayor interés en ser motivados con incentivos no financieros, los cuales son más utilizados por la empresa en cuestión.

RECOMENDACIONES

Tomando en consideración las conclusiones realizadas en cuanto a los objetivos específicos y el objetivo general que valieron de marco de guía en esta investigación acerca de la incidencia de las herramientas motivacionales en la satisfacción de los colaboradores del Supermercado El País, en el periodo 2016 – 2017, en la República Dominicana, es pertinente recomendar lo siguiente:

A la vicepresidencia de Gestión Humana del Supermercado El País:

- Implementar un modelo de escala salarial entre los distintos puestos jerárquicos de la compañía, tomando en consideración no solo el salario mínimo, sino sus funciones, el tiempo que tiene laborando en la compañía, su entrega y dedicación para el cumplimiento de los resultados de su departamento y, sobre todo, aceptar la retroalimentación de la gerencia a cargo del personal, que conoce a detalle a sus colaboradores.
- Asignar un presupuesto a la gerencia administrativa del Supermercado El País, con el fin de promover premiaciones como empleados del mes y empleados del año, con evaluaciones objetivas por departamento, tomando en consideración puntualidad, uniformidad, servicio al cliente, disposición y proactividad.
- Reasignar el presupuesto para apoyar las actividades extracurriculares de recreación e integración del personal, como juegos de béisbol, básquetbol o vóleybol, según el deporte que deseen participar y actividades de integración departamentales en espacios abiertos y naturales.
- Implementar, junto a la Vicepresidencia de Operaciones, un plan de incentivo por ventas o cumplimiento de meta inicialmente a los puestos de supervisión, jefes de sección y subgerencia. La gerencia actualmente lo percibe.

A la gerencia administrativa y operativa del Supermercado El País:

- Crear un plan de evaluación de desempeño dirigido al personal de línea y que se aplique cada seis meses con el fin de mantener la retroalimentación de sus oportunidades de mejora y mantener la motivación y productividad del área. Actualmente existe para todo el personal administrativo, anualmente.
- Implementar un plan de evaluación de supervisión, semestralmente, donde sean los colaboradores quienes evalúen a quienes lo supervisan, de este modo evidenciar cualquier procedimiento o actitud que no se lleve adecuadamente.
- En caso de no ser aprobado el presupuesto para las premiaciones de empleado del mes, internamente realizar las gestiones para evaluar a los candidatos que cumplan con las consideraciones mencionadas anteriormente, y realizarles un reconocimiento con su fotografía en el mural que exista mayor tránsito de colaboradores, y entregarle un obsequio sencillo a base de productos de la canasta básica.
- Concientizar al personal administrativo, que tiene colaboradores bajo su mando, con una reunión general, acerca de todos los incentivos financieros y no financieros que existen en el Supermercado El País, ya que muchas veces la baja satisfacción laboral nace del desconocimiento de los beneficios que la compañía le ofrece. Dicho personal administrativo debe de transmitir todo lo expuesto en la reunión a sus colaboradores

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, F. (2011). *Factores de satisfacción laboral*. Obtenido de El Rincón del Coach: <http://www.tisoc21sl.com/el-rincon-del-coach/calidad-y-productividad.php>.
- Aybar, M. R. (02 de Febrero de 2015). *Sistema Educativo Dominicano*. Recuperado el 07 de Julio de 2017, de Mirka Educacion: <http://mirkaeducacion.blogspot.com/>
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson - Prentice Hall.
- Castañeda, J. e. (2002). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de los recursos humanos*. (5th ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Cortes, A. (s.f.). *Motivación Laboral*. Obtenido de Monografias: <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>
- Cruz, A. (1 de Junio de 2016). Investigación revela que un 47% cree que labora en un entorno desfavorable. *Listin Diario*, pág. 1.
- Davis, K. &. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11va ed.). México: McGraw-Hill.
- Fernández, S. (1994). *Introducción a la administración. Un enfoque teórico-práctico*. (1st ed.). México: McGraw-Hill.
- Fernández, S. A. (2014). La Motivación en el Retail. *Revista Retailing*, 40.
- Hellriegel, D. S. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, E. E. (2005). *Historia social de Santiago de los Caballeros, 1863-1900*. Santo Domingo: Banco Popular Dominicano.
- Hernández, F. (2001). *Investigación Documental y Comunicación Científica*. República Dominicana: Buho.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5th ed.). México: Mc-Graw Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to work*. Nueva York.

- Larizza, E. (2015). *República Dominicana en breve*. Recuperado el 07 de Julio de 2017, de UNDP: http://www.do.undp.org/content/dominican_republic/es/home/countryinfo.html
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4th ed.). México: Cengage Learning.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad* (5ta ed.). España: Díaz de Santos, S.A. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review.
- Pons, F. M. (2000). *Breve Historia Contemporanea de la República Dominicana*. México: S.L. Fondo de Cultura Económica.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. México: Editorial Limusa S.A.
- Tejeda, L. (13 de mayo de 2013). La motivación ayuda a mayor productividad. *Listín Diario*, pág. 1.
- Werther, W., & K., D. (2002). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ta ed.). México: McGraw Hill Interamericana de México S.A.

APÉNDICES

Apéndice 1: Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo General: Determinar la incidencia de las herramientas motivacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores del Supermercado el País, República Dominicana, año 2017.

Objetivo Específico No. 1	Variable(s)	Definición de la(s) Variable(s)	Indicadores	Preguntas		
				Cuestionario A	Cuestionario B	Entrevista C
Identificar las herramientas motivacionales que impactan de manera positiva los colaboradores del Supermercado El País.	Herramientas Motivacionales	Son instrumentos diseñados para facilitar el impulso necesario que mueve a las personas o colaboradores a la realización o logro de un objetivo en su vida o empresa.	Tipos de herramientas	-	-	P1
			Motivación Financiera	P5 - P6	P5 - P6	-
			Salarial	P7 - P8 - P9	P7 - P8	-
			Motivación no financiera	P10	P9	-
			Entrenamiento	P4 - P11 P12	P4 - P10 P11	-

			Reconocimiento	P13 - P14	P12 - P13 P14	-
			Desarrollo profesional	P15 - P16 P17 - P18	P15 - P16 P17 - P18	P2
			Evaluación de Rendimiento	P19 - P20	P19 - P20	-

Chiavenato, I. (2001). *Administración de los recursos humanos*. (5th ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Objetivo General: Determinar la incidencia de las herramientas motivacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores del Supermercado el País, República Dominicana, año 2017.

Objetivo Específico No. 2	Variable(s)	Definición de la(s) Variable(s)	Indicadores	Preguntas	
				Cuestionario A	Cuestionario B
Determinar el grado de satisfacción laboral que tienen los empleados de la empresa Supermercados El País.	Grado de Satisfacción laboral	Describe el nivel de sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo.	Satisfacción laboral	P21 - P34	P21- P33
			Entorno Laboral	P22	P22
			Expectativa laboral	P23	P23
			Necesidades	P24	P24
			Sentido de Pertenencia	P25	P25

Hellriegel, D. S. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.

Objetivo General: Determinar la incidencia de las herramientas motivacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores del Supermercado el País, República Dominicana, año 2017

Objetivo Específico No. 3	Variable(s)	Definición de la(s) Variable(s)	Indicadores	Preguntas		
				Cuestionario A	Cuestionario B	Entrevista C
Determinar los factores que influyen en la rotación de personal.	Factores de la rotación	Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Dígase del volumen de personas que ingresan y salen de una organización.	Índice de rotación	-	-	P3 – P4 – P5 P6
			Despido	-	-	P7
			Desahucio	-	-	P8
			Renuncia	P28 – P29	P28 – P29	P9
			Clima Laboral	P26 – P27	P26 – P27	-
			Ausentismo	P30	P30	-
			Enfermedad	P31	-	-
			Oferta laboral	P32 – P33	P31 – P32	-

Chiavenato, I. (2001). *Administración de los recursos humanos*. (5th ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Código de Trabajo de la República Dominicana (2012)

5. De los siguientes incentivos financieros, ¿cuál(es) usted ha recibido por parte de su empresa?

- a) Pago por horas extras
- b) Bonificaciones
- c) Premios en dinero por cumplimiento de meta
- d) Incentivo salarial por antigüedad
- e) Otro. Especifique _____

6. Evalúe el grado de importancia que tiene la motivación financiera para ejercer sus responsabilidades de forma correcta.

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Muy Bajo

7. ¿Cómo evaluaría su salario con respecto a sus funciones?

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Muy Bajo

8. ¿Cada qué tiempo recibe un incremento salarial?

- a) Semestral
- b) Anual
- c) Cada 2 años
- d) No tengo conocimiento

9. ¿Qué grado de importancia tiene el monto salarial para ejercer sus responsabilidades de forma correcta?

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Muy Bajo

10. De los siguientes incentivos no financieros, ¿cuáles usted ha recibido por parte de su empresa?

- a) Capacitaciones
- b) Empleado del Mes
- c) Vacaciones
- d) Becas
- e) Celebración de cumpleaños
- f) Beneficios para sus hijos
- g) Dieta
- h) Otros. Especifique _____

11. Cuando ingresó a la empresa, ¿Le fue impartida una inducción y entrenamiento en su área de trabajo?

- a) Si
- b) No
- c) No recuerdo

12. Evalúe el grado de importancia de recibir un entrenamiento oportuno para usted laborar motivado en sus funciones

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Muy Bajo

13. ¿Su supervisor inmediato le motiva constantemente para realizar su trabajo efectivamente?

- a) Si
- b) No
- c) A veces

14. Evalúe el grado de importancia de recibir un reconocimiento verbal para usted laborar motivado en sus funciones.

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Muy Bajo

15. ¿Cada qué tiempo su empresa le ofrece talleres de capacitación?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Anual
- d) No tengo conocimiento

16. Evalúe el grado de importancia de recibir capacitaciones para usted laborar motivado en sus funciones.

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Muy Bajo

17. ¿Considera usted que la empresa toma en cuenta como primera opción al personal interno a la hora de presentarse un puesto vacante?

- a) Si
- b) No
- c) No tengo conocimiento

18. ¿Ha sido promovido dentro de la empresa?

- a) Si
- b) No

19. ¿Qué tan frecuente es evaluado por su desempeño laboral?

- a) Mensual
- b) Solo los primeros tres meses
- c) Anual
- d) No tengo conocimiento
- e) Diario

20. ¿Es importante para usted que se le evalúe su rendimiento laboral, para ejercer sus funciones correctamente?

- a) Si
- b) No

21. ¿Con cuáles aspectos usted considera se siente satisfecho en la empresa que labora?

- a) Tipo de trabajo
 - b) Seguridad laboral
 - c) Salario
 - d) Supervisión
 - e) Higiene laboral
 - f) Herramientas para trabajar
 - g) Instalaciones de trabajo
 - h) Áreas de descanso
 - i) Otro. Especifique
-

22. ¿Cómo considera su entorno laboral?

- a) Autoritario
- b) Familiar
- c) Democrático
- d) Conflictivo

23. Evalúe su realidad actual con respecto a su expectativa antes de entrar a laborar en su empresa.

- a) Mejor
- b) Igual
- c) Inferior

24. ¿Cuáles son sus principales necesidades a ser completadas en su empresa?

- a) Mayor experiencia laboral
- b) Mayores ingresos salariales
- c) Estabilidad emocional
- d) Crecimiento familiar
- e) Desarrollo profesional
- f) Ninguna de las anteriores
- g) Otros. Especifique _____

25. ¿Siente orgullo de pertenecer a su empresa?

- a) Si
- b) No

26. Evalúe el grado de importancia del ambiente de trabajo para mantenerse laborando en una empresa.

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- Muy Bajo

27. ¿Con que frecuencia se generan conflictos dentro de su área de trabajo?

- a) Muchas veces
- b) Algunas veces
- c) Rara vez
- d) Nunca.

28. ¿Ha pensado alguna vez en salir de la empresa?

- a) Si
- b) No

29. ¿Por cuáles razones ha pensado en salir de la empresa?

- a) Enfermedad
- b) Desmotivación general
- c) Oferta laboral en otra compañía
- d) Bajo salario
- e) Mudanza fuera del país
- f) Bajos incentivos
- g) No he pensado salir

30. ¿Por cuáles razones ha faltado a laborar?

- a) Enfermedad
- b) Razones familiares
- c) Problemas financieros
- d) Problemas de transporte
- e) Baja motivación laboral
- f) Baja supervisión.
- g) Otra. Especifique _____

31. ¿Qué cantidad de licencias médicas ha tenido en el último año?

- a) Ninguna
- b) De 1 a 2 licencias
- c) De 3 a 5 licencias
- d) Más de 6 licencias

32. ¿Ha recibido alguna oferta laboral de otra compañía?

- a) Si
- b) No

33. ¿Seleccione las razones por las que no ha tomado otra oferta laboral?

- a) Estoy satisfecho en mi trabajo
- b) Me siento identificada con mi empresa actual
- c) No han sido propuestas atractivas
- d) No deseo renunciar a mis prestaciones laborales.
- e) Me da miedo cambiar de trabajo
- f) Otra. Especifique _____

34. Evalúe su grado de satisfacción laboral, actualmente en el Supermercado El País.

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Muy Bajo

¡Muchas gracias por su colaboración!

5. De los siguientes incentivos financieros, ¿cuál(es) usted ha recibido por parte de su empresa?

- a) Bonificaciones
- b) Premios en dinero por cumplimiento de meta
- c) Incentivo salarial por antigüedad
- d) Otro. Especifique _____

6. Evalúe el grado de importancia que tiene la motivación financiera para ejercer sus responsabilidades de forma correcta.

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Muy Bajo

7. ¿Cómo evaluaría su salario con respecto a sus funciones?

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Muy Bajo

8. ¿Cada qué tiempo recibe un incremento salarial?

- a) Semestral
- b) Anual
- c) Cada 2 años
- d) No tengo conocimiento

9. De los siguientes incentivos no financieros, ¿cuáles usted ha recibido por parte de su empresa?

- a) Capacitaciones
- b) Empleado del Mes
- c) Vacaciones
- d) Becas
- e) Celebración de cumpleaños
- f) Beneficios para sus hijos
- g) Dieta
- h) Otros. Especifique _____

10. Cuando ingresó a la empresa, ¿Le fue impartida una inducción y entrenamiento en su área de trabajo?

- a) Si
- b) No
- c) No recuerdo

11. Evalúe el grado de importancia de recibir un entrenamiento oportuno para usted laborar motivado en sus funciones

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Muy Bajo

12. ¿Su supervisor inmediato le motiva constantemente para realizar su trabajo efectivamente?

- a) Si
- b) No
- c) A veces.

13. ¿Motiva usted constantemente al personal bajo su mando para que realicen su trabajo efectivamente?

- a) Si
- b) No
- c) A veces.

14. Evalúe el grado de importancia de recibir un reconocimiento verbal para usted laborar motivado en sus funciones.

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Muy Bajo

15. ¿Cada qué tiempo su empresa le ofrece talleres de capacitación?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Anual
- d) No tengo conocimiento

16. Evalúe el grado de importancia de recibir capacitaciones para usted laborar motivado en sus funciones.

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Muy Bajo

17. ¿Considera usted que la empresa toma en cuenta como primera opción al personal interno a la hora de presentarse un puesto vacante?

- a) Si
- b) No
- c) No tengo conocimiento

18. ¿Ha sido promovido dentro de la empresa?

- a) Si
- b) No

19. ¿Qué tan frecuente es evaluado por su desempeño laboral?

- a) Mensual
- b) Solo los primeros tres meses
- c) Anual
- d) No tengo conocimiento

20. ¿Es importante para usted que se le evalúe su rendimiento laboral, para ejercer sus funciones correctamente?

- a) Si
- b) No

21. ¿Con cuáles aspectos usted considera se siente satisfecho en la empresa que labora?

- a) Tipo de trabajo
- b) Seguridad laboral
- c) Salario
- d) Supervisión
- e) Higiene laboral
- f) Herramientas para trabajar
- g) Instalaciones de trabajo
- h) Áreas de descanso
- i) Otro. Especifique
- j) _____

22. ¿Cómo considera su entorno laboral?

- a) Autoritario
- b) Familiar
- c) Democrático
- d) Conflictivo

23. Evalúe su realidad actual con respecto a su expectativa antes de entrar a laborar en su empresa.

- a) Mejor
- b) Igual
- c) Inferior

24. ¿Cuáles son sus principales necesidades a ser completadas en su empresa?

- a) Mayor experiencia laboral
- b) Mayores ingresos salariales
- c) Estabilidad emocional
- d) Crecimiento familiar
- e) Desarrollo profesional
- f) Ninguna de las anteriores
- g) Otros. Especifique _____

25. ¿Siente orgullo de pertenecer a su empresa?

- a) Si
- b) No

26. Evalúe el grado de importancia del ambiente de trabajo para mantenerse laborando en una empresa.

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) Muy Bajo

27. ¿Con que frecuencia se generan conflictos dentro de su área de trabajo?

- a) Muchas veces
- b) Algunas veces
- c) Rara vez
- d) Nunca.

28. ¿Ha pensado alguna vez en salir de la empresa?

- a) Si
- b) No

29. ¿Por cuáles razones ha pensado en salir de la empresa?

- a) Enfermedad
- b) Desmotivación general
- c) Oferta laboral en otra compañía
- d) Bajo salario
- e) Mudanza fuera del país
- f) Bajos incentivos
- g) No he pensado salir

30. ¿Por cuáles razones ha faltado a laborar?

- a) Enfermedad
- b) Razones familiares
- c) Problemas financieros
- d) Problemas de transporte
- e) Baja motivación laboral
- f) Baja supervisión.
- g) Otra. Especifique _____

31. ¿Ha recibido alguna oferta laboral de otra compañía?

- a) Si
- b) No

32. ¿Seleccione las razones por las que no ha tomado otra oferta laboral?

- | | |
|---|---|
| a) Estoy satisfecho en mi trabajo | d) No deseo renunciar a mis prestaciones laborales. |
| b) Me siento identificada con mi empresa actual | e) Me da miedo cambiar de trabajo |
| c) No han sido propuestas atractivas | f) Otra. Especifique _____ |

33. Evalúe su grado de satisfacción laboral, actualmente en el Supermercado El País.

- | | |
|-------------|-------------|
| a) Muy alto | d) Bajo |
| b) Alto | e) Muy Bajo |
| c) Medio | |

¡Muchas gracias por su colaboración!

Apéndice 3: Entrevista



Escuela de Graduados Maestría en Gerencia y Productividad

Buenas, soy Marilin Rodríguez Rodríguez, estudiante de término de la Maestría en Gerencia y Productividad de la Universidad APEC, recinto Santiago. El tema de investigación trata sobre la incidencia de las herramientas motivacionales en la satisfacción laboral de los colaboradores del Supermercado El País, República Dominicana, periodo 2016 – 2017; por lo que solicito de su colaboración para contestar las siguientes preguntas. Sus respuestas serán confidenciales.

ENTREVISTA APLICADA A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL SUPERMERCADO EL PAIS.

1. ¿Qué tipo de herramientas para motivar a los colaboradores son utilizadas en su empresa?

2. ¿Toma en cuenta como primera opción al personal interno a la hora de presentarse un puesto vacante?

3. ¿Cuál es el índice de rotación del personal del Supermercado El País, en el periodo 2016 – 2017?

4. ¿Cuál es el índice de rotación del personal por despido en el periodo 2016 – 2017?

5. ¿Cuál es el índice de rotación del personal por desahucio en el periodo 2016 – 2017?

6. ¿Cuál es el índice de rotación del personal por renuncia en el periodo 2016 – 2017?

7. ¿Cuáles han sido las razones de despido según su índice?

8. ¿Cuáles han sido las razones de desahucio según su índice?

9. ¿Cuáles han sido las razones de renuncia según su índice?

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama del Supermercado El País

