



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Satisfacción laboral en los
trabajadores del comercio:
El caso de Leroy Merlin

CRISTINA BARÓ GARCÍA

Facultad de Comercio. Universidad de Valladolid.
En Valladolid, Septiembre de 2020.

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

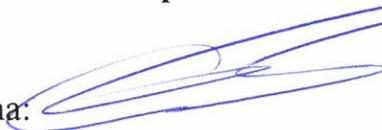
CURSO ACADÉMICO 2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO

“SATISFACCIÓN LABORAL EN COMERCIALES. LEROY MERLIN.”

Trabajo presentado por: CRISTINA BARÓ GARCÍA

Firma:



Tutor: FRANCISCO JAVIER GÓMEZ GONZÁLEZ

Firma: GOMEZ
GONZALEZ
FRANCISCO JAVIER
- DNI 13137035X

Firmado digitalmente por GOMEZ GONZALEZ
FRANCISCO JAVIER - DNI 13137035X
Nombre de reconocimiento (DN): c=ES,
o=UNIVERSIDAD DE VALLADOLID,
ou=CERTIFICADO ELECTRONICO DE EMPLEADO
PUBLICO, serialNumber=IDCES-13137035X,
sn=GOMEZ GONZALEZ, givenName=FRANCISCO
JAVIER, cn=GOMEZ GONZALEZ FRANCISCO
JAVIER - DNI 13137035X
Fecha: 2020.09.08 20:44:03 +02'00'

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, Septiembre 2020

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría agradecerle a Francisco Javier Gómez su implicación y supervisión en la realización del proyecto, no solo ayudándome a llevar a cabo mis propios objetivos, sino proponiéndome nuevas ideas y alternativas que, en mi opinión, han enriquecido considerablemente este trabajo de fin de grado.

En segundo lugar, agradecerle a Leroy Merlin Valladolid, y en particular a Raúl Senovilla, director del Departamento de Recursos Humanos, la oportunidad de conciliar mis prácticas curriculares con el trabajo de fin de grado, permitiéndome enriquecer el segundo.

ABSTRACT

La finalidad de este proyecto es realizar un acercamiento a la problemática de la satisfacción laboral en comerciales, comenzando por una revisión literaria que aporta una visión más objetiva y amplia del tema, y culminando con una medición práctica dentro de un ambiente controlado, la tienda Leroy Merlin Valladolid.

Así, se procura obtener nueva información sobre este área, a la vez que se dota a la empresa de información útil a partir de las valoraciones de sus trabajadores. Toda esta información se analiza estadísticamente, alcanzando así una serie de conclusiones.

Por último, se proponen algunas mejoras a partir de los datos y de las valoraciones de los propios empleados de la empresa.

The aim of the report is to make an approach to the problematic of job satisfaction at commercials, beginning by a literature part that allows the lector to have a wide and objective sight of the subject. It ends by a practical measurement into a controlled environment, Leroy Merlin Valladolid.

That way, it is procured to obtain new information about this item, at the same time that the company is rewarded with some useful information derived from their own workers' valuations. All this information is statistically analysed , reaching an amount of conclusions.

Finally, there are proposed some improvements based on the data and the evaluation of the employees themselves.

PALABRAS CLAVE

Satisfacción laboral, Comercio, Supervisión, Prestaciones, Ambiente físico de Trabajo, Valor añadido, Encuesta.

Job Satisfaction, Commerce, Superintendence, Benefits, Physical work environment, Add value, poll.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	SATISFACCIÓN LABORAL	4
2.1.	DEFINICION.....	4
2.2.	SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES CON LA SUPERVISIÓN ...	7
2.3.	SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO	9
2.4.	SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES RECIBIDAS.....	11
2.5.	SATISFACCIÓN INTRÍNSECA DEL TRABAJO.....	14
2.6.	SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN.....	15
3.	EL SECTOR COMERCIAL	17
3.1.	EL SECTOR COMERCIAL EN ESPAÑA	17
3.2.	CLASES DE ACTIVIDAD COMERCIAL	22
3.3.	PERFILES COMERCIALES	28
3.4.	LEROY MERLÍN.....	30
4.	METODOLOGÍA	35
5.	RESULTADOS	40
6.	CONCLUSIÓN	44
7.	BIBLIOGRAFÍA	49
8.	ANEXOS	52
	ANEXO 1: Distribución de frecuencias	52

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta a continuación posee una doble finalidad, por un lado, aumentar, en la medida de lo posible, el conocimiento existente acerca de la problemática de la satisfacción laboral y, por otra parte, aportar información a Leroy Merlin sobre las valoraciones y necesidades de sus empleados.

Soy consciente de que este es un tema sobre el cual se ha investigado mucho, tanto a nivel académico como empresarial, por lo que lo más probable es que mi aportación a ambos campos resulte modesta. Sin embargo, sigue habiendo muchas incógnitas en lo que respecta a este campo, lo cual, seguramente, sea fruto de los innumerables factores que intervienen a la hora de determinar la satisfacción de un individuo. Y es que, de hecho, esta se ve afectada por una infinidad de variables que, en mayor o menor medida, cambian la percepción que el trabajador tiene a cerca de su trabajo en general. Por tanto, aunque pueda parecer un tema excesivamente estudiado, en mi opinión es de gran interés, tanto por la importancia que tiene en la vida de los propios trabajadores como por las incógnitas que siguen existiendo en torno a él.

La importancia que considero que tiene la satisfacción laboral se debe a lo siguiente.

Una persona media trabaja alrededor de 8 horas al día, es decir, un tercio del día. Si además a esto le añadimos el hecho de que se recomienda dormir otras 8 horas diarias, esto se traduce en que una gran parte de los individuos pasan la mitad de su tiempo activo, durante 5 de 7 días semanales, trabajando. Visto así cuesta imaginar que una persona insatisfecha en el ámbito laboral pueda ser una persona feliz, pues el trabajo no solo es una parte de la vida, sino una parte fundamental de ella.

Por otra parte, desde la perspectiva de la propia empresa, una mayor satisfacción laboral de los empleados se traduce en un aumento del rendimiento y, por tanto, de la productividad de la empresa.

Las personas somos el recurso más valioso de la economía, pero también el más difícil de controlar. Innumerables variables afectan sobre nosotros día a día, y esto repercute en el trabajo. El hecho de que la empresa sea capaz de optimizar la satisfacción de los empleados, intentando gestionar de la mejor forma posible aquellas variables que sí puede controlar, supone un beneficio a todos los niveles. A nivel personal, condiciona la propia felicidad del individuo, que a su vez, tiene una repercusión positiva en la empresa, y la suma de ambos, bien gestionada, puede traducirse en un verdadero beneficio a nivel social.

Hay que ser consciente de que todo tiene un coste económico añadido, y que, en ocasiones, ciertos aspectos que mejorarían la satisfacción de los empleados resultan imposibles de llevar a cabo por parte de la empresa, que con frecuencia no puede asumir dicho gasto. Sin embargo, a veces el coste de tener unos empleados insatisfechos es mayor que el de invertir en su felicidad. Por ejemplo, los empleados satisfechos tienden a ser mucho más fieles a su empresa, mientras que aquellos descontentos con su trabajo no dudarán en cambiar de compañía si se les hace una mejor oferta, pudiendo traducirse esto en un enorme gasto para la empresa, la cual no solo ha perdido tiempo y dinero en seleccionar y formar a esa persona, sino que además tiene que hacerla de nuevo para sustituirla.

Sin embargo, este trabajo no se basa solamente en la problemática de la satisfacción, sino que se ha orientado hacia un sector específico del mercado laboral, el sector comercial. Existen varias razones para que se haya dado este enfoque al proyecto, siendo la primera la enorme importancia que este sector tiene en España, como se explicará más adelante detalladamente. El sector comercial supone casi el 30% de la ocupación española, además de ser el que más valor añadido tiene, aportando casi un cuarto del Producto Interior Bruto del país.

También es importante mencionar la importancia que ha tenido para mí el realizar mis prácticas curriculares en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Leroy Merlin, dedicada a la actividad comercial. Esto ha aumentado mi interés, tanto por los Recursos Humanos como por la empresa basada en la actividad comercial. Además, esta situación me permite realizar un estudio sobre la satisfacción en comerciales en un ambiente cerrado y controlado, en el que los conocimientos que me ha transmitido la empresa suponen una ventaja en el proceso.

Por último, considero que centrar este proceso en el sector comercial puede aportar más interés a este Trabajo de Fin de Grado, el cual presenté para finalizar mi formación en el Grado en Comercio.

Una vez aclarado el objetivo del estudio, así como la importancia que tiene a nivel personal, justificando el porqué de la elección de este tema, haré una breve explicación del contenido del trabajo.

Cómo ya se ha mencionado, existe un gran número de variables que influyen en la problemática de la satisfacción laboral, por lo que he elegido algunas de las que considero más relevantes. El primer capítulo comienza por explicar, aportando varias definiciones, el concepto de satisfacción laboral, así como su importancia y algunas de las teorías más relevantes al respecto. Los siguientes puntos van definiendo y explicando brevemente algunas de las variables a tener en cuenta, a la vez que se mencionan diferentes estudios que postulan sobre su importancia y relación con la satisfacción laboral. Sin embargo, muchos de los puntos a tratar no tienen aún una respuesta clara, lo cual plantea nuevas preguntas e incógnitas que la investigación intentará aclarar. Algunos de las variables que se analizan son la supervisión, el

ambiente físico de trabajo, las prestaciones que recibe el trabajador o el propio valor intrínseco que este percibe de su trabajo.

Una vez explicados los conceptos y condicionantes de la satisfacción laboral, en la medida en la que permite un trabajo de estas dimensiones, el siguiente punto defiende la importancia del sector comercio dentro de España, así como ciertos aspectos de su evolución, e incluso de su situación actual, provocada por la pandemia. También se realiza una clasificación de los diferentes tipos de comerciales, tanto según sus funciones como según su perfil.

Antes de comenzar con la metodología de la investigación, el último punto de revisión literaria se dedica a explicar el funcionamiento de Leroy Merlin, su organigrama, las diferentes funciones que los comerciales desempeñan en la tienda y demás información sobre la empresa. Esta descripción pretende hacer un primer razonamiento para explicar por qué se ha elegido esta tienda como muestra significativa a la hora de realizar la posterior encuesta, así como aclarar algunos de los rasgos que pueden repercutir en los resultados.

Una vez realizado el análisis de los conceptos y del marco teórico necesario para entender y valorar el campo de la satisfacción laboral, se procede al diseño de la encuesta. Dicha encuesta tiene una doble finalidad: la medición de la satisfacción laboral de los comerciales de Leroy Merlin Valladolid y la aportación de nueva información que ayude a aclarar algunas de las incógnitas que aún rodean la problemática tratada. Para ello, se realizarán una serie de cuestiones sencillas que los encuestados valorarán según su nivel de acuerdo o desacuerdo. A estas preguntas se le suma una breve descripción personal, que permita analizar la información cruzando variables, y viendo así el efecto que ciertos rasgos pueden tener en las actitudes.

Con todos los resultados obtenidos, se procede al citado análisis estadístico que nos permitirá sacar ciertas conclusiones sobre el tema, o al menos corroborar, o desmentir, algunas de las hipótesis que el proyecto va planteando. Todos estos datos permitirán también realizar una propuesta de mejora, de forma razonada y realista, en aquellas áreas de la empresa que lo precisen.

Así, el proyecto finalizará con una modesta propuesta de mejora y una reflexión sobre la satisfacción laboral en el sector comercial.

2. SATISFACCIÓN LABORAL

Este capítulo comenzará aportando una serie de definiciones y nociones generales sobre la satisfacción laboral. Sin embargo, este es un tema amplio, en el que pueden incluirse una gran cantidad de variables, las cuales se pueden añadir o suprimir según las condiciones a evaluar. Sin embargo, a la hora de medir la satisfacción en una organización, es importante clasificar estas variables en diferentes áreas, de modo que, a la hora de examinar los resultados, sea más sencillo para la empresa saber hacia dónde han de enfocarse los cambios pertinentes; qué áreas de la empresa, qué conductas o qué situaciones son las que están promoviendo la satisfacción de sus empleados y, por el contrario, cuales la disminuyen, pudiendo crear incluso insatisfacción.

Se pueden diferenciar, a la hora de hablar de la satisfacción laboral, cinco áreas o campos diferenciados los cuales se explicarán detalladamente a continuación.

2.1. DEFINICION

La lengua castellana define satisfacción como “la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse”, entendiendo satisfacer como “aquietar y sosegar las pasiones del ánimo”. Por otra parte, la Real Academia Española (RAE) define laboral como “perteneciente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social”.

Por tanto, cuando se habla de satisfacción laboral se podría entender como el sosegar las pasiones del ánimo relativas al trabajo, en cualquiera de sus aspectos. No obstante, de esta forma, el concepto se torna excesivamente general, por lo que numerosos autores han dado diversas definiciones de este concepto desde diferentes puntos de vista científicos, como la psicología, la sociología, las ciencias de la organización, la economía o visiones enfocadas a los recursos humanos. A continuación se citan algunas de las definiciones que pueden acotar el concepto, así como aclararlo en el área en el que se enfoca el proyecto.

Paul E. Spector, en su libro de 1997 *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, define la satisfacción laboral de la siguiente manera: “*la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo*”.

En 2003, Bradley E. Wright y Brian S. Davis definieron, en su publicación *Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment*, que la satisfacción laboral “*representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben*”.

Lee y Chang definen satisfacción laboral como *“una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo”* en su artículo *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction*, publicado en el año 2007.

Andresen, Domsch y Cascorbi, en su estudio titulado *Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: A study of European maritime pilots*, aportaron la siguiente definición: *“un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”*.

Según Igbaria, Magid, y Guimaraes, en su artículo *Exploring Differences In Employee Turnover Intentions and Its Determinants Among Telecommuters and Non-Telecommuters*, la satisfacción laboral hace referencia a *“las reacciones afectivas primarias de los individuos hacia varias facetas del trabajo y de las experiencias del trabajo”*.

Otras definiciones a mencionar son la de Bracho (1998), *“la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos”*, o la que aporta Idalberto Chiavenato, tan sencilla como clara, que determina la satisfacción laboral como *“la actitud general del individuo hacia su trabajo”*.

Por último, se expone la definición que Koontz, O'Donnell y Wehrich plantean en su libro de 1988, *Administración*, y que concibe la satisfacción como *“bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo”*.

A menudo los conceptos de satisfacción y motivación pueden confundirse debido a que, aunque su significado es muy distinto, hay una relación entre ellos, tal y como menciona la última definición expuesta.

La satisfacción en el ámbito laboral es un tema sobre el cual se han realizado numerosos estudios, teorías y postulaciones.

Esto es lógico, ya que se supone una relación directa entre el rendimiento de los individuos y la satisfacción. Si bien es cierto, que la satisfacción no es sino la respuesta emocional posterior al acto, en principio no debería condicionar a este, pues es la consecuencia de dicho acto y no la condición. Sin embargo, cuando hablamos del ámbito laboral, cada acto es una tarea, y cada tarea precede a otra, que normalmente será similar. Si el trabajador se siente satisfecho con la tarea anteriormente realizada, se sentirá motivado para hacer la siguiente lo mejor posible, pues sabrá que si así lo hace, dicha satisfacción se repetirá.

Por tanto, podríamos decir que la motivación del trabajador aumenta su productividad, y que la satisfacción pasada, será motivación, motivación por conseguir una satisfacción futura.

Desde este punto de vista, se entiende por qué la satisfacción ha sido objeto de tanto estudio. Sin embargo, existe una teoría que ha desencadenado otras muchas, y por tanto merece la pena analizar más detenidamente.

Dicha teoría es la teoría de la higiene de Herzberg. Este analizó más profundamente los factores que podían influir en la satisfacción del individuo para concluir, que la existencia o inexistencia de un mismo factor no causa satisfacción o insatisfacción, sino que existen dos categorías de factores.

La primera categoría se denomina Factores de Motivación o Satisfacción. La existencia de estos factores es la que realmente produce una satisfacción en los empleados, y por tanto, siguiendo el razonamiento anterior, aumenta su motivación hacia el trabajo futuro.

Algunos de los factores que Herzberg incluye en esta primera categoría son el nivel de responsabilidad y autonomía del trabajador, el logro y el reconocimiento en el trabajo, la posibilidad de promoción o la propia satisfacción tras realizar las tareas cotidianas del trabajo.

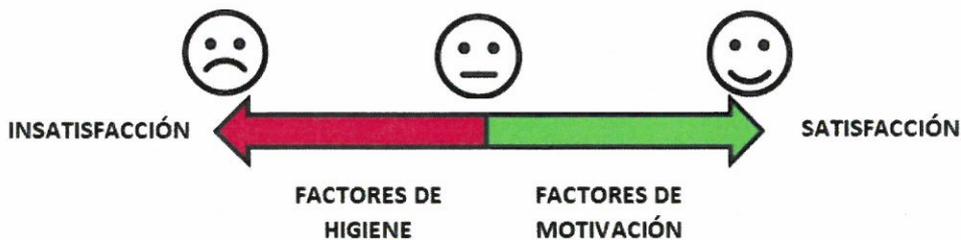
Por otra parte encontramos la segunda categoría, que se denomina Factores de Higiene o Insatisfacción. Estos factores pues, no crearán satisfacción ni aumentarán la motivación del trabajador, pero sin embargo, un buen uso de ellos disminuirá la insatisfacción.

Estos factores, a diferencia de los anteriores, no son parte del trabajo como tal, sino que son factores externos vinculados a este, como puede ser el salario, o las compensaciones en general. Es decir, dichas compensaciones están claramente vinculadas al trabajo, pero no son el fruto derivado de la tarea en sí misma.

En esta segunda categoría se incluirían factores como el clima laboral, las relaciones interpersonales, la política organizacional, las políticas administrativas, el salario y otras compensaciones, la seguridad, la limpieza y demás condiciones.

Ahora bien, en principio y según esta teoría, el hecho de que una oficina, por ejemplo, este limpia, no motiva al trabajador. Sin embargo, si está estuviese sucia, haría que el empleado estuviese insatisfecho. Lo mismo ocurre con el sueldo. Llegado a cierto punto, una subida de salario ya no produce tanta satisfacción al empleado, no le parece un factor motivador. No obstante, si este mismo empleado sintiese que está siendo pagado por debajo de lo que debería, se sentirá insatisfecho y no dudará en cambiar de empresa si se le plantea esta oportunidad, recibiendo un sueldo que él considere justo.

Grafico 1. Fuente: Elaboración propia.



En ocasiones, el concepto de satisfacción laboral puede parecer complejo debido a la multitud de factores que en él influyen. Un mismo trabajador puede estar realmente satisfecho con algunos aspectos de su actividad laboral, y sin embargo encontrarse a disgusto con otros.

Puede ocurrir también, que al medir el grado de satisfacción general del empleado, nos encontremos con una media que no corresponde a la valoración individual de los factores que, en principio, condicionan dicha satisfacción. Bien, esto ocurre porque la satisfacción del empleado es muy relativa, y depende, no solo de unos parámetros generales, sino de la propia organización en la que este se encuentra, así como de su propia personalidad. Por tanto, los cuestionarios de satisfacción deberán siempre aclimatarse al tipo de organización que sea, y a las circunstancias particulares de esta.

A pesar de esto, es bueno considerar cuáles son los principales factores a valorar a la hora de medir la satisfacción de un empleado, aunque, en la práctica, sea necesario incluir otros, o establecer diferentes niveles de ponderación según la situación a valorar.

En los siguientes apartados se desarrollan las dimensiones que influyen de forma generalizada en la satisfacción de los empleados, englobando cada uno de ellos gran cantidad de factores que condicionan dicha satisfacción.

2.2. SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES CON LA SUPERVISIÓN

El tema de la supervisión es uno de los factores que influyen representativamente en la satisfacción de los empleados. Las empresas poseen diferentes políticas respecto al ejercicio de la autoridad y los procesos de supervisión, las cuales pueden variar, existiendo estructuras muy jerárquicas, en la que todo debe

ser aprobado por los superiores de forma estricta, así como otras en las que se dota al personal de más autonomía en la toma de decisiones.

Para entender bien a qué hace referencia el término supervisión en este contexto, así como la importancia que tiene en este estudio, se comenzará aportando una correcta definición de este.

La RAE define el término supervisar como “Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros”. Por tanto, en el ámbito organizacional se podría entender la supervisión como el grado de control y responsabilidad que tienen los superiores, los supervisores, sobre el trabajo del individuo en cuestión.

Atendiendo a la definición desarrollada por María José Aguilar Idáñez (1994) en su libro *Introducción a la supervisión*, que cita: “La supervisión es un proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios”. Esta definición puede verse como el ideal, es decir, el cómo debería ser la supervisión.

Según los rasgos que se mencionan en esta definición, no se plantea el hecho de supervisar como poner a un individuo por encima de otro sin más, sino que se refiere a que alguien con mayor formación y capacidad de liderazgo guíe a otros trabajadores. Por tanto, cuando se habla de control, se refiere a que el supervisor debe asegurarse de que cada uno de sus supervisados realice su trabajo, de forma que cada uno sea una pieza esencial en la tarea conjunta que este guía. El término seguimiento, se refiere a obtener un continuo flujo de información sobre la trayectoria del empleado, sus niveles de rendimiento, sus circunstancias particulares y demás cuestiones significativas para entender su evolución en la empresa.

Posterior al seguimiento se procede a la evaluación del trabajador, es decir, interpretar la información obtenida y encajarla en el ámbito laboral en el que este se haya, contextualizarla para que resulte útil.

Sin embargo, una buena supervisión no debe solo analizar e interpretar la información obtenida del desarrollo de sus supervisados, sino que debe utilizarla de la forma más adecuada, tanto para los trabajadores como para la empresa. Y es en este punto dónde se aplicarían los tres últimos términos que María José Aguilar Idáñez incluye en la definición de supervisión, la orientación, para encaminar al trabajador, el asesoramiento, para que el trabajador entienda cuáles son los puntos que debe fortalecer, y la formación, ya que una buena supervisión en conjunto favorece el aprendizaje.

La supervisión tiene varios objetivos o funciones dentro de la empresa, desde mejorar el rendimiento de los trabajadores, hasta aumentar sus conocimientos y

formación. De modo que, en principio, si la supervisión se realiza de forma correcta, puede ser un medio adecuado para lograr varias mejoras en la organización.

Por ejemplo, una buena supervisión supone un continuo “feedback” entre el supervisor y el supervisado, de modo que ambos aprenden cada día a mejorar su trabajo. Además, el trabajador será corregido cuando erre y así logrará una mejora continua.

Cómo ocurre en la mayoría de las cuestiones y áreas que comprende este trabajo, no existe una fórmula perfecta que pueda resumir cómo debe ser la supervisión, ni qué objetivos debe marcarse. Y es que, en realidad, las compañías están formadas por trabajadores, y los trabajadores tienen personalidades, necesidades, deseos y actitudes distintas, las cuales hacen que un mismo método aplicado en dos instituciones distintas pueda dar un resultado completamente opuesto.

¿Cómo determinar entonces cuál es el nivel de supervisión óptimo en cuanto a satisfacción laboral? Está claro que este tema afecta a la satisfacción de los empleados, pero no del mismo modo según, ya no solo la personalidad o la formación del individuo, sino también el sector o la tarea a la que este se dedique.

Algunos estudios, como el titulado *Personal Skills, Job Satisfaction, And Productivity In Members Of High Performance Teams* realizado por Patricia Valdés-Flores y Javier Arturo Campos-Rodríguez, han intentado arrojar algo de luz sobre este asunto. Mediante el estudio se han encontrado indicios de que una menor supervisión, es decir, dejar que los equipos se “autogestionen”, puede aportar mayor satisfacción laboral, sobre todo en equipos con baja formación académica, mientras que en otro tipo de equipos, más cualificados, el disminuir la supervisión se traduce en un aumento no solo de la satisfacción laboral, sino del rendimiento.

No obstante, no se puede afirmar que dichos estudios supongan una muestra lo suficientemente significativa como para consolidar una teoría al respecto. Sin embargo, se espera que esta investigación modestamente contribuya, ya sea apoyando o negando lo que se postula en el texto anterior, a la evolución de la hipótesis.

2.3. SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO

El sindicato Unión General de Trabajadores (UGT) define el ambiente físico del trabajo de la siguiente forma: “*Al hablar de medio ambiente físico de trabajo, nos referimos a todo aquello que se encuentra en el medio físico en el que el trabajador realiza sus tareas, y que puede provocar efectos negativos en su salud.*” A su vez, divide los factores que conforman el ambiente físico laboral en tres tipos, los físicos, los biológicos y los químicos. Cuando se habla de factores químicos se hace referencia a aquellas sustancias que pueda haber en el centro de trabajo como gases

u otras sustancias químicas, que puedan tener efectos perjudiciales en la salud de los trabajadores. En el caso de los factores biológicos, se refiere a bacterias, hongos o virus que pueda haber en el medio. Por último, los factores físicos, que son los más comunes y comprenden una iluminación correcta, la exposición a ruidos o temperaturas adecuadas, evitando enfermedades y accidentes de trabajo.

Sin embargo, esta información sobre el medio físico de trabajo proviene de un sindicato y su objetivo no es tanto académico sino preventivo, por lo que habla desde el punto de vista de los peligros que se deben evitar en los centros de trabajo, es decir, desde una filosofía más cercana a la prevención de riesgos laborales. No por ello carece de importancia, de hecho la prevención de riesgos laborales es hoy en día uno de los temas más cuidados en las empresas, cuyo fin es reducir los accidentes de trabajo al mínimo.

Ahora bien, siguiendo la teoría de los factores higiénicos de Herzberg, evitar estos riesgos solo consigue un estado neutro en los empleados, es decir, una no insatisfacción, pero no aumenta, como tal, la satisfacción. Por tanto, si el empleado está seguro y cómodo, en principio no aumenta su satisfacción, simplemente no se sentirá insatisfecho. Sin embargo, unas malas condiciones en el ambiente físico sí se convertirán en insatisfacción.

Hasta hace poco tiempo, los principales problemas ante los cuales había que proteger a los trabajadores eran de carácter físico, y por tanto la prevención de riesgos laborales se centraba en ello. Por ejemplo, la falta de orden y limpieza provoca gran cantidad de accidentes laborales, o el efecto que una mala climatización puede tener en la satisfacción de los trabajadores. Sin embargo, tras los últimos acontecimientos que han tenido lugar durante el 2020, puede suponerse que esto cambie por completo, volviéndose los factores biológicos uno de los puntos clave en la prevención de riesgos laborales. Además, el Coronavirus ha hecho que negocios y áreas de trabajo en las cuales, hasta hace unos meses, el riesgo era mínimo, hayan visto incrementados enormemente os niveles de riesgo. Este es el caso de los comercios, los cuales reciben a gran cantidad de personas y, por tanto, tienen un alto riesgo de contagio. Estas razones pueden llevar pensar que toda esta reciente crisis vírica se refleje en un aumento de la importancia que los trabajadores dan al ambiente físico de trabajo y a las medidas de seguridad. De hecho en las últimas publicaciones del Boletín Oficial del Estado (BOE) ya se están incluyendo nuevas medidas preventivas, como el mantener una distancia de seguridad o llevar elementos de protección como mascarillas en el ejercicio de la actividad laboral, que se puede suponer que se mantendrán tanto tiempo como que sea necesario, pero no de forma permanente.

Sin embargo, hasta este punto, se ha hablado del medio de trabajo desde el punto de vista de salubridad, pero sin exceder los básicos. Ante esto cabría una cuestión, pues si bien la ausencia de peligro y unas condiciones básicas no producen insatisfacción, un medio ambiente por encima del nivel básico podría producir en el empleado una mayor satisfacción o simplemente no guardar relación ninguna.

Algunas de las empresas más importantes del mundo tienen clara su opinión al respecto, y así lo demuestra Google. Google invierte mucho dinero y tiempo en la formación de cada uno de sus ingenieros e informáticos, los cuales están muy bien considerados en el mercado laboral y, por tanto, a menudo surge una gran competitividad con otras grandes empresas como Facebook o Apple, las cuales hacen buenas ofertas de trabajo a los empleados de Google. Esta situación supone un gran riesgo para la empresa, la cual perdería, en caso de que sus empleados abandonasen la compañía, toda la inversión hecha en ellos, además de tener que repetir todo el proceso de selección y aprendizaje con nuevos candidatos capacitados, los cuales no son tan abundantes, como cabe suponer.

Por tanto, el objetivo del departamento de Recursos Humanos de Google es claro; fidelizar a sus trabajadores. Para ello la empresa realiza constantes estudios de satisfacción a sus empleados, siempre manteniendo el nivel lo más alto posible, y en caso de que disminuyese, innovando para mejorar. Además, la empresa está convencida de que la satisfacción no solo fideliza a los empleados, sino que provoca un aumento real de la productividad, en una empresa donde el trabajo realizado es complejo, intenso y exigente.

Ahora bien, entre todos los métodos que Google aplica para optimizar la satisfacción laboral de sus colaboradores, se encuentra el crear un espacio físico de trabajo no solo aceptable sino excepcional. La empresa tienen su sede en Silicon Valley, California, y ha hecho de esta un conjunto de instalaciones sorprendentes, lleno de comodidades y accesorios que hacen que el empleado no solo tengan unas condiciones físicas cómodas y salubres, si no que le permite compaginar el trabajo con momentos de ocio, relax, restauración y cantidad de espacios y actividades que favorecen la sociabilización corporativa. La sede cuenta con algunos de sus últimos avances tecnológicos para el ocio de sus empleados así como rocódromos, mini golf, zonas de meditación y otras curiosidades como camiones de comida de gran variedad cultural.

Sin embargo, todas estas medidas que pueden parecer extravagantes, y que desde luego suponen un alto coste para la empresa, tienen un claro sentido para Google. La compañía sí cree que un área de trabajo por encima de lo aceptable repercute en la satisfacción de los empleados, no solo en la no insatisfacción, y podría estar en lo cierto, ya que esta es una de las empresas más codiciadas del mercado laboral.

2.4. SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES RECIBIDAS

Las prestaciones laborales son un tema bastante común, y hasta hace unos años se consideraba el factor clave principal para una buena satisfacción laboral. Sin embargo, haciendo de nuevo referencia a la teoría de Herzberg, según él, ocurrirá con

esto lo mismo que se menciona en el apartado anterior con respecto al ambiente físico laboral, y es que este será, en principio, un factor higienizante y no de aumento de la satisfacción como tal.

Primeramente se procede a analizar a que se refiere exactamente el termino prestaciones, así como que tipos de ellas pueden encontrarse.

Cuando se habla de las prestaciones laborales, se hace referencia a todas las contraprestaciones que la empresa da al empleado a cambio de sus servicios. La prestación de trabajo básica y esencial es el propio salario base, que será en forma de dinero. En España, dicho salario base, se regula actualmente por lo establecido en el Real Decreto 231/2020, el cual establece el Salario Mínimo Interprofesional desde el 1 de Enero de este año 2020. De esta forma, dentro de España, se ha establecido un Salario Mínimo Interprofesional de 950 euros para aquellos contratos que sean a jornada completa, representando esta cuantía 60% del salario medio de los trabajadores españoles, según se explica en el Boletín Oficial del Estado (BOE). No obstante, este no es el único tipo de prestación que puede recibir un trabajador por cuenta ajena, además de este imprescindible existen otras prestaciones, que pueden ser monetarias o no.

Más allá del salario base, el empleado puede recibir otro tipo de incentivos monetarios, como es muy común en el caso de los comerciales, los cuales a menudo cuentan con una comisión que depende, por ejemplo, del volumen de ventas, además del salario base. En otros casos, en vez de una comisión, puede darse a los empleados una paga extra anual dependiendo de los beneficios que haya tenido la compañía durante ese periodo. Estos dos tipos de incentivos son muy comunes en el mundo comercial y es interesante hacer una breve reflexión sobre cuáles pueden ser los beneficios y desventajas de cada uno de los tipos.

El método de las comisiones es muy utilizado entre vendedores, ya que tiene una repercusión directa sobre la productividad. El vendedor aumenta el compromiso y la competitividad, ya que la cuantía de su sueldo depende de forma directa de la magnitud de sus ventas. Un sistema retributivo con comisiones permite además a los comerciales obtener niveles salariales elevados, lo cual se traduce en un buen incentivo a la hora de captar nuevos talentos para la empresa, así como evitar que los trabajadores ya formados opten por aceptar una oferta laboral en otra compañía. Sin embargo, esto puede plantear varios conflictos para la empresa. Por una parte, el vendedor estará preocupado de aumentar la cantidad de sus ventas, pues es una inversión a corto plazo por así decirlo, dichas ventas repercuten en su beneficio instantáneo. Sin embargo, en la preocupación por aumentar la cantidad, a menudo puede ocurrir que se despreocupe la calidad de la venta en sí misma, es decir, se busca la ganancia por encima de otras cuestiones que a largo plazo benefician a la empresa, como fidelizar al cliente. Además, esta técnica promueve el individualismo en vez de fomentar la cooperación dentro de la empresa, por tanto, puede que el

aumento de productividad de un empleado sea a costa de empeorar la de sus compañeros y por tanto, no aporte beneficios a la empresa.

En cuanto a la segunda opción, es decir, dar una prestación extra a los empleados dependiendo de los beneficios totales de la empresa, puede parecer menos efectiva en principio. Esto ocurre porque el empleado, a diferencia del caso de la remuneración por productividad individual, lo hace de una forma más indirecta, pues esa suma extra se relaciona con la productividad total de toda la compañía, no solo de su aportación. Es decir, puede que el trabajador tenga una productividad excepcional en una empresa poco competitiva y por tanto no recibiría incentivo. Por otra parte, a diferencia de las comisiones que suelen verse reflejadas en la nómina mensual, y por tanto quienes las reciben suelen contar con ellas para su presupuesto del día a día, este otro tipo de prestaciones se suelen dar una vez al año, por lo que se percibe como algo más excepcional y no como una parte del sueldo. A pesar de todo esto, vincular los incentivos a los beneficios de la compañía tiene algo muy positivo, y es que el trabajador ya no sólo se preocupa de realizar bien su trabajo, si no de que todo el equipo cumpla con sus funciones. Ayuda a que se conciba la empresa como un todo con el cual el empleado está comprometido, refuerza la filosofía de empresa. Así, ante el individualismo se fomenta una política más cooperativa. Esto en ningún caso supone que la empresa exija menos a sus trabajadores de forma individual, que deberán ser igual de competitivos, sino que le da también importancia a que se involucren en los valores, creencias, preocupaciones y bienestar de la propia organización.

También existen otros muchos tipos de complementos salariales a parte de los incentivos, como pueden ser pluses de nocturnidad o peligrosidad, por realizar inventarios, por antigüedad y otros tipos de primas. Algunas de estas prestaciones las implementa la propia empresa, mientras que otras son derecho del trabajador por ley o están incluidas en el Convenio Colectivo. Cuando dichas prestaciones son necesarias por una de las dos últimas opciones, la empresa solo puede decidir mejorar dichas prestaciones, nunca empeorarlas, al menos en condiciones estándar.

Existe un tercer tipo de prestaciones que son las que no se consideran parte del salario, distinción muy relevante a la hora de tributar. Básicamente se incluyen aquí todas las prestaciones que el empleado recibe en concepto de indemnización por algún gasto o situación. Por ejemplo, las dietas, se incluyen en este grupo ya su objetivo es compensar un gasto asociado a la actividad laboral, los traslados, las prestaciones de la seguridad social o las indemnizaciones por despido.

Más allá del ámbito financiero, se puede determinar la existencia de otro tipo de prestaciones, ya no valorables en dinero, sino más bien de carácter psicológico. Este tipo de prestaciones son en realidad fruto de todos los apartados que se están mencionando, es decir, cómo mejorar los distintos aspectos de la vida laboral del empleado para así aumentar la satisfacción. El intentar optimizar la satisfacción laboral es en sí misma una contraprestación no financiera, psicológica. Por tanto, la

satisfacción laboral es un elemento doblemente beneficioso, pues favorece tanto al trabajador, que aumenta su propia felicidad, cómo a la empresa, ya que la satisfacción se traduce en aumentos de la productividad y fidelidad a la compañía.

2.5. SATISFACCIÓN INTRÍNSECA DEL TRABAJO

En un principio el concepto de satisfacción intrínseca del trabajo puede parecer algo ambiguo, ya el contenido no se refleja tan claramente como si se hablase, por ejemplo, de prestaciones.

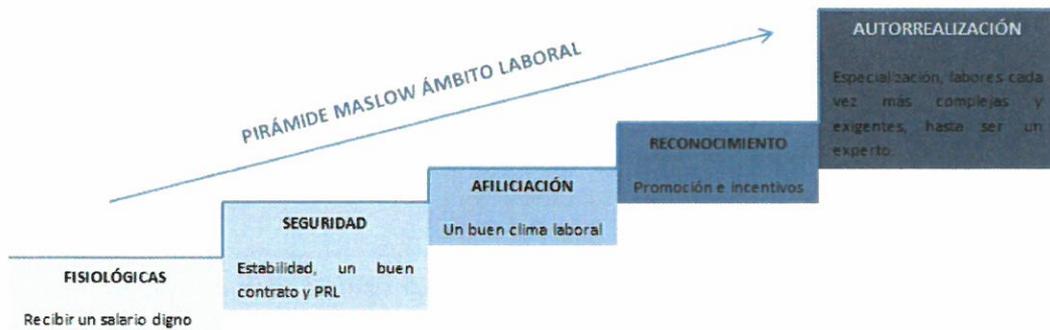
Sin embargo el concepto es más sencillo de lo que puede parecer, y es que cuando se habla de la satisfacción intrínseca del trabajo, se hace referencia a cuánto le gusta al empleado dicho trabajo. Es decir, lo que le gustan las tareas que en el realiza, las funciones que desempeña y las repercusiones que tiene en el buen funcionamiento de la empresa, e incluso en la sociedad en general.

En este ámbito de la satisfacción general se incluyen conceptos como la satisfacción con la tarea a realizar, con los objetivos marcados o con los resultados obtenidos por el trabajador. Es importante que las empresas diseñen los puestos de trabajo con claridad, determinando las tareas a realizar de forma que estas sean consecuentes al puesto ofertado. Al fin y al cabo la satisfacción puede entenderse como una simple resta; lo que el trabajador percibe menos lo que espera percibir. Por tanto, si la realidad resulta estar por debajo de las expectativas del individuo, este se sentirá insatisfecho. Si por ejemplo, se oferta un puesto de jefe de departamento logístico, para el cuál se exige alta cualificación, pero en realidad las tareas a realizar son propias de un reponedor, el trabajador estará muy insatisfecho con el valor intrínseco del trabajo.

Ahora bien, no todo el mundo tendrá las mismas preferencias, pues habrá personas que busquen trabajos con alta carga de responsabilidad y dificultad, mientras que para otros individuos esto, lejos de aportar satisfacción, sea un problema. Esto depende de las ambiciones, o deseos de las personas, incluso de las motivaciones que cada uno tenga. Para analizar esta situación, se puede adaptar la teoría de la Pirámide de Maslow, enfocándola desde la perspectiva del ámbito laboral.

Dicha teoría, siendo una de las más populares, postula básicamente que existen cinco niveles de necesidad que funcionan como escalones: las necesidades fisiológicas, las de seguridad, la de afiliación, las de reconocimiento y, finalmente, el deseo de autorrealización. Una vez se completa un escalón el individuo comienza a tener preocupación o a desear el siguiente. A continuación se plantea una sencilla ilustración razonando como podría influir esta teoría en la vida laboral de un individuo.

Grafico 2. Fuente: Elaboración propia a partir de la Teoría de la Pirámide de Maslow.



Dependiendo de hasta qué punto se hayan satisfecho los escalones previos, el empleado dará mayor o menor importancia a la autorrealización, y por tanto necesitará que se le asignen labores cada vez más complejas y con mayor nivel de responsabilidad para lograr satisfacción.

2.6. SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN

Al hablar de satisfacción con la participación se hace referencia a cómo de satisfecho está el empleado con la importancia que se le da a sus opiniones y como se le deja formar parte o no de las diferentes decisiones de la empresa.

Es un tema de bastante repercusión en cuanto a la satisfacción del empleado, ya que por lo general, los individuos valoran el sentirse escuchados e importantes dentro de un equipo. Como también ocurría en las áreas anteriores, la satisfacción según el nivel de participación en la toma de decisiones dependerá de la congruencia entre lo que el sujeto deseaba o esperaba y lo que finalmente sucede. Si la realidad está por debajo de sus expectativas, o incluso demasiado por encima, el trabajador se sentirá insatisfecho, ya sea en el primer caso por no sentirse valorado y escuchado, o en el segundo, por sentir que está asumiendo una responsabilidad mayor de la que debería.

Algunos autores, como O'Leary-Kell y Griffin, postulan que la satisfacción laboral será mayor cuanto mayor sea el nivel de participación, pues el trabajador se sentirá realmente parte del conjunto organizacional a la vez que verá apreciada su creatividad e iniciativa. Sin embargo, así como se puede relacionar de forma directa la participación con la satisfacción, tal y como se ha demostrado en varios estudios, la relación no es tan clara en cuanto a la repercusión que un aumento de la participación tiene en un aumento de la productividad. Algunos estudios, como el realizado por Miller and Monge en 1986, han demostrado en un periodo de tiempo limitado, cómo el aumento de la participación de los subordinados aumentaba su satisfacción, pero no alteraba la productividad de forma significativa, al menos en el corto plazo.

Ahora bien, frente a todas las cinco áreas que se han ido explicando en el capítulo, las cuales configuran el trabajo en sí y por tanto condicionan la satisfacción, existe una sexta variable de gran importancia. Esta es la propia naturaleza del trabajador, su personalidad, edad, sexo, cultura, situación personal, actitudes, aptitudes, ambiciones y demás rasgos individuales, que hacen que la valoración de todos los aspectos anteriormente citados sea distinta dependiendo de quién los perciba.

Sería realmente interesante poder hacer un estudio más completo, en el cual se analizase también la personalidad del individuo, pudiendo contrastar las relaciones que existen entre los rasgos de la personalidad y los resultados de satisfacción. Sin embargo, ese estudio excedería tanto los recursos disponibles como la extensión del proyecto.

3. EL SECTOR COMERCIAL

Es de gran importancia analizar el sector comercial, tanto en cuanto a su relevancia dentro de la economía española, como en referencia al tipo de actividad que este comprende, ya que esta repercutirá en la forma de trabajo, en los perfiles que se dedican a este sector y en las problemáticas de satisfacción. De esta forma, se podrán encontrar unos condicionantes específicos del contexto en el que se va a realizar la medición de satisfacción que tiene previsto abordar el presente trabajo.

Por tanto, en el siguiente capítulo se comenzará dando una visión general del sector comercial, así como de su relevancia dentro de la economía española. Así, se recopilan datos relevantes sobre el peso que esta área económica tiene sobre la riqueza del país, así como la ocupación laboral que supone y otras características relevantes.

A continuación, se procederá a analizar este sector en cuanto al tipo de actividad que comprende, es decir, clasificar los comerciales según sus funciones, pues, el tipo de tareas a realizar, así como el modo de hacerlo, tendrá repercusión tanto en el nivel de satisfacción como en el tipo de cuestiones a las que se debe de hacer referencia a la hora de la medición. Además, el tipo de actividad puede cambiar la importancia de ciertos aspectos, es decir, su valor en la ponderación.

Sin embargo, no sólo es importante el tipo de tarea a realizar por parte de los empleados, ya que la satisfacción tiene una estrecha relación con la propia percepción que el individuo tiene de la situación vivida dentro del trabajo. Por esta razón, la propia personalidad, actitud y conducta del empleado se vuelve de gran importancia a la hora de considerar la valía de la propia medición. Este no es un tema sencillo de analizar mediante una encuesta, sin embargo, se intentarán definir algunos de los diferentes tipos de conducta propios del sector comercial.

Por último, se hará una breve descripción de la empresa en torno a la cual se realizará la investigación, así como las razones por las que se considera relevante para el estudio.

3.1. EL SECTOR COMERCIAL EN ESPAÑA

Si este proyecto se basa en el sector comercial es, en otras cosas, por la importancia que este tiene en la economía y sociedad española.

A continuación se presenta una tabla cuyos datos han sido extraídos del Instituto Nacional de Estadística (INE) para valorar la importancia de la actividad comercial en el Producto Interior Bruto (PIB) de España, lo cual se verá reflejado en el Valor Añadido Bruto (VAB) que dicho sector aporta al país. Sin embargo, este primer

acercamiento solo permite dar una imagen general del valor del comercio, ya que a la hora de analizarlo se incluye en el Sector servicios, dentro de la categoría “Comercio, transporte y hostelería”, que puede no parecer excesivamente conciso. No obstante, y como se verá relegado en el próximo apartado de este capítulo, una vez analizado el tipo de actividades comprendidas dentro del comercio, se puede considerar que gran parte del transporte y la hostelería es realmente actividad comercial.

Ahora bien, es importante mencionar que los datos que se muestran a continuación han sido alisados con el fin moderar los fenómenos de estacionalidad propios de este país, aún más sensibles al estar incluida la hostelería en este sector, pues es bien sabida la importancia del turismo en España, sobre todo en verano.

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia a partir de datos PIB del INE, datos 2019-2020.

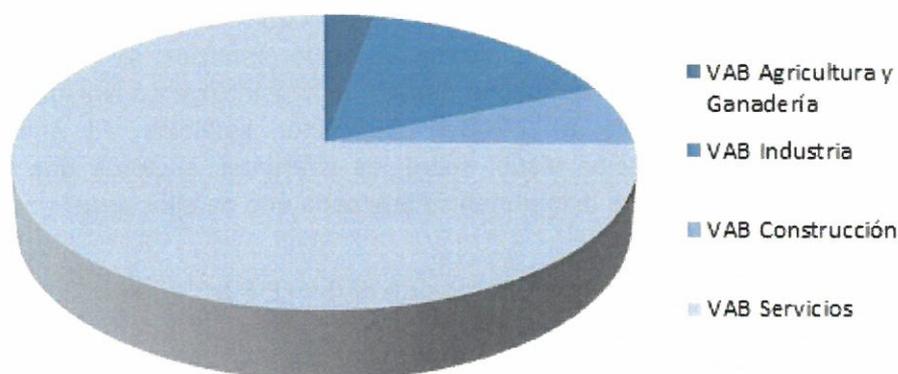
PIB pm Oferta (Precios Corrientes) → 2019-2020						
Datos ajustados (millones de Euros)	Trimestre 1 2019	Trimestre 2 2019	Trimestre 3 2019	Trimestre 4 2019	TOTAL 2019	Trimestre 1 2020
PIB total España	307.370	310.369	311.882	315.710	1245331	298.554
VAB total España	278.370	281.615	282.979	286.764	1.129.728	269.708
VAB Sector servicios: Comercio, transporte y hostelería	66.503	66.941	67.261	68.135	268.840	60.466
%	23,89%	23,77%	23,77%	23,76%	23,8%	22,41%

Así se puede observar que el sector “Comercial, transportes y hostelería” representó casi una cuarta parte del VAB español durante el pasado 2019, suponiendo el 23,8% de este. El decrecimiento, plasmado en el primer trimestre de este actual año 2020, no refleja un dato representativo, sin embargo, es interesante ver cómo la incipiente crisis Covid-19 ya empieza a tener graves repercusiones en este trimestre, aun habiendo comenzado en la segunda mitad del mes de marzo, es decir, un sexto del periodo. Aun así, ya se muestra un declive de aproximadamente el 3% con respecto al mismo trimestre del año anterior. También se refleja cómo el valor del comercio sobre la economía nacional ha disminuido en más de 1 punto porcentual en 15 días.

Los datos que se aporten posteriormente intentarán ser lo más actualizados posibles, sin embargo, se omitirá este último periodo, ya que por las razones anteriormente citadas puede distorsionar el valor del comercio en España en un contexto de normalidad.

Durante el año 2019 la distribución del VAB en España se distribuye de la siguiente forma: El sector agrícola y ganadero aporta un 2,7% de la riqueza del país, la industria alrededor del 14,3% y la construcción el 5,9%. El restante 69,7% de la riqueza española se generó, en 2019, a partir del sector servicios, el cual incluye el comercio.

Gráfico 3. Fuente: Elaboración propia a partir de datos PIB del INE, datos 2019-2020.



Por tanto, el sector servicios es el motor fundamental de la economía española, representando más de la mitad de la riqueza producida por el país. Si se realiza un análisis más exhaustivo, diferenciando las diversas áreas que conforman el sector servicios con el fin analizar la relevancia que el área “Comercio, transporte y hostelería” tiene dentro del sector, se puede observar, tal y como se presenta en la lectura porcentual de la siguiente tabla, que casi un tercio del valor del sector servicios es generado de hecho por el comercio, entendiéndose que siempre que se hable de este se hace referencia al conjunto “Comercio, transporte y hostelería”, anteriormente mencionado.

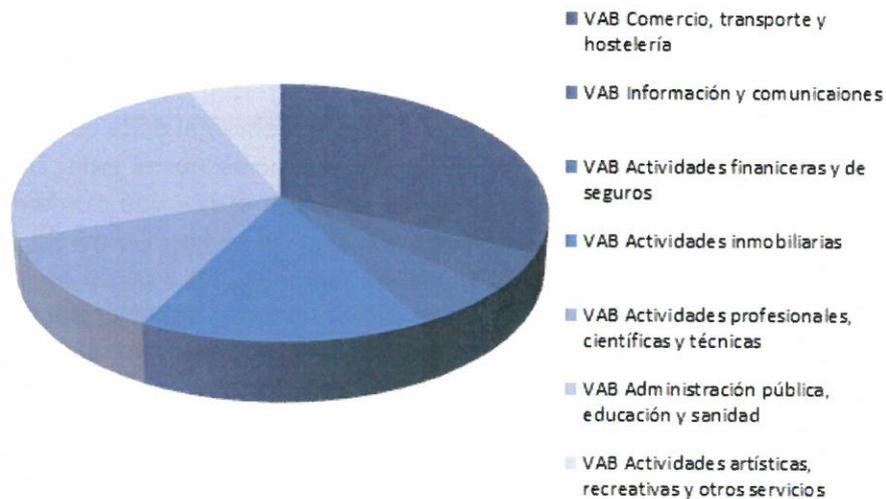
Tabla 2. Fuente: Elaboración propia a partir de datos PIB del INE, datos de 2019.

PIB pm Oferta (Precios Corrientes) 2019					
Datos ajustados (millones de Euros)	Trimestre 1 2019	Trimestre 2 2019	Trimestre 3 2019	Trimestre 4 2019	TOTAL 2019
VAB total	208.284	210.613	211.396	214.866	845.159

Sector servicios					
VAB Sector servicios: Comercio, transporte y hostelería	66.503	66.941	67.261	68.135	268.840
%	31,93%	31,78%	31,82%	31,71%	31,81%

Sin embargo, la importancia del comercio aumenta cuando se ve comparado con el resto de categorías que conforman el sector servicios, siendo la que más VAB aporta, por encima incluso del sector público, el cual incluye administración, sanidad y educación, y representa el 24,08% del sector servicios. El siguiente gráfico proporciona una aclaración visual sobre los diferentes sectores que conforman el sector servicios, así como la importancia que cada uno de ellos tiene en cuanto a valor añadido.

Gráfico 4. Fuente: Elaboración propia a partir de datos PIB del INE, datos 2019-2020.



Se puede deducir, por tanto, que el sector comercial, en conjunción con la hostelería y el transporte, representa uno de los sectores que más riqueza aporta a España y por tanto, cualquier medida que contribuya a optimizar su satisfacción laboral resultará de gran utilidad a muchos niveles.

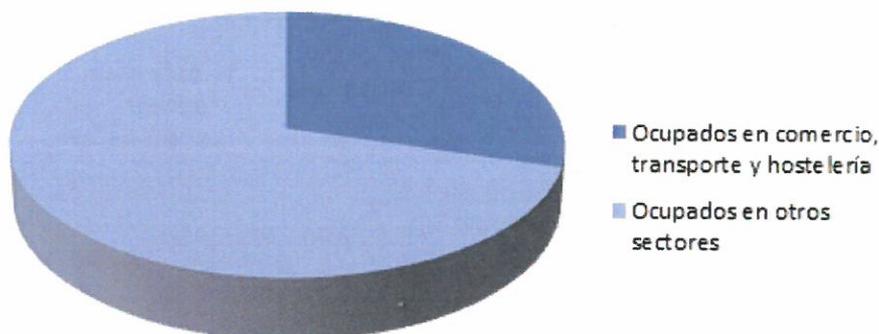
Otra forma de medir la importancia que la actividad comercial tiene en España es analizando el nivel de ocupación, es decir, el número de trabajadores que se contratan en este sector.

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA del INE, datos de 2019.

	Miles de ocupados	% sobre el sector servicios	% sobre el total de ocupados
Empleo en Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas; transporte y almacenamiento; hostelería	5.819,90	39,0	29,43
Empleo en Información y comunicaciones	602,6	4,0	3,03
Empleo en Actividades financieras y de seguros	429,2	2,9	2,20
Empleo en Actividades inmobiliarias	154,3	1,0	0,77
Empleo en Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades administrativas y servicios auxiliares	2.052,9	13,7	10,42
Empleo en Administración Pública y defensa, Seguridad social obligatoria; educación; actividades sanitarias y de servicios sociales	4.400,90	29,5	22,27
Empleo en actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento; hogares como empleadores domésticos y como productores de bienes y servicios para uso propio; actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales; otros servicios	1.481,20	9,9	7,47
TOTAL SECTOR SERVICIOS ESPAÑA	14.941,0	100	75,6

Como se muestra en la tabla, el sector comercial, hostelero y de transporte proporciona empleo a 5.819.900 personas, representando así el 39 % de la ocupaciones de todo el sector servicios, es decir, casi un 30 % de la ocupación nacional. Por tanto, este sector supone más de un cuarto del empleo nacional, lo cual, en adición a la riqueza anteriormente mencionada, se traduce en una muy relevante importancia, así como una causa para analizarlo.

Grafico 5. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA del INE, datos de 2019.



El hecho de que este sector que suponga un altísimo nivel de ocupación en España, es uno de los criterios por el que ha sido elegido para este proyecto, ya que se puede considerar que tendrá una mayor utilidad dado que una gran parte de la población española se dedica a la actividad comercial y por tanto, investigar nuevas formas de aumentar la satisfacción laboral en este sector supondría un gran beneficio no solo empresarial, si no social.

3.2. CLASES DE ACTIVIDAD COMERCIAL

Se considera actividad comercial al proceso de compra y venta de bienes y servicios, en el cual figura principalmente el comerciante como intermediario, desde que adquiere la mercancía del proveedor hasta que esta llega al consumidor final.

Por tanto, intervienen en el proceso tres figuras y, en principio, todas ellas se verán beneficiadas por la operación.

En primer lugar, se encuentra el proveedor, que es de quién parte la mercancía. En ocasiones el proveedor puede coincidir con el vendedor, si es este quien confecciona el bien. O puede no existir, en caso de que el objeto de comercio sea un servicio. Aun así, a menudo se necesitará de cierta provisión para realizar el servicio.

El comerciante es, en este caso, un eslabón intermedio. Facilita la adquisición de ese bien o servicio al consumidor final a cambio de un beneficio. Esta labor de intermediario puede realizarla de varias formas distintas, como se explicará a continuación, ya que tanto el proveedor como el destinatario pueden variar.

Por último, está la figura del consumidor final, quién finalmente adquiere el bien o servicio por un valor mayor, pero que, si la gestión es correcta, él percibirá como justo. Dicho destinatario debe siempre percibir que el valor del bien adquirido es consecuente al precio pagado por él. El que adquiere el bien puede ser un consumidor, pero también otro intermediario, como un minorista.

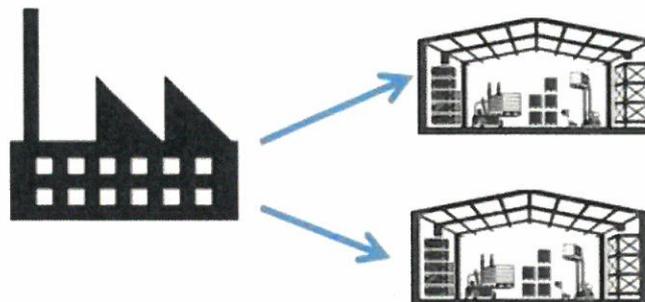
El papel del comerciante en esta operación es fundamental. El valor percibido por el destinatario depende en gran parte de la gestión comercial. Además, la necesidad es algo relativo, el comerciante puede crearla o catalizarla.

Hoy en día, el término comercial es muy utilizado, y abarca una gran cantidad de ámbitos. Pocos son los sectores que no cuentan con comerciales o vendedores, ya sean de un tipo u otro. Por tanto, a continuación se presenta una doble clasificación del tipo de vendedores que pueden encontrarse.

Por una parte, se puede considerar el tipo de vendedor según a quién esté dirigida la comercialización, es decir, a qué tipo de cliente se orienta el servicio.

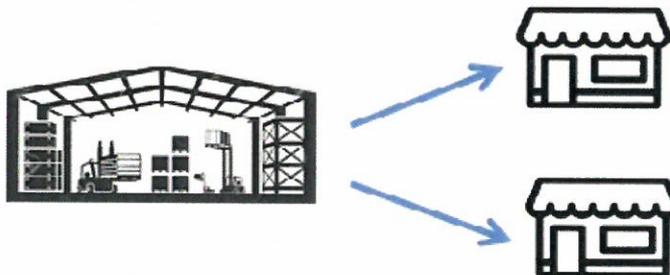
Según esta clasificación, se puede encontrar, por una parte, vendedores de productores o fabricantes. Estos actúan en representación directa de los productores de productos o servicios, es decir, directamente del fabricante al cliente. Este tipo de vendedor suele estar centrado en un tipo de cliente específico, o en un segmento limitado del mercado.

Grafico 6. Fuente: Elaboración propia.



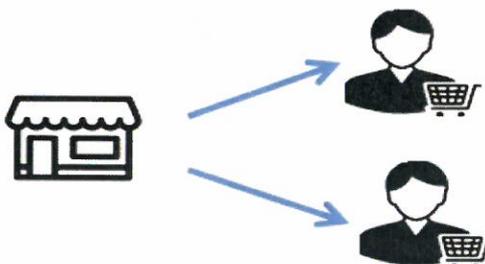
Otro grupo dentro de esta clasificación serían los vendedores de mayoristas, los cuales actuarán en representación del intermediario comercial. Cuando se habla de la figura del intermediario, se hace referencia al mayorista, es decir, aquel que almacena existencias de diferentes proveedores para proceder a su posterior reventa. Los clientes de este tipo de vendedores suelen ser empresas a las que compensa más comprar productos variados, o de distintas marcas, que pedir grandes cantidades de un solo producto directamente a fábrica. Por ejemplo, un supermercado será un buen ejemplo de cliente de mayorista, ya que necesitará gran variedad de productos, pero no una gran cantidad de cada tipo. Sin embargo, una empresa automovilística, por ejemplo, será un ejemplo de cliente de fabricante, pues comprará grandes cantidades de una misma pieza a una fábrica, como pueden ser los neumáticos.

Grafico 7. Fuente: Elaboración propia.



Por último, se encuentran los vendedores minoristas. Estos son en realidad los más conocidos, y probablemente los más abundantes, ya que son los que tienen relación directa con el consumidor. Se trata de los vendedores que se puede encontrar cotidianamente en las tiendas; los dependientes, los encargados de los supermercados o de las tiendas de ropa, muebles, incluso farmacias. Son, en resumen, la cara visible del comercio al que acuden los consumidores. En ocasiones, puede parecer que los comerciales minoristas son los peor pagados, pero no tiene por qué ser así. A menudo estos vendedores obtienen parte de su remuneración a comisión, pudiendo adquirir así altas cuantías de dinero; además, en algunas empresas, se preocupan de que tengan posibilidades de promoción, valorando así a sus buenos comerciales y recompensándoles por su trabajo.

Grafico 8. Fuente: Elaboración propia.



Por otro lado, los comerciales pueden clasificarse desde el punto de vista de la actividad que realizan. Así, se puede dividir a los vendedores en hasta diez grupos distintos basándose en sus funciones, en la forma de realizarlas o incluso en el lugar de trabajo.

En primer lugar, los vendedores repartidores, son aquellos que están encargados tanto de entregar el producto como de ofrecer el servicio, como puede ser un camarero. No solo debe vender el producto en sí mismo, sino que dicha venta debe ser complementada con un correcto servicio al cliente. No se considerará pues para este tipo de comercial tan importante el hecho de buscar nuevas técnicas de venta o formas de optimizar el proceso. Esta será la manera de fidelizar a sus clientes y garantizar su posición en el mercado laboral.

En segundo lugar, se encuentran los vendedores internos. Dichos vendedores son los que realizan su actividad comercial dentro del local de ventas, es decir, en las salas donde se exhibe el producto. Por ejemplo, un dependiente que vende ropa en una tienda. Este tipo de vendedores no se distinguen por crear estrategias de venta complejas, ni por tener una influencia realmente determinante en el volumen de ventas, lo cual es cuestionable dependiendo del negocio al que se refiera. Sin embargo, estos vendedores serán encargados de ensalzar las cualidades del producto, explicar su utilidad y ventajas, lo cual, en ciertas operaciones, será fundamental.

En el lado opuesto, estarían los considerados vendedores externos. Estos son quienes, en vez de llevar a cabo las operaciones de venta en el local comercial, se dedican a hacer trabajo de campo. Es decir, este tipo de comercial se dedica a ir en busca del cliente, en vez de que el cliente vaya en busca del producto. Por tanto deben manejar de forma correcta la promoción de los productos, así como manejar buenas técnicas comunicativas e incluso descuentos y ventajas, para conseguir captar clientes. Este tipo de vendedores deberá pues, no solo fidelizar los clientes actuales, sino ser capaz de captar clientes potenciales, nuevos clientes, y también de vender nuevos productos a los clientes ya asentados. Así, deberán ser buenos informantes, con buena capacidad de comunicación y versatilidad ante las diferentes situaciones que se les presenten.

También están los vendedores de promoción de ventas que, como su propio nombre indica, tienen un trabajo que se basa principalmente en promocionar el producto. Estos deben informar correctamente de las cualidades del producto y de sus ventajas frente a otras marcas. Es un tipo de vendedor muy común en mercados de fuerte competencia, dónde los productos apenas se diferencian de los de otras marcas, por lo que lo más importante es fidelizar al cliente. Un buen ejemplo de este tipo de comerciales son los visitadores médicos, es decir, los representantes de farmacéuticas, que deben convencer y explicar a los médicos por qué sus productos son mejores que los de la competencia, y por tanto, deben elegirlos a ellos como proveedores.

Otro tipo de comercial es el denominado vendedor técnico. Este tipo de intermediario debe tener un amplio conocimiento sobre el producto que comercializa. Suelen enfocarse a productos de mecanismo complejo, como puede ser maquinaria, electrónica, herramientas o electrodomésticos. Deberán explicar a los posibles clientes por qué el producto ofrecido es el mejor para ellos, las razones por las que se adecua a sus necesidades, el porqué es la mejor elección. Además, este tipo de comercial a menudo interviene en caso de que falle el producto, pues tiene suficiente conocimiento como para saber identificar la avería e, incluso, solucionar el fallo. Hoy en día, este tipo de comercial es muy valioso para todas aquellas empresas que ofrecen nuevos tipos software para facilitar las operaciones de otras compañías; estos servicios no solo son caros, sino que de ellos depende el posterior buen funcionamiento de los procedimientos empresariales. Por tanto, son operaciones que

se traducen en un alto riesgo para las empresas compradoras, que exigirán un buen conocimiento del sistema así como de su modo de uso, e incluso un servicio al cliente a posteriori por si hubiese algún fallo. Los vendedores técnicos son fundamentales en este sector.

Por otro lado, están los vendedores creativos. Su objetivo es principalmente aumentar las ventas lo máximo posible, ya sea captando nuevos clientes, o vendiendo nuevos productos a clientes ya existentes. Puede que sea una de las áreas comerciales más complejas, ya que se necesita gran elocuencia y capacidad de convicción tanto para hacer que el cliente piense que necesita el producto, como para hacer que un nuevo cliente elija su producto y no otro. Este tipo de trabajo suele requerir comerciales con buenas aptitudes y un alto grado de experiencia.

Los vendedores propagandistas son aquellos que, aunque en realidad representan al fabricante, ayudan a la fuerza de ventas de los intermediarios, con el fin de facilitar la comercialización del producto al cliente final o al detallista. Por tanto, aunque en verdad están contratados por el fabricante, y es a él a quién buscarán favorecer, su trabajo real es ayudar al buen funcionamiento de las ventas del intermediario, lo cual repercutirá en su propia empresa.

Existe también un tipo de vendedores que suelen conocerse como promotores. Este tipo de comercial focaliza sus esfuerzos hacia una buena promoción de ventas y una fuerte publicidad. Por tanto, el contacto con el cliente y la venta personal no es tan importante para ellos, es simplemente el final del proceso de venta, que realmente se lleva a cabo gracias a la promoción y la publicidad. De hecho, puede ocurrir que este tipo de comercial ni siquiera llegue a tener contacto directo con los clientes, sino que se dedique a asesorar a la empresa sobre cómo puede optimizar sus técnicas promocionales.

También están los vendedores de puerta en puerta, que casi podrían incluirse dentro de la categoría de vendedores externos. Estos se dedican a intentar vender sus productos por los domicilios de los clientes potenciales, sin embargo, esta técnica es cada vez menos común, en parte por la desconfianza que produce. Este tipo de venta ha dado pie en numerosas ocasiones a estafas, por tanto, la gente tiende a no confiar en este tipo de vendedores. Además, este tipo de venta resulta una actividad ardua para los vendedores, ya que el porcentaje de negativas es realmente alto, lo cual puede ser muy desmotivador. Ocurre algo similar con los vendedores vía telefónica o teleoperadores.

Se puede mencionar un último tipo de comercial, el vendedor online. Estos vendedores utilizarán internet para comercializar sus productos. El problema al que se enfrentan es la falta de confianza que puede provocar la ausencia de contacto físico. Por tanto, estos vendedores deberán preocuparse de tener una imagen óptima, así como buenas recomendaciones de pasados clientes que sirvan de garantía al nuevo comprador. Sin embargo, para realizar compras de gran valor sigue siendo complicado

que los consumidores o clientes depositen su confianza en este tipo de plataformas, sin contacto físico con el vendedor.

Ahora bien, de esta extensa categorización de los diferentes tipos de comerciales, se puede deducir que representan un grupo muy amplio dentro del mercado laboral. De hecho, hablar de comerciales como concepto puede ser demasiado superficial, sobre todo si se intenta sacar una conclusión generalizada sobre el sector.

La actividad comercial no solo es un motor fundamental para la economía a nivel estatal, tal y como ha quedado constatado en el apartado anterior, sino que es la fuente del funcionamiento las organizaciones. Las empresas se sostienen a partir de ingresos, ingresos que obtienen a partir de la venta de sus productos o la prestación de sus servicios. Es decir, los beneficios de una empresa dependen, en primer lugar, de la entrada de ingresos, y dichos ingresos de la comercialización del bien, pues de esta forma la organización inyecta dinero en su sistema.

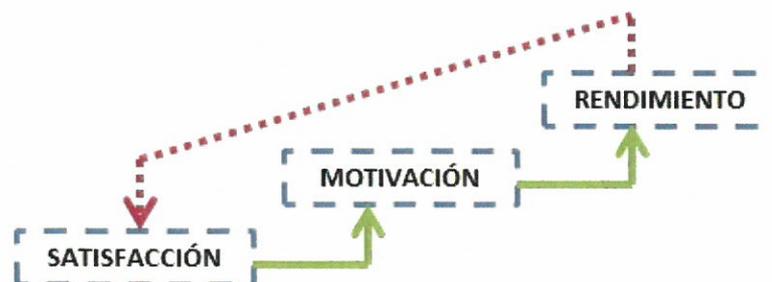
Por tanto, y aunque una empresa está formada por multitud de departamentos, y todos ellos sean importantes, estos deben contribuir, de forma directa o indirecta, a garantizar una buena actividad comercial.

El marketing garantiza que se produzca la venta, analizando el producto y el enfoque que hay que darle a este para que un público objetivo lo compre. El departamento financiero busca la rentabilidad de la operación, es decir, controla los gastos que puede haber en relación con los ingresos obtenidos mediante las ventas. Es decir, todos los departamentos buscan optimizar la gestión comercial de la empresa, y por tanto su rentabilidad y la obtención de beneficios.

En el caso del departamento de recursos humanos, este se encarga, entre otras cosas de seleccionar, organizar y desarrollar los equipos comerciales, para que su gestión sea lo mejor posible. Para esto es importante entender qué es lo que motiva a los comerciales, en que encuentran su satisfacción.

Aunque resulta complejo hacer una relación directa entre el nivel de satisfacción y el aumento del rendimiento laboral, estos dos términos se pueden relacionar mediante la motivación.

Grafico 9. Fuente: Elaboración propia.



La satisfacción comprobada y vivida en el pasado por el empleado, provocará un anhelo de volver a lograrla, es decir, una motivación. Esa motivación se verá reflejada en un aumento del rendimiento. Por tanto, si un empleado se siente satisfecho con su recompensa al obtener buenos resultados, aumentará su motivación para cumplir los objetivos, en aras de volver a experimentar dicha satisfacción. Así, intentará cada vez mejorar su trabajo, y así sentirse más recompensado. Este proceso se refleja en un aumento del rendimiento.

Sin embargo, no existe un patrón general sobre lo que satisface o no a una persona, ni el ámbito laboral ni en ningún otro. Esto dependerá de varios factores, como puede ser el perfil del sujeto, cómo se desarrolla en el siguiente apartado, la edad, el sexo, así como la supervisión, el ambiente físico o las contraprestaciones, así como otros aspectos que se detallaron en el capítulo anterior.

3.3. PERFILES COMERCIALES

Robert Kreitner y Angelo Kinicki definían la satisfacción laboral como “una respuesta afectiva o emocional al trabajo del individuo”. Por tanto, es una reacción subjetiva, dependiente de la propia percepción que el individuo tenga de los aspectos que envuelven el trabajo, mencionados en el capítulo segundo de este proyecto. Cuando se habla de una reacción basada en la percepción, ya no importa simplemente cuáles sean los factores percibidos, sino el cómo son percibidos por el individuo en sí. Por ejemplo, a un comercial le puede parecer excitante y satisfactorio trabajar en un ambiente altamente competitivo, aumentando su sentimiento de autorrealización; sin embargo, a otro, en su misma situación, le puede resultar agobiante e insatisfactorio.

Por tanto, las características de la personalidad de los individuos tienen una influencia notable a la hora de analizar las diferencias en los niveles de satisfacción, sin embargo, resultaría altamente costoso y complejo analizar apropiadamente este aspecto.

Lluís Font i Espinós, profesor catalán, catedrático de la Universidad Autónoma de Barcelona, realiza una interesante clasificación sobre los diferentes perfiles del mundo comercial, lo cual ayuda a entender en líneas generales las fortalezas y debilidades de las personalidades más generales entre vendedores.

Según Lluís Font, existen seis perfiles diferentes de comerciales, lo cuales puede mezclarse, pudiendo, por ejemplo, un mismo individuo compartir rasgos de varios perfiles en mayor o menor porcentaje.

El primero es el comercial introvertido. Este se caracteriza por su serenidad y por su carácter introvertido, como indica el propio nombre. Sin embargo, introvertido no debe confundirse con tímido, y si este tipo de comercial consigue ser un buen

comunicador dará gran confianza a su cliente, siendo por tanto muy efectivo y capaz de fidelizar.

Por el contrario está el comercial extrovertido, quién se caracteriza por su gran elocuencia y facilidad para entablar conversación. A este perfil de vendedor le resultará sencillo captar nuevos clientes, por su capacidad para entablar una relación agradable con ellos, sin embargo, a la hora de cerrar el trato o fidelizar a dichos clientes tendrá más dificultades. A menudo, este perfil tiende a quedarse con la visión general del cliente, y no da importancia a los detalles, por lo que le resultará complicado resolverle las pequeñas dudas y crear un vínculo de confianza con él.

Existe también otro perfil denominado Cazador. Este tipo de comercial es muy útil a la hora de abrir nuevas carteras de clientes, ya que lo verá como un reto y no parará hasta conseguir superar los objetivos marcados. Este tipo de comercial es agresivo y, por tanto, puede tener problemas a la hora de crear un buen clima laboral con sus compañeros por ser excesivamente competitivo.

El comercial Farmer, es uno de los perfiles más cotizados en el mercado laboral. Este tipo de comercial no se enfoca tanto en abrir nuevas carteras de clientes, sino en fidelizar las existentes. Para ello busca un trato más personalizado, informando y educando al cliente sobre los beneficios del producto o servicio, haciéndole entender porque este es valioso. De esta forma, irá informando al cliente de los nuevos lanzamientos y de cómo su implantación le resultará realmente útil, según sus necesidades. Este tipo de perfil encaja muy bien con las empresas dedicadas a las nuevas tecnologías, que deben no solo vender, sino informar al cliente.

Otro tipo de perfil es el del vendedor novato. Los comerciales benjamines muestran una gran ilusión por su trabajo, por lo que aunque no tengan la experiencia o los conocimientos que podría tener un vendedor maduro, transmiten esa buena energía a los compradores. Además, suele ocurrir que, cuando sus clientes también son comerciales, se sienten identificados con ellos, y esto resulta en un sentimiento de empatía y ternura que favorece al vendedor novato. Los empleados incluidos en esta clasificación, al contrario que los que se explican a continuación, suelen ser bastante conformistas, por lo que encontrarán satisfacción fácilmente.

Por último, y como en la mayoría de las profesiones, existe un tipo de comercial desmotivado. A este se le denominará comercial obligado, ya que ve su trabajo como algo necesario para ganar dinero, no como un reto ni como algo motivador. Este tipo de perfil solo será eficiente en ventas seguras, en las que funciones como mero intermediario, pero que no exija motivar o convencer al cliente. Este tipo de perfil puede resultar realmente frustrante a la hora de medir la satisfacción, pues básicamente se sentirá insatisfecho ante cualquier situación, por lo que cuando se encuentra un individuo de este tipo a menudo se verá que valora de forma muy baja, y sin motivo aparente, aspectos que sus compañeros aprecian.

Popularmente se piensa que el perfil ideal para un comercial es el de vendedor extrovertido, sin embargo, esto no es necesariamente cierto. Cada uno de los perfiles anteriormente citados tiene sus fortalezas y, por tanto, a menudo los equipos comerciales de un mismo centro se conforman con una mezcla de todos ellos, siendo la clave compensar los diferentes perfiles acoplándose al servicio que se pretende dar, así como el tipo de producto, las condiciones y el sector de mercado al que se enfoca la venta.

3.4. LEROY MERLÍN

Parte de la información que se dicte a continuación ha sido obtenida de la propia página web de Leroy Merlin, sin embargo, otra parte se origina en mí, derivada de la experiencia personal que he adquirido dentro de la propia compañía.

La empresa se define de la siguiente forma, "*LEROY MERLIN es una compañía especializada en el acondicionamiento y la decoración del hogar con un firme compromiso por la calidad, las personas y el medio ambiente.*". Es decir, es una empresa dedicada a la actividad comercial al por menor, principalmente enfocada en elementos de decoración, reparación, bricolaje y construcción a pequeña escala del hogar.

La empresa fue fundada en Francia en el año 1923, en principio, como una forma de sacar rendimiento a stock sobrante de otros negocios, pero ante el éxito de la idea se fue reorientando hacia la comercialización pura de bricolaje, jardinería y herramientas a clientes. Desde entonces la compañía ha crecido enormemente, teniendo presencia actualmente en trece países entre los que se encuentra Francia, Portugal, Grecia, Italia, Rusia y, por supuesto, España.

Entró en el mercado español hace ya más de treinta años, en 1989 y, desde entonces ha ido creciendo, contando hoy en día con 137 puntos de venta alrededor del país, que dan trabajo a más de 13.500 personas y facturando anualmente en torno a 2.500 millones de euros.

Desde 2007 Leroy Merlin ya no es una compañía aislada, sino que forma parte del grupo ADEO, junto con otras empresas como Bricomart. Hace pocos años, Leroy Merlin absorbió a la empresa AKÍ, por lo que todas las instalaciones que esta marca poseía ahora comparten el nombre de Leroy Merlin, lo cual ha ayudado a aumentar el número de puntos de venta hasta llegar al anteriormente mencionado 137.

Por tanto, se puede considerar que Leroy Merlin es una de las grandes empresas del sector comercial en España y, por tanto, una buena muestra para este proyecto. La medición de la satisfacción en comerciales, que ocupará los siguientes capítulos, será llevada a cabo en la tienda de Leroy Merlin de Arroyo de la Encomienda, Valladolid. El funcionamiento de todas las tiendas de la compañía es similar, siendo la mayor distinción el tamaño, pues las tiendas que originariamente pertenecían a la compañía son de gran dimensión, como es el caso de la vallisoletana,

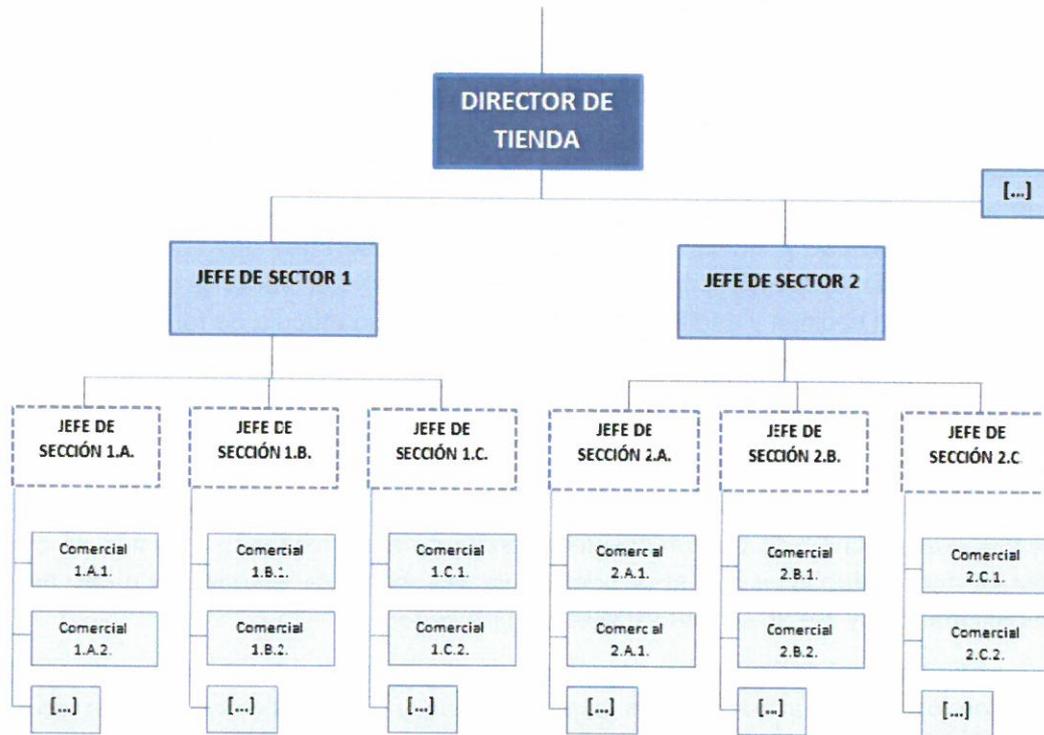
la cual cuenta con una hectárea de área comercial y alrededor de 150 empleados; sin embargo, aquellas tiendas que en su momento fueron AKÍ son de tamaño mucho menor por lo que tanto la distribución como el organigrama se acomodan a sus dimensiones.

Las tiendas Leroy Merlin realizan una actividad comercial de venta al por menor, que ellos mismos clasifican en tres tipos diferentes. Por una parte, la venta al por menor a clientes o usuarios, lo cual se refiere básicamente a cualquier persona que vaya a adquirir un artículo. Aunque cuando se habla de esta compañía parece que esta es su actividad principal, o incluso la única, existen otros dos tipos, que resultan de hecho más rentables para la compañía. La llamada venta proyecto, de gran importancia en cocinas y sanitario, supone no vender un artículo de forma aislada, sino que un vendedor realiza un diseño de una habitación completa, con todo el mobiliario e instalaciones y, posteriormente, procede a su montaje. El tercer tipo de venta es la enfocada a los “Clientes Pro”, es decir, a los clientes profesionales, los cuales compran sobre todo materiales y herramientas para llevar a cabo su actividad laboral. Los clientes profesionales compran un alto volumen de productos de forma continuada, mucho más que un cliente estándar normal. Por tanto, este tipo de cliente resulta muy rentable, ya que si se fideliza, ya sea mediante descuentos u otro tipo de beneficios, Leroy Merlin se convierte en su proveedor.

En general, todos los vendedores de la empresa deben estar bien formados, ya que los productos a vender son especializados y a menudo los clientes no solo necesitan disponibilidad sino asesoramiento. Sin embargo, existen dos categorías especiales de vendedores dedicados a los dos últimos tipos de venta, ya que el nivel de especialización debe ser mucho más alto, sobre todo en cuanto a los vendedores proyectos, a los cuales se les exige una formación técnica de nivel alto, como arquitectos o arquitectos técnicos.

Si se analizase el organigrama de una de las tiendas, como la de Valladolid, se encontraría los siguientes niveles jerárquicos.

Gráfico 10. Fuente: Elaboración propia.



En cuanto al organigrama que se presenta anteriormente, el nivel de máxima autoridad dentro de la tienda se corresponde con el director de tienda, bajo cuya responsabilidad se hayan todos los demás trabajadores, así como el buen funcionamiento del negocio, cifras de venta, beneficios, cumplimiento de la prevención de riesgos laborales y demás factores.

Existe dentro de la tienda, además del departamento comercial, otros de mucho menor tamaño, estando normalmente formados por una o dos personas, como son el Departamento de Recursos Humanos (RRHH), el de Contabilidad o Control de la Gestión. Por otra parte, y suponiendo un mayor porcentaje de ocupación, se encuentra el Departamento de Logística que se divide en reposición y reserva, aunque a menudo ambas funciones se mezclan. Sin embargo, no se considera necesario analizar estos departamentos, ya que no cumplen función comercial.

El Área de Servicios, que engloba la zona de cajas y la de pedidos y devolución, se podría considerar parte de la gestión comercial, ya que no solo se procede al cobro y devolución, sino que las personas que atienden las cajas se encargan de ofrecer ciertos productos al cliente e, incluso, algunos de carácter financiero.

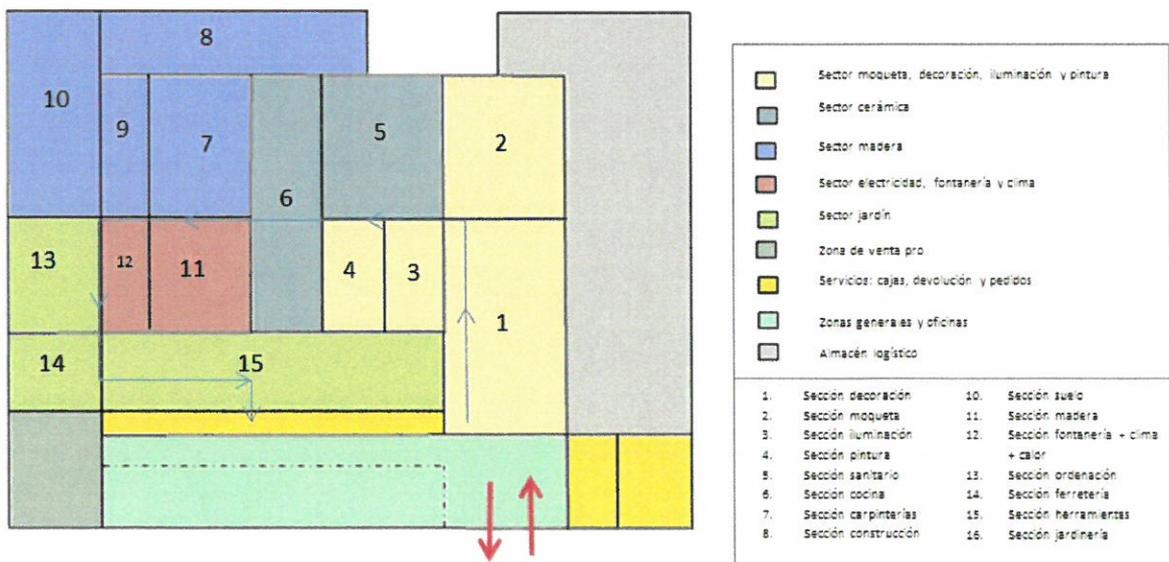
La supervisión y control de la gestión comercial se hace mediante la división por sectores, que, a su vez, están divididos en secciones. Las secciones corresponden

a un área física dentro del establecimiento, a la cual se corresponden una serie de productos de dicha especialización. Por ejemplo, iluminación sería una sección, tiene un espacio concreto dentro de la tienda y se encarga de vender productos de iluminación. Dicha sección tiene un llamado jefe de sección, cuya función reside en controlar y asegurar la buena gestión de los vendedores de menor rango, los cuales se han denominado como “comerciales” en el organigrama de su sección. Además, son responsables de los buenos resultados en las cifras, las ventas y demás operaciones que se realicen dentro de su sección.

Ciertas secciones se agrupan creando un sector. Por ejemplo, la sección de iluminación se agrupa con la sección de decoración y moqueta, creando un sector que está supervisado y gestionado por el jefe de sector correspondiente. Por tanto, el jefe de sector deberá asegurar el buen funcionamiento de todas las secciones que le correspondan, así como una buena gestión por parte de los jefes de sección y de los propios vendedores. Algunas de estas responsabilidades se delegan y/o comparten con los jefes de sección.

A continuación se presenta un esquema que muestra las diferentes secciones que integran la tienda, según un plano que muestra aproximadamente los espacios que ocupan y cómo se agrupan en sectores, los cuales se diferencian por colores. Las flechas indican el recorrido a seguir por los usuarios, conformando una trayectoria circular en torno a la cual se van encontrando las diferentes secciones. Los jefes, tanto de sector como de sección, son los encargados de diseñar la organización de los bienes en venta, de forma que suelen utilizar las cabeceras de los pasillos para posicionar aquellos productos más vistosos, llamativos, novedosos o demandados, captando así la atención del cliente a su paso.

Grafico 11. Fuente: Elaboración propia.



Por debajo de los jefes de sección se encuentran los vendedores. Estos pueden ser vendedores normales o vendedores proyecto, cuya función ha sido anteriormente explicada. Sin embargo, estos últimos no se encuentran en todas las secciones, solo en aquellas en las que realmente es posible ofrecer un proyecto. Por ejemplo, en la sección de cocina sí hay vendedores proyecto, pero en la sección de herramientas no, pues, como se mencionó anteriormente, el objetivo de este tipo de vendedor es diseñar una instalación entera, lo cual carece de sentido en algunas secciones.

Los vendedores enfocados a clientes profesionales no entran dentro de ningún sector específico, por lo que no están bajo la tutela de jefes de sector ni sección. Se encuentran en unas pequeñas oficinas a la entrada de la tienda, antes de pasar la línea de cajas, lo cual ayuda a crear esa imagen de cliente prioritario que busca Leroy Merlin. Los vendedores ayudan a sus clientes profesionales a gestionar los pedidos, elegir los mejores productos y, a menudo, acuden a las propias obras para asesorar. Por tanto, los vendedores enfocados a clientes profesionales se corresponderán con el perfil de vendedor "Farmer" que se mencionaba en el apartado anterior, ya que su función esencial es aportar confianza para fidelizar a sus clientes y forjar relaciones comerciales duraderas, que se prolonguen en el tiempo.

En líneas generales, es así como funciona cada una de las tiendas de Leroy Merlin España, las cuales son prácticamente unidades de negocio autónomas, pero que han de seguir unas directrices comunes. En este marco, se llevará a cabo la investigación que se plantea y desarrolla a lo largo de los próximos capítulos.

4. METODOLOGÍA

Partiendo de la recopilación de datos que se ha realizada previamente, ahora se procede a la búsqueda de nueva información sobre la problemática de la satisfacción. Para ello, la investigación se apoyará en un proceso de encuesta.

Esta investigación tiene una doble intencionalidad. Por un lado, se pretende despejar algunas de las dudas que la propia revisión literaria ha dejado entrever. Es lógico que una encuesta de este calibre no pueda demostrar la veracidad de una hipótesis relativa a la satisfacción, pero sí puede arrojar algo de luz, o, al menos, inclinar la balanza hacia una postura u otra.

Es importante mencionar que no sólo se elige Leroy Merlin por ser un ambiente controlado y significativo, sino que realmente se pretende medir la satisfacción de sus empleados, de forma que posteriormente esta información pueda ser aprovechada por la empresa.

La muestra que se va a utilizar para este pequeño estudio estadístico está integrada por el personal de Leroy Merlin Valladolid cuyas tareas se enfocan al comercio. Como se ha explicado en el apartado anterior, existen varios perfiles de vendedores según las funciones que desempeñan en la tienda. Resultaría muy interesante poder realizar este estudio sabiendo qué puesto ocupa cada encuestado, sin embargo, eso perjudicaría el anonimato, pudiendo repercutir en la sinceridad de las respuestas.

La muestra a analizar contiene a todos los empleados de la tienda de Leroy Merlin Valladolid que desempeñan las funciones de vendedores, dejando a un lado otro tipo de trabajadores, como cajas, servicios generales, Recursos Humanos, Gestión y Control, y demás departamentos. Tras excluir a los grupos que se citan, la muestra se conforma por 72 personas a encuestar.

Ahora bien, es preciso tomar consciencia de que siempre existe riesgo de no respuesta, por lo que es muy probable que este número disminuya de forma significativa.

Una vez definida la muestra, se procede a explicar la encuesta, su estructura y qué se pretende averiguar con ella.

En primer lugar, se pide una información básica del encuestado, que permita crear un perfil a partir del cual puedan sacarse conclusiones contrastadas. Para ello se pide a los encuestados rellenar cierta información personal, la cual ha sido elegida en base a dos principios. Primero, que dichos rasgos personales puedan tener una influencia significativa en la problemática de la satisfacción laboral, y lo segundo, que la información no comprometa el anonimato del encuestado. Es por esta última razón, como ya se ha mencionado anteriormente, por lo que no se pide un dato que podría ser muy interesante para el proyecto, el puesto que desempeña el individuo. Existen

algunas categorías de empleados demasiado reducidas, por lo que solo con añadir la edad y el puesto se podría identificar al encuestado. Por tanto, se ha preferido salvaguardar la sinceridad que aporta el anonimato frente a conseguir unos perfiles más completos.

Finalmente, se ha decidido pedir los siguientes datos al encuestado, puesto que no tienen problemas de confidencialidad y son útiles para el análisis.

Edad	Sexo	HOMBRE	MUJER	OTRO	
Años de antigüedad en la empresa		Nº de trabajos anteriores	° de hijos	N	
Estado civil	SOLTERO/A	CASADO/A	VIUDO/A	DIVORCIADO/A	OTRO

En cuanto al cuerpo de la encuesta este se divide en tres partes diferenciadas. La primera consta de una sola pregunta, pero es fundamental para poder sacar unas conclusiones coherentes, así como para ver la incidencia que tienen el resto de los parámetros analizados en la satisfacción general. Dicha pregunta es el nivel de satisfacción general con la empresa, el cual se puntuará del 1 al 10, a diferencia del resto de cuestiones, ya que así se obtendrá una respuesta más precisa. El 10 será la máxima puntuación, la máxima satisfacción.

El siguiente bloque de preguntas se compone por 14 afirmaciones, ante las cuales el encuestado deberá expresar su grado de acuerdo con una escala del 1 al 5, siendo el 1 la mínima puntuación y el 5 la máxima. Estas preguntas están enfocadas a valorar el nivel de satisfacción actual del empleado respecto a algunos de los aspectos fundamentales del trabajo. Dichos aspectos a analizar son fruto de la previa recopilación de información sobre el tema. Algunos de ellos son los beneficios sociales, la prevención, el ambiente físico de trabajo, la supervisión, la conciliación laboral o algunas preguntas relacionadas con las políticas salariales. Al final del capítulo se presenta la encuesta completa, en la cual se pueden observar las cuestiones realizadas.

El último apartado de la encuesta, constituido por las últimas tres afirmaciones, tiene dos objetivos principales. Por un lado, durante la búsqueda de información, que se lleva a cabo en los capítulos anteriores, aparecen ciertas cuestiones sin resolver. Entre estas incógnitas se incluyen algunas problemáticas como el nivel de responsabilidad, la percepción que los trabajadores tienen sobre la supervisión o si realmente una mejora en el medio físico del entorno laboral conlleva un aumento en la satisfacción. Antes estas cuestiones podrían establecerse hipótesis, como que las personas con menos responsabilidad fuera del trabajo y menor edad encuentran

satisfactorio un aumento en sus responsabilidades laborales. O, por ejemplo, que las personas que llevan poco tiempo en la empresa o han tenido pocos trabajos anteriores buscan una mayor supervisión que aquellos de mayor edad y con mayor experiencia. Mediante este cuestionario, y el posterior análisis estadístico, se intentará ver si estas hipótesis se corroboran, o si, por el contrario, se podrían plantear nuevas hipótesis sobre la temática. Se intentará pues, mediante estas breves cuestiones identificar rasgos comunes ante los diferentes interrogantes, pudiéndose incluso encontrar un perfil para cada opinión.

El segundo objetivo de este último bloque de preguntas es dar a conocer a la empresa posibles mejoras que podría llevar a cabo para incrementar la satisfacción de los empleados. Para ello se ha contado con la ayuda del responsable del Departamento de Recursos Humanos, ya que tiene una visión realista y con experiencia de la tienda, lo cual evita preguntas utópicas.

En cuanto a la distribución de la encuesta. En un principio la intención era realizarla de forma online por el correo corporativo de la empresa, sin embargo, muchos de los colaboradores no utilizan este correo habitualmente. Por tanto, la encuesta se pasa de forma personal, aunque mediante formato electrónico, para agilizar el posterior tratamiento de los datos.

Tras varios días realizando la encuesta, y una vez obtenida una cifra de respuesta que se considera válida, la cual se detallará en el próximo capítulo, se procede al tratamiento estadístico de los datos obtenidos para que esta información permita sacar conclusiones útiles.

Para realizar dicho tratamiento estadístico se utilizará el programa Spss, el cual permite un tratamiento estadístico sencillo de elaborar a la vez que extenso. En este proceso se buscarán algunos de los descriptivos más básicos, pero relevantes para el estudio, como puede ser la media y la varianza. También se cruzarán variables para ver la influencia que tienen en las valoraciones, mediante Anovas y correlaciones, intentando extraer así conclusiones sobre tendencias en los diferentes segmentos.

Dichos segmentos se establecen a partir de las primeras cuestiones de la encuesta, en la cual se extrae información personal sobre los colaboradores.

Se decide agrupar la edad en cuatro conjuntos principales, para así poder simplificar su análisis. El primer grupo engloba los vendedores de 20 a 29 años, el segundo de 30 a 39, el tercero de 40 a 49 y el cuarto de 50 a 59. Por tanto, los futuros resultados relacionados con esta variable se darán según estos grupos de edad.

A continuación, se muestra el modelo de las preguntas de la encuesta a realizar, separando por distintas tonalidades de azul los apartados anteriormente mencionados; en primer lugar, la satisfacción general, en segundo la satisfacción con aspectos particulares y en tercero las preferencias de los colaboradores en ciertas temáticas.

1	Estoy satisfecho/a en mi trabajo									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Estoy contento/a con los beneficios sociales que ofrece mi empresa									
	1	2	3	4	5					
3	Estoy satisfecho/a con la forma en que la empresa favorece la conciliación de la vida familiar y laboral									
	1	2	3	4	5					
4	Estoy contento/a con los objetivos que me marca la empresa, son accesibles/realistas									
	1	2	3	4	5					
5	Me siento satisfecho/a con la forma en que se escucha mi opinión y se tiene en cuenta en la toma de decisiones									
	1	2	3	4	5					
6	Creo que mi trabajo repercute positivamente en la sociedad									
	1	2	3	4	5					
7	Estoy cómodo/a con las tareas que desempeño, se corresponden con mis habilidades / aptitudes									
	1	2	3	4	5					
8	Me siento útil e importante en mi trabajo									
	1	2	3	4	5					
9	Estoy satisfecho/a con la supervisión de los managers (me guían, me motivan...)									
	1	2	3	4	5					
10	Estoy satisfecho/a con mi centro, me parece que es seguro									
	1	2	3	4	5					
11	Considero que mi centro de trabajo es cómodo y agradable									
	1	2	3	4	5					
12	Estoy satisfecho/a con las medidas que ha tomado la empresa para proteger a los trabajadores ante el Covid-19									
	1	2	3	4	5					
13	Me siento satisfecho/a con la política salarial de la empresa durante el periodo de ERTE									
	1	2	3	4	5					
14	Estoy satisfecho/a con que una parte de mi paga dependa de los beneficios del grupo ADEO									
	1	2	3	4	5					
15	Estoy contento/a con mi trabajo actual, encaja con mis gustos e intereses									
	1	2	3	4	5					
16	Preferiría asumir un mayor nivel de responsabilidad en mi puesto de trabajo									
	1	2	3	4	5					
17	Me gustaría tener más autonomía, es decir, menor supervisión en mis tareas									
	1	2	3	4	5					
18	Creo que una mejora en el mobiliario / instalaciones del centro me haría sentirme más satisfecho/a									
	1	2	3	4	5					

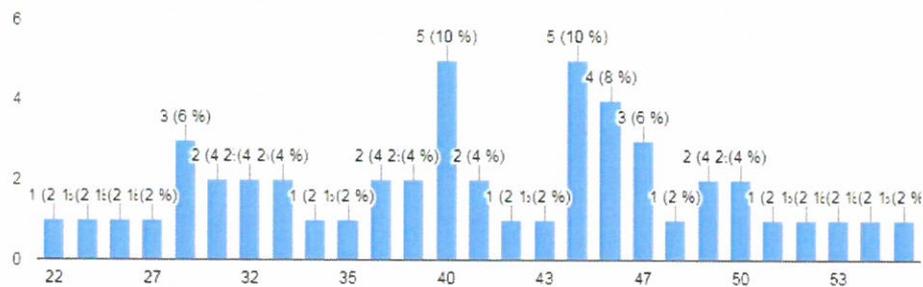
A partir de los resultados que se obtengan de esta encuesta se realizarán los análisis, mediante los cuales se han obtenido los resultados que se describen en el próximo capítulo.

5. RESULTADOS

De la muestra inicial de 72 personas, todos ellos comerciales, se han obtenido 50 respuestas, lo cual supone un 30% de no respuesta. Esto se justifica, tanto por el inmenso volumen de trabajo que han afrontado los colaboradores durante el verano, como por el hecho de que algunos de los trabajadores se encontraban de vacaciones en el periodo de realización de la encuesta. A pesar de esto, se puede considerar una muestra válida, ya que, aunque el volumen se haya visto afectado por lo inusual de las condiciones actuales, la muestra sí puede considerarse representativa, habiendo tanto hombres como mujeres, de 22 a 55 años y con diferentes situaciones personales. El primer gráfico que se presenta a continuación presenta la distribución de la muestra según su edad, y el segundo, según el sexo. El resto de los gráficos que resumen las condiciones de la muestra se pueden encontrar en el anexo de este proyecto.

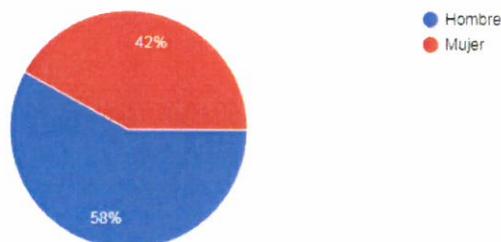
Edad

50 respuestas



Sexo

50 respuestas



Mediante la realización de varios análisis Anova, se obtienen los siguientes resultados que se consideran relevantes para este proyecto.

En primer lugar, es importante mencionar que el sexo no es una variable que afecte a la satisfacción laboral general, es decir, no existe una diferencia significativa entre los juicios realizados por hombres y mujeres en cuanto a la cuestión de la satisfacción laboral, teniendo esta una valoración media de 7,66 sobre un máximo de 10.

En cuanto a la edad, la cual se analiza en cuatro segmentos, de 20 a 29 años, de 30 a 39 años, de 40 a 49 y de 50 a 59 años. Tampoco se puede decir que esta variable afecte de forma relevante a la valoración general de la satisfacción. Analizando también la relación de otras variables personales con este nivel de satisfacción laboral, en principio ninguno de estos rasgos tiene una influencia sustancial.

Viendo las medias de las valoraciones de las 14 cuestiones sobre aspectos particulares de la satisfacción se concluye que el aspecto con el que más satisfechos se sienten los empleados es la política de pago aplicada durante el ERTE, seguida en segundo lugar por la seguridad que existe en el lugar de trabajo. Por el contrario, los aspectos peor valorados son la supervisión y la conciliación con la vida laboral y personal.

Me siento satisfecho/a con...	Valoración media
Los beneficios sociales que ofrece la empresa	4,12
La conciliación de la vida familiar y laboral	3,56
La accesibilidad de los objetivos	3,8
A forma en que se escucha mi opinión y se me tiene en cuenta	3,64
La repercusión que mi trabajo tiene en la sociedad	3,98
Que las tareas que realizo se corresponden con mis habilidades	3,92
Lo útil e importante que soy en mi trabajo	3,82
La supervisión de los managers	3,54
El nivel de seguridad que hay que el centro de trabajo	4,2
Lo cómodo y agradable que es el centro de trabajo	4,12
Las medidas que ha tomado la empresa para prevenir el Covi-19	4,16
La política salarial de la empresa durante el periodo de ERTE	4,52
Que una parte de mi paga dependa de los beneficios del grupo ADEO	4,08

Como encaja mi trabajo con mis gustos e intereses

3,9

Al extraer la varianza de la satisfacción general, se ve que esta es solo de un 2,8. Esto explica la poca influencia de las variables anteriores, ya que los resultados son muy uniformes entre sí. Por tanto, antes de continuar con el análisis se decide estudiar la varianza de todas las satisfacciones individuales, buscando patrones solo en aquellas cuya varianza sea mayor de 1.

Tabla 4: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Estadísticos Satisfacción Laboral General

N Válido	Perdidos	Media	Mediana	Moda	Desviación	Varianza
50	0	7,66	8	8	1,673	2,8

Se puede ver que las mayores diferencias se hayan en tres aspectos, la conciliación, el sentirse escuchado y tenido en cuenta en la toma de decisiones, el sentirse importante y útil dentro de la empresa y la satisfacción en cuanto a la supervisión.

En cuanto a la satisfacción con conciliación laboral, se analiza en primer lugar mediante un cruce con el número de hijos, y después con el estado civil. En efecto, se puede concluir que aquellas personas casadas y con hijos otorgan una menor puntuación a la satisfacción con la conciliación de la vida laboral y personal que aquellos solteros y/o sin hijos.

A continuación, se cruza la satisfacción del colaborador con la toma de decisiones y el sentirse escuchado con tres variables que se pueden considerar relevantes. La primera son los grupos de edad, sin embargo, el análisis Anova muestra que dichos grupos de edad no son relevantes en este aspecto. En segundo lugar, se analiza la relación con la antigüedad del colaborador dentro de la empresa, esta variable si resulta relevante y mediante el estudio se muestra como a mayor años de antigüedad, menos satisfecho se encuentran el empleado con el nivel de escucha y relevancia en la toma de decisiones, mientras que las personas que llevan pocos años en la empresa sí se sienten escuchados y valorados. Por último, se analiza el cruce con la variable "Número de trabajos anteriores", sin embargo no parece que exista una relación entre dichas variables.

El siguiente ámbito de satisfacción a analizar es el de cómo de importante y útil se sienten los colaboradores en su trabajo. Para ello se tienen en cuenta las variables

“Número de trabajos anteriores” y “Años de antigüedad”. La variable “Número de trabajos anteriores” no tiene una influencia significativa, sin embargo, los años de antigüedad sí son relevantes. Se concluye así que aquellos trabajadores que llevan más años en la empresa se sienten más satisfechos con la utilidad e importancia que perciben que tienen dentro de la empresa.

El último aspecto ante el cual se perciben diferencias es en la satisfacción con la supervisión. Se contrasta esta variable con el sexo, la edad y los años de antigüedad en la empresa. La variable “Sexo” sí es relevante en cuanto al nivel de satisfacción con la supervisión, y es que, aunque en líneas generales ambos sexos presentan una satisfacción alta, las valoraciones más bajas son percibidas principalmente por los hombres. La edad y los años de antigüedad, no parecen tener una influencia relevante en la percepción de la supervisión, al menos dentro de la muestra seleccionada.

En cuanto a las últimas cuestiones que se plantean en la encuesta se pueden alcanzar las siguientes conclusiones.

A la cuestión “Preferiría asumir un mayor nivel de responsabilidad”, la media es de 3,98, existiendo una varianza de 0,936. Por tanto, en general las personas sí querrían asumir un mayor nivel de responsabilidad. Se realiza un análisis de correlaciones para ver si estas valoraciones se encuentran o no influidas por las variables personales, edad, sexo, estado civil, hijos, trabajos anteriores y antigüedad en la empresa. Dentro de que ninguna de estas variables tiene una influencia significativa, se puede observar que la mayor diferencia reside en el sexo, siendo los hombres quienes están más dispuestos a asumir un mayor nivel de responsabilidad.

Se lleva a cabo el mismo procedimiento para analizar si los colaboradores están más o menos dispuestos a aumentar su autonomía dentro de la empresa. La media es de 3,22 sobre 5, con una varianza 0,869. Tras analizar el peso de las variables respecto al deseo de aumentar la autonomía si existen diferencias entre los grupos de sexo, edad y estado civil. Se podría analizar, aunque no con una relevancia excesiva, como los hombres están más dispuestos a trabajar bajo un nivel menor de supervisión. Sin embargo, las personas casadas tienden a preferir una mayor supervisión, o al menos, mantener sus condiciones actuales. En cuanto a la edad, parece que las edades medias son las más dispuestas a tener mayor autonomía en su puesto de trabajo.

Por último, se analiza si una mejora en el mobiliario del centro aumentaría la satisfacción de los empleados. La media es de 3,62 sobre 5, pero con una varianza 0,689, ya que la mayoría de las personas se decantan por valores medios. No se aprecia que ninguna de las variables tenga un impacto relevante en la valoración de esta pregunta.

6. CONCLUSIÓN

Una vez realizados todos los pasos previos, desde la revisión literaria, pasando por el trabajo de campo y culminando con el análisis y obtención de resultados, se pueden establecer ciertas conclusiones, siempre desde la modestia propia de un estudio de este calibre.

En primer lugar, se puede decir que el nivel de satisfacción general dentro de Leroy Merlin Valladolid es bastante alto y, además, homogéneo. Es decir, que, a pesar de las diferencias sociales, demográficas y/o personales que existen entre los empleados, todos tienen una percepción bastante similar en cuanto a su nivel de satisfacción general. Esto se observa fácilmente en la distribución de las valoraciones cuyo volumen es prácticamente inexistente en las puntuaciones bajas.

Si comparamos la satisfacción general con los resultados obtenidos en las satisfacciones con aspectos más particulares, podemos observar una media más elevada en los segundos. Esto puede venir dado por varios motivos. Puede ser que los trabajadores valoren más la empresa y su ámbito laboral al realizar las preguntas de forma específica. También puede ser que alguno de los factores que condicionen su satisfacción a nivel general no hayan sido preguntados en el cuestionario, o que, sí hayan sido preguntados, pero que el ponderar todos estos aspectos uniformemente no explique de forma óptima el resultado. Sin embargo, y aunque la extensión de este proyecto no permite llevar a cabo un segundo análisis que valore estos hechos, siempre puede servir como punto de partida para futuros proyectos de investigación más exhaustivos que quieran indagar sobre esta temática.

En cuanto a las satisfacciones enfocadas a áreas más concretas, por regla general, los resultados vuelven a ser bastante homogéneos y positivos.

Los aspectos mejor valorados por los vendedores de la empresa son, en primer lugar, la política salarial aplicada durante el periodo de ERTE. Esto resulta lógico, ya que la empresa asumió el pago del 30% del salario de sus trabajadores para que estos no sufrieran una caída en sus ingresos. Esto genera un sentimiento de satisfacción y valoración en los empleados, los cuales se sienten arropados por la empresa en unas circunstancias tan complejas como las que han tenido lugar esta pasada primavera. Esto es realmente positivo, ya que ante la incertidumbre que golpea la sociedad actual, que los empleados confíen y se sientan seguros en la empresa ayuda a mantener un clima laboral sano.

El segundo aspecto mejor valorado es la seguridad en el centro de trabajo. Este es un tema muy cuidado por la empresa, y principalmente por el Departamento de Recursos Humanos, que, mediante las vueltas de prevención, que se realizan dos o tres veces por semana, se aseguran de que toda la tienda siga la normativa necesaria para garantizar su seguridad. Así, la empresa, se preocupa de desarrollar continuamente, en conjunto sus asesores de prevención, planes y mejoras para garantizar la seguridad de sus empleados y disminuir al máximo los accidentes de

trabajo. Los resultados de la investigación nos permiten afirmar que esta filosofía es correcta, y que la empresa debe continuar teniendo este nivel de implicación y dedicación en el área de la prevención de riesgos laborales.

Las medidas preventivas contra el Covi-19 es el tercer aspecto más valorado por los vendedores. Esto es especialmente relevante teniendo en cuenta que los vendedores trabajan de cara al público y en un centro comercial con gran afluencia de personas por tanto, el hecho de que los colaboradores de Leroy Merlin, los cuales en principio están en una situación de vulnerabilidad ante el virus, se sientan satisfechos con las medidas de prevención que ha tomado la empresa, quiere decir que las políticas que se están siguiendo son adecuadas, y que deben seguir cuidándose tan meticulosamente como hasta ahora.

En cuarto empatan dos aspectos, por un lado, la satisfacción con los beneficios sociales, y por otro, con el ambiente físico de la empresa. En cuanto a los beneficios sociales, que todos los años se van mejorando mediante negociaciones o incluso propia iniciativa de la empresa, las personas parecen estar conformes. En principio, estos beneficios sociales se rigen por el Convenio de Grandes Almacenes, sin embargo, la empresa ofrece algunas ventajas extra, como, por ejemplo, que la primera baja por enfermedad común que sufre un colaborador en el año no supone una disminución del salario percibido.

En cuanto al ambiente físico, los vendedores también están satisfechos con este aspecto, considerando su área de trabajo cómoda y agradable. Esto probablemente se deba, no tanto a la sala de ventas, sino a las zonas comunes que se mantienen limpias y cuidadas, favoreciendo los descansos de los colaboradores, las relaciones interpersonales y en general el clima laboral.

Aunque, tal y como se menciona previamente, la mayoría de los colaboradores están bastante satisfechos en todos los ámbitos por los que se pregunta, existen algunas áreas en las que encontramos una mayor diversidad de opinión, a la par que son las peor valoradas.

La conciliación entre la vida laboral y familiar es uno de estos campos, ya que se pueden encontrar opiniones muy positivas al respecto, pero también muy negativas. Estas opiniones negativas corresponden a personas con hijos y casadas. Esto no quiere decir que todas las personas en esta situación tengan una mala percepción de la conciliación en Leroy Merlin Valladolid, pero sí que son más propensos a tenerla. Que este tema sea algo conflictivo resulta lógico, sobre todo hablando del sector comercio, cuyos horarios no se caracterizan por ser los más adecuados para la conciliación. Los vendedores de la empresa trabajan una semana de tarde y otra de mañana, de forma alterna, incluyendo sábados y festivos de apertura.

Este problema que ya se presenta hoy en día, puede volverse mucho más conflictivo con los futuros acontecimientos que provoque el Covid-19, ya que el cierre de los centros escolares o el simple aislamiento de una clase, puede provocar

situaciones complejas para aquellos trabajadores que sean padres. Por tanto, la empresa, en vez de ver esto como un futuro problema, puede intentar convertirlo en una oportunidad, intentando tomar medidas que faciliten la situación y mejoren la percepción actual que los vendedores tienen sobre esta temática.

Por ejemplo, tener planificada una conversión rápida al teletrabajo en caso de que algún colaborador tenga una situación incompatible con asistir al centro, como por ejemplo, el cierre del centro escolar de un hijo, ayudaría tanto a la percepción que los trabajadores tienen sobre este aspecto como a la estabilidad en la organización empresarial. Por otra parte, esto dotaría a los empleados de una seguridad y una tranquilidad que mejoraría su actitud y su concentración en el trabajo.

Otra posible medida sería el intentar maximizar la flexibilidad horaria, permitiendo así que los colaboradores pudiesen organizar lo mejor posible su vida familiar.

Sin embargo, esto no es una medida en absoluto sencilla en el mundo del comercio, ya que la atención al cliente requiere presencia constante en la tienda. Por tanto, para que esta flexibilidad, tanto horaria como en el hecho de poder realizar trabajo a distancia, no depende solo de la dirección de la tienda, sino que precisaría la buena voluntad de todos los colaboradores de la tienda, de forma que pudiesen cambiarse turnos con sus compañeros y así alcanzar la condición más favorable para todos.

Puede parecer pues una medida un tanto utópica, pues se basa en parte en la buena fe y el compañerismo de todos los vendedores, sin embargo, en una tienda como la de Leroy Merlin Valladolid, en la cual existe un muy buen clima laboral y buenas relaciones interpersonales, creo que sería posible lograr dicho equilibrio.

La supervisión también ha resultado ser uno de los ámbitos peor valorados, sin llegar a tener tampoco un resultado negativo. Esta área, presenta de nuevo resultados muy diversos, que, aunque los análisis estadísticos muestran que pueden tener una relación con el sexo de los colaboradores, desde mi punto de vista esta situación está más relacionada con situaciones concretas y personales de algunos colaboradores con sus supervisores que con una tendencia general.

Para poder analizar de forma más profunda este aspecto, habría sido necesario conocer a que sección pertenecen los encuestados, y así saber si hay algún manager en particular que reciba una puntuación más baja que el resto, pudiéndose así implantar alguna medida o plan para desarrollar las relaciones y la capacidad de liderazgo de dicha persona. Sin embargo, como se mencionaba en capítulos anteriores, esto habría repercutido en la sinceridad y libertad de contestación, por lo que he preferido analizar la situación de forma más general.

Una buena forma de solucionar este problema podría ser el hecho de realizar reuniones individuales manager-vendedor, al menos mensualmente, en las cuales se favorezca la comunicación entre ambos. Así, el manager podrá conocer mejor cuales

son las actitudes y ambiciones de los vendedores a su cargo, y así poder situarles en aquellos puestos y otorgarles aquellas responsabilidades que se adecuen a su perfil. Por otra parte, los vendedores podrán expresar cuáles son sus deseos y cómo se sienten en casa situación, con respecto a sus tareas asignadas, zonas, puesto o incluso compañeros. Todo esto permitirá alcanzar una relación mucho más estrecha entre ambos, en la que aumente la comodidad, y los managers sepan hacia donde guiar a cada uno de sus supervisados, así como realizar planes de desarrollo adecuadamente orientado a cada colaborador.

Otro de los aspectos que peor valoran los vendedores es lo escuchados y tenidos en cuenta que se sienten en la toma de decisiones. La propuesta anterior también podría mejorar esta situación, mejorando la comunicación entre los managers y los vendedores, consiguiendo que estos segundos perciban su participación en las estrategias que se tomen.

En cuanto a las hipótesis que se realizaban en capítulos anteriores, y que las últimas preguntas intentaban aclarar, se puede concluir lo siguiente.

Que, al menos en la tienda Leroy Merlin Valladolid, la decoración o mejora de las instalaciones, teniendo en cuenta que ya tienen una calidad buena, no se valora como algo trascendente para los empleados. Por tanto, se podría decir que no estamos ante un área que genere por sí misma satisfacción, sino que no produce insatisfacción a los empleados. Viendo esto, no merece la pena que la empresa invierta en mejorar sus instalaciones de forma rompedora, pero sí es importante que continúen con el nivel actual de comodidad y facilidades que ofrece a los empleados.

En cuanto a la responsabilidad que los vendedores están dispuestos a asumir, no parece, como se planteaba hipotéticamente, que exista una relación entre la edad o las responsabilidades fuera del trabajo a nivel familiar con el deseo de tener menor responsabilidad en el trabajo. En general, la tendencia de los vendedores de la tienda es la de querer adquirir una mayor responsabilidad, si bien es cierto que esta tendencia parece acentuarse en el género masculino.

En cuanto al querer o no adquirir un mayor nivel de supervisión, sí parece que existen algunos patrones. Por ejemplo, las personas de edades medias parecen estar dispuestos a tener una menor supervisión, es decir, mayor nivel de autonomía en sus puestos de trabajo. Sin embargo, las personas más jóvenes, hasta 30, y más mayores, desde 50, refieren un mayor nivel de supervisión. En el caso de los jóvenes probablemente venga dado por la necesidad de aprendizaje, y el tener menos experiencia, mientras que en los más mayores por una cuestión de costumbre.

Por tanto, podemos concluir que la empresa Leroy Merlin sí se preocupa de que sus empleados estén felices y satisfechos, tanto por el bien de la empresa como por ellos mismos. Además, en una actividad comercial de venta al público cómo la que realizan los vendedores de la tienda de Valladolid, es aún más importante que los empleados estén felices y cómodos, transmitiendo así ese positivismo a los clientes. Al

fin y al cabo, los clientes valoran ser atendidos por una persona agradable y contenta, que además transmite un sentimiento de confianza ante la empresa.

Consecuentemente, el hecho de cuidar y querer mejorar continuamente el bienestar de los empleados acaba reflejándose en una mayor productividad para la empresa, una mejora en el clima laboral, una mejora a nivel personal de cada uno de los empleados y finalmente, si todas las empresas se preocupasen de esta temática, acabaría por traducirse en una mejora a nivel social.

Al fin y al cabo, los recursos humanos son lo más valioso de la economía, cuidarlos bien, invertir en formarlos y desarrollarlos al máximo, puede ser la clave para que aprendamos a crecer de una forma sostenible, en una sociedad en que las personas puedan disfrutar de sus trabajos y se sientan motivados para mejorar continuamente, tanto a nivel laboral como personal.

7. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Idáñez, María José (1994). *Introducción a la supervisión*. Lumen. Argentina.

Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. SAGE, Calif.

Alonso Martín, Pilar (2006). "Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración". *Boletín de Psicología*, Nº 88.

Andresen, M., Domsch, M. y Cascorbi, A. (2007). "Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: A study of European maritime pilots". *Journal of Labor Research*.

Bass, B. M. y Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. C. Material, Estate University of Massachusetts.

Bentley, P.J., Coates, H., Dobson, I., Goedegebuure, L., Meek, V.L. (2012). *Job Satisfaction around the Academic World.*, Springer.

Blum, M. y Naylor, J. (1968). *Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundations*. Harper and Row, New York.

Boletín Oficial del Estado (BOE). Publicación de 12 de Mayo de 2020.

Bracho, S. (1998). *Satisfacción laboral*. Editorial lemus, Bogotá.

Cavalcante Silva, J J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de las escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía – Brasil)*. Universitat Autònoma de Barcelona, Tesis doctoral.

Castillo Dávila, N. F. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. Universidad Pontificia de Perú.

Chang, S. y Lee, M. (2007). *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction*. The learning organization. Revista Administraçao em diálogo. Brasil.

Chiavenato, I. (1979). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw-Hill, Los Ángeles.

Consejo Económico y Social (CES) de Castilla y León. *Informe anual 2018: Comportamiento del empleo en los servicios por ramas de actividad, 2017 y 2018* Valladolid. Página oficial del Consejo Económico y Social de Castilla y León.

Cranny, C.J. (1992) *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How it Affects Their Performance*. New Lexington Press, England.

Naganath Appasaheb, Y. (2013). *Primary Teachers' Job Satisfaction*. University of Tanzania, Tanzania.

Ramón Oliver (2016). *Espacios de Trabajo que motivan*. El País.

Fernández Iturriaga, Grisel (2017). *La motivación extrínseca de los empleados como éxito para las organizaciones laborales: Un estudio en el sector siderometalúrgico de La Rioja*. Universidad de La Rioja, Trabajo de fin de Grado. Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

Herzberg, F.; Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley. New York: Herzberg, F. (1959).

Igbaria, M., y Guimaraes, T. (1999). "Exploring Differences In Employee Turnover Intentions and Its Determinants Among Telecommuters and Non-Telecommuters". *Journal of Management Information Systems*. Tel Aviv, Israel.

INE, Encuesta de Población Activa (EPA), datos 2019.

INE, Datos PIB pm Oferta (Precios corrientes), datos 2019-2020.

INE, Datos PIB Comercio, Sector Comercial, datos 2017.

INE, Datos Principales magnitudes según actividad principal y tamaño (por persona), datos 2017.

Koontz, H., O'Donnell, C. y Weihrich, H. (1988). *Administración*. McGraw-Hill, México.

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1996). *Comportamiento de las organizaciones*. Arizona State University.

Krieger, M. (2003). *Sociología de las organizaciones, una introducción al comportamiento organizacional*. Prentice Hall. Buenos Aires.

Maslow, Abraham (1943). *A theory of Human Motivation*. Psychology classics, New York.

McClelland, David (1973). *Human Motivation*. New York.

Meliá, J.L., & Peiró, J. M. (1989). "El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez [The S10/12 Job Satisfaction Questionnaire: Factorial structure, reliability and validity]". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. España.

Meliá, J. L. y Peiró, J. M. (1989). "La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]". *Psicologemas*. España.

Miller, K. I. y Monge, P. R. (1986). "Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-Analytic Review". *Academy of Management Journal*. Estados Unidos.

O'Leary-Kelly, A. M. y Griffin, R. W. (2013). "Job satisfaction and organizational commitment". *Psychology and Policing*. Estados Unidos.

Real Decreto 231/2020

Verónica Mollejo, 2018.Redbull, Productivity. *Cómo crear un clima de trabajo óptimo de forma eficaz*.

Nicolás Lavín, 2018.Redbull, Productivity. *Empleados felices: El método "a lo Google"*.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Estados Unidos.

Thompson, E. R. (2012). *A Brief Index of Affective Job Satisfaction*. University of Bath, Group and Organization Management.

Tortosa Edo, V., Moliner Tena, M. A., Llorens Monzonís, J., Rodríguez Artola, R. M., Callarisa Fiol, L. J. (2014). *Marketing interno, cómo lograr el compromiso*. Pirámide, España.

Unión General de Trabajadores (2012). *Factores psicosociales del Medio Físico de Trabajo*. Ficha de prevención, Observatorio de riesgos psicosociales. España.

Valdes-Flores, P., y Campos-Rodríguez, J. A. (2008). "Personal Skills, Job Satisfaction, and Productivity in Members of High Performance Teams." *College Teaching Methods & Styles Journal*. Tijuana, México.

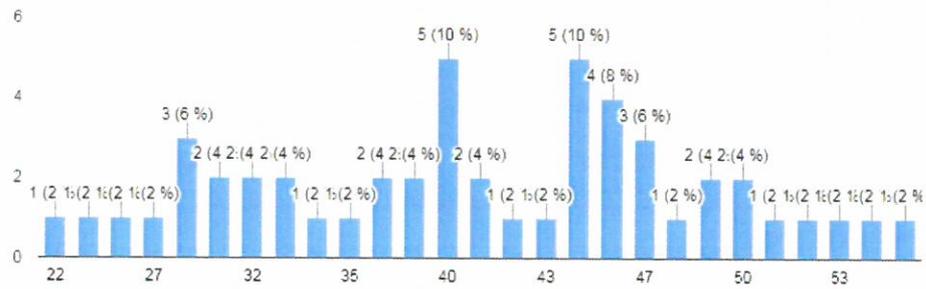
Wright, Bradley E., y Davis, Brian S. (2003). "Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment." *American Review of Public Administration*, Volume; 33 issue: 1, page(s): 70-90. Estados Unidos.

8. ANEXOS

ANEXO 1: Distribución de frecuencias

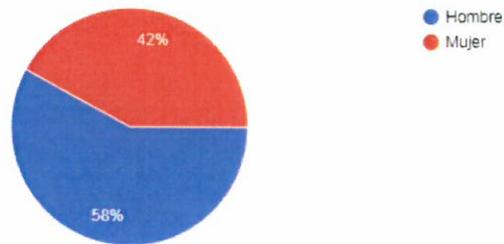
Edad

50 respuestas



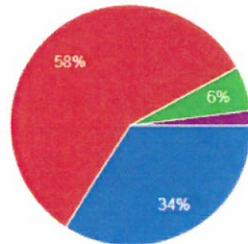
Sexo

50 respuestas



Estado civil

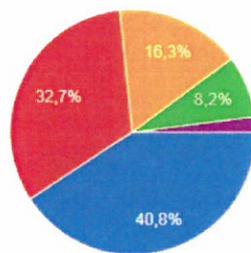
50 respuestas



- Soltero/a
- Casado/a
- Viudo/a
- Divorciado/a
- Otro

Número de hijos

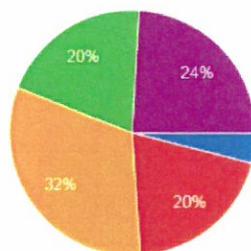
49 respuestas



- 0
- 1
- 2
- 3 o más
- 3

Número de trabajos anteriores (que consideres relevantes)

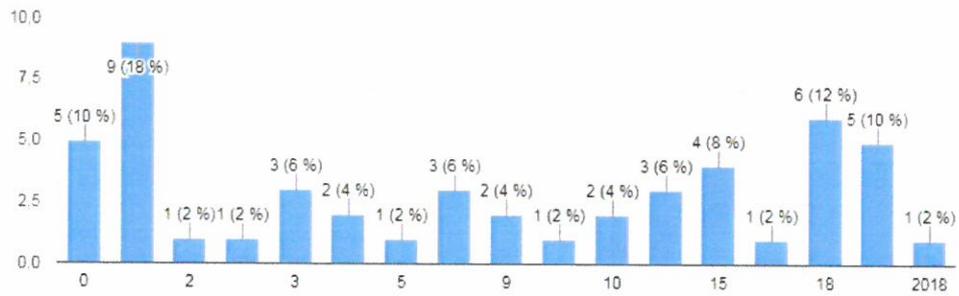
50 respuestas



- Este es mi primer trabajo
- 1
- 2
- 3
- Más de 3

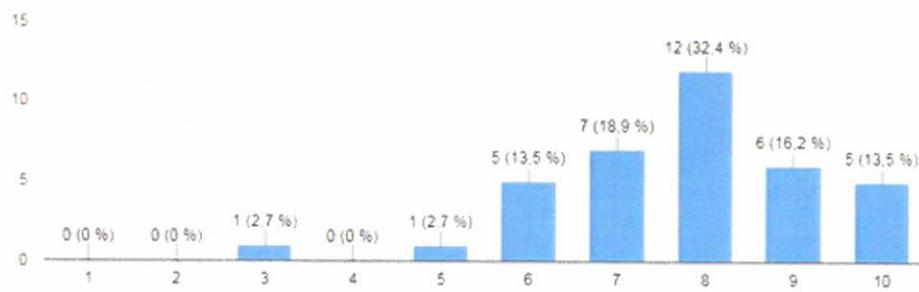
Años de antigüedad en la empresa

50 respuestas



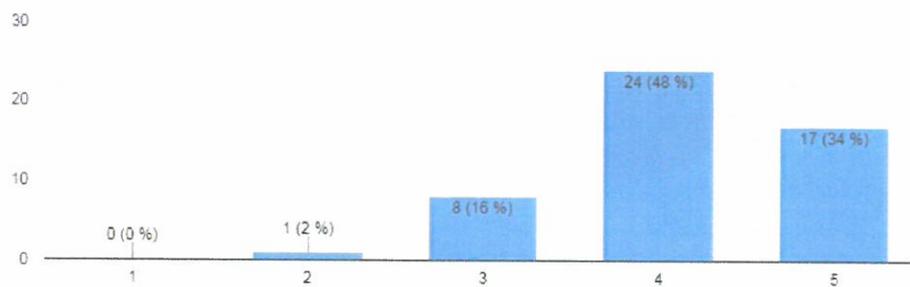
Estoy satisfecho/a en mi trabajo

50 respuestas



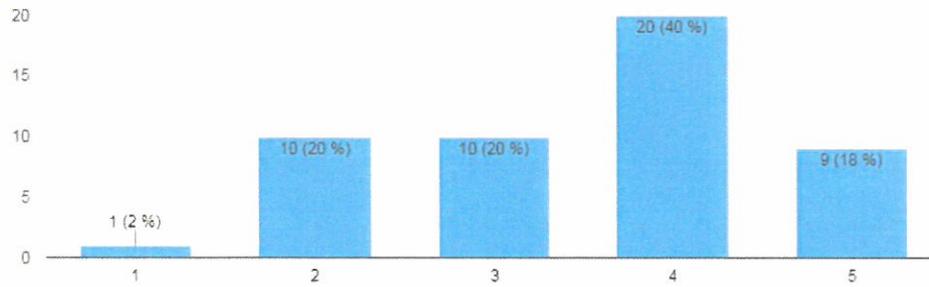
Estoy contento/a con los beneficios sociales que ofrece mi empresa

50 respuestas



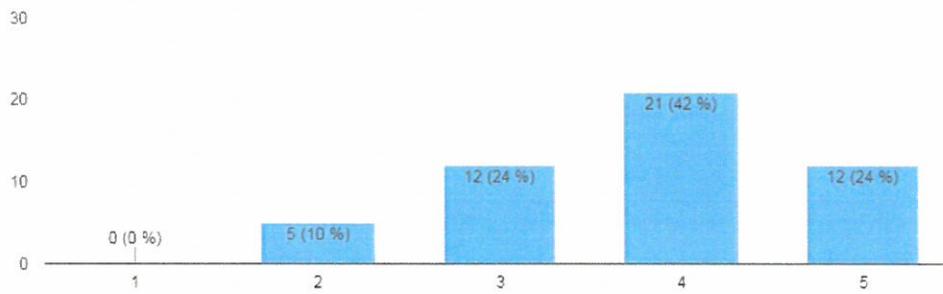
Estoy satisfecho/a con la forma en que la empresa favorece la conciliación de la vida familiar y laboral

50 respuestas



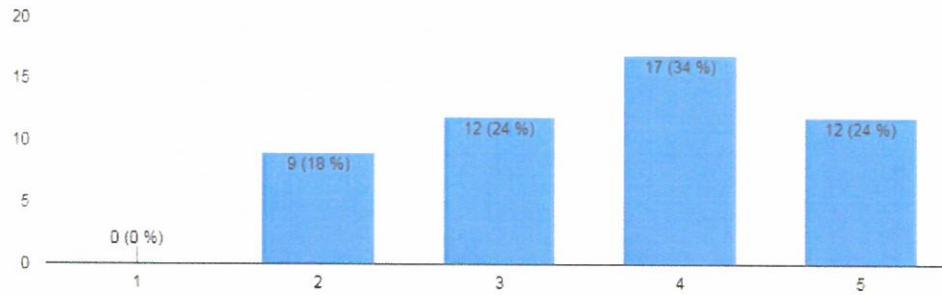
Estoy contento/a los objetivos que me marca la empresa, son accesibles / realistas

50 respuestas



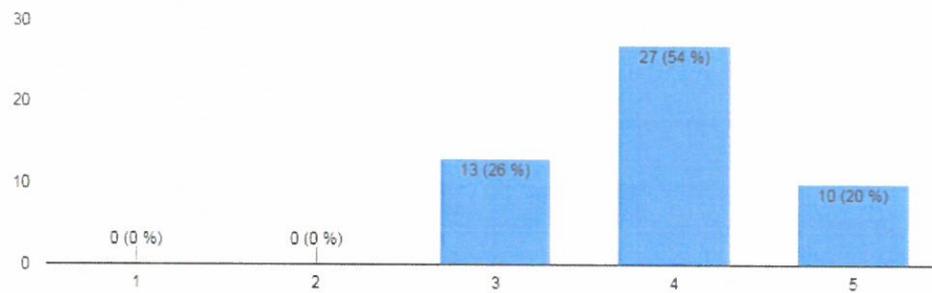
Me siento satisfecho/a con la forma en que se escucha mi opinión y se tiene en cuenta en la toma de decisiones

50 respuestas



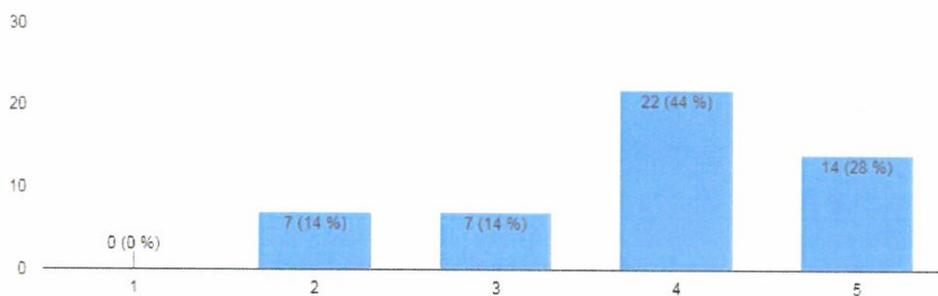
Creo que mi trabajo repercute positivamente en la sociedad

50 respuestas



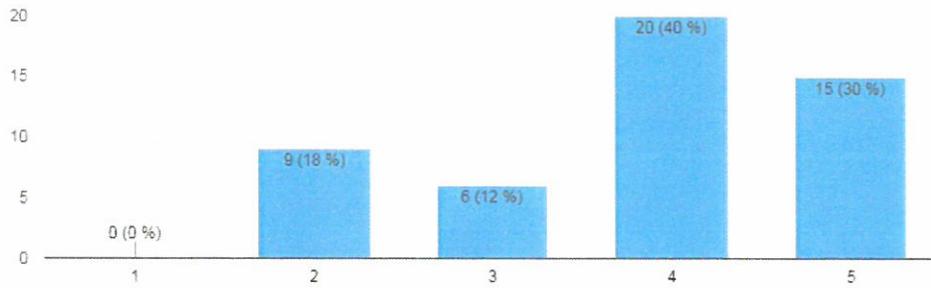
Estoy cómodo/a con las tareas que desempeño, se corresponden con mis habilidades / aptitudes

50 respuestas



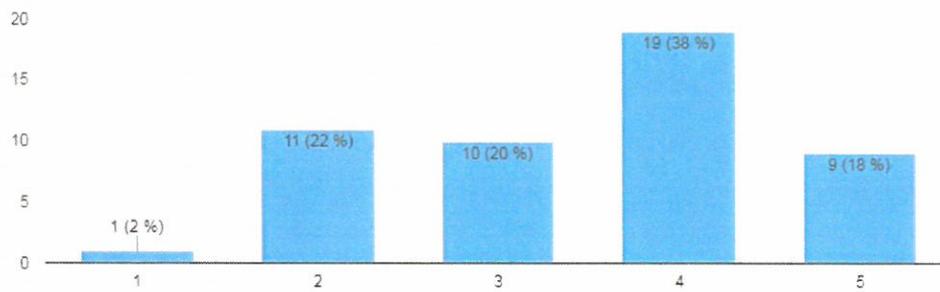
Me siento importante y útil en mi trabajo

50 respuestas



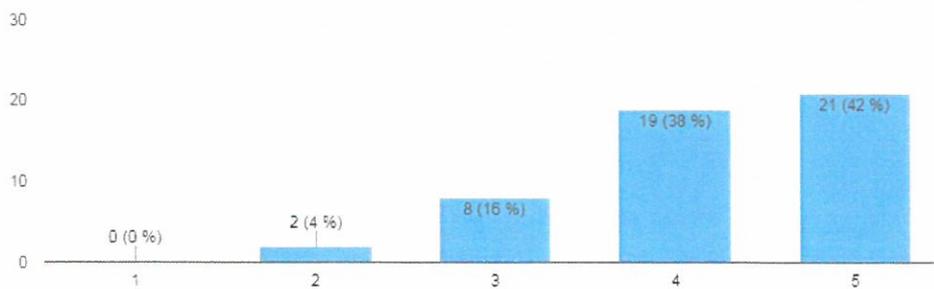
Estoy satisfecho/a con la supervisión de los managers (me guían, me motivan...)

50 respuestas



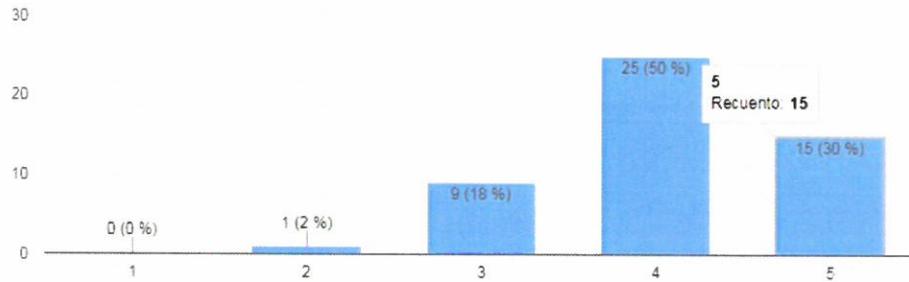
Considero que mi centro de trabajo es seguro

50 respuestas



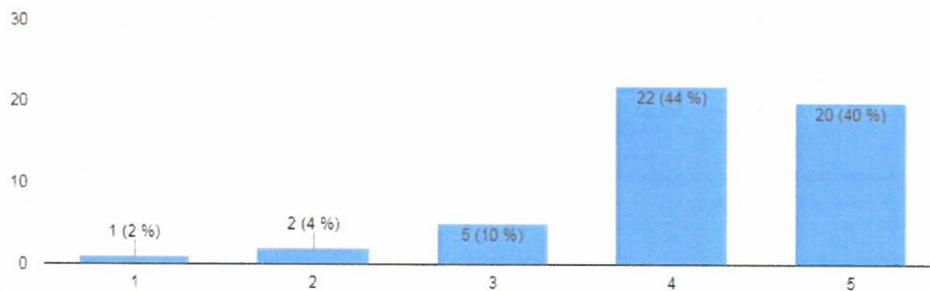
Considero que mi centro de trabajo es cómodo y agradable

50 respuestas



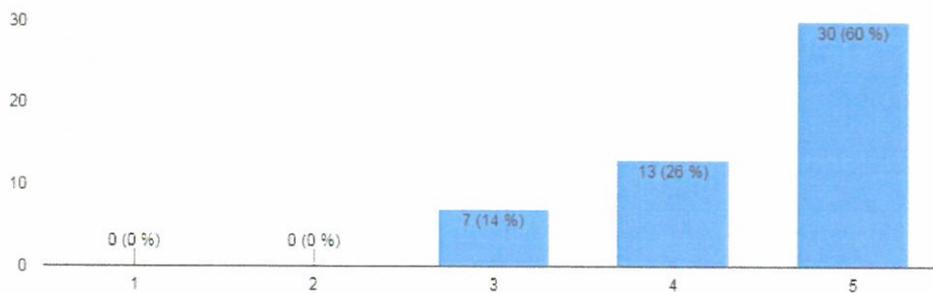
Estoy satisfecho/a con las medidas que ha tomado la empresa para proteger a los trabajadores ante el Covid-19

50 respuestas



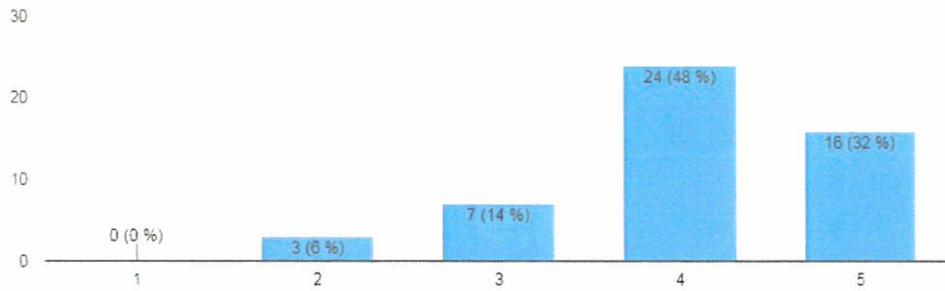
Me siento satisfecho/a con la política salarial de la empresa durante el periodo de ERTE

50 respuestas



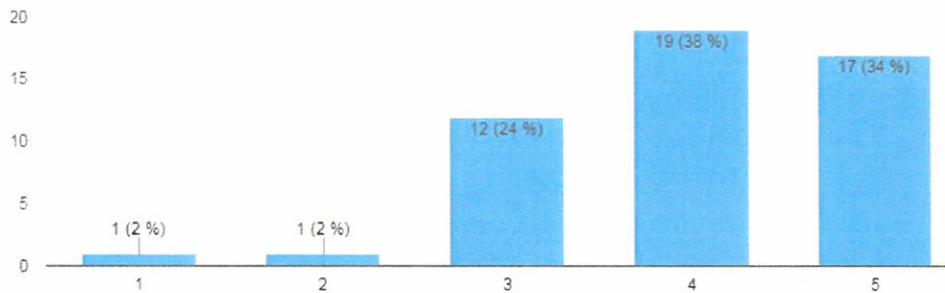
Estoy satisfecho/a con que una parte de mi paga dependa de los beneficios del grupo ADEO

50 respuestas



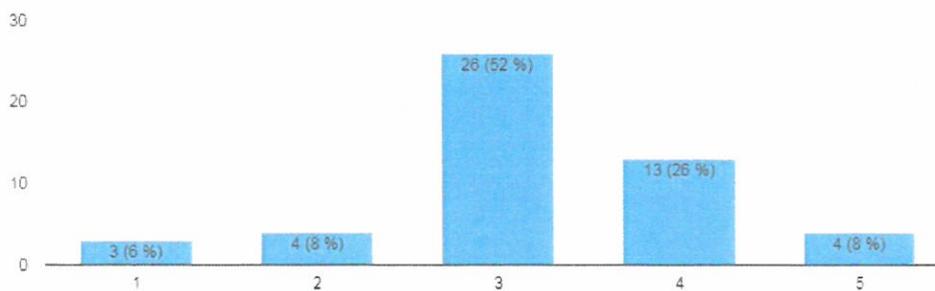
Preferiría asumir un mayor nivel de responsabilidad en mi puesto de trabajo

50 respuestas



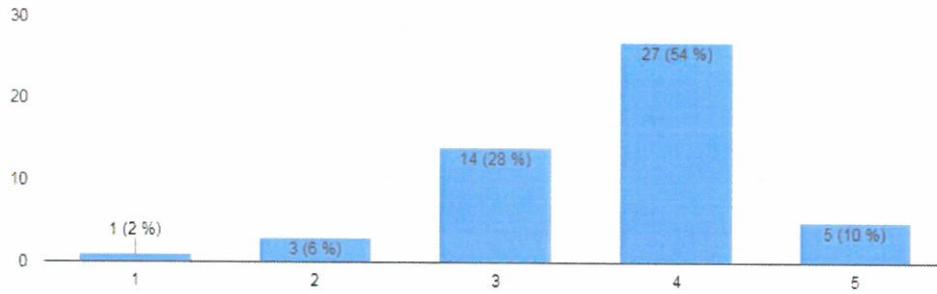
Me gustaría tener más autonomía, es decir, menos supervisión en mis tareas

50 respuestas



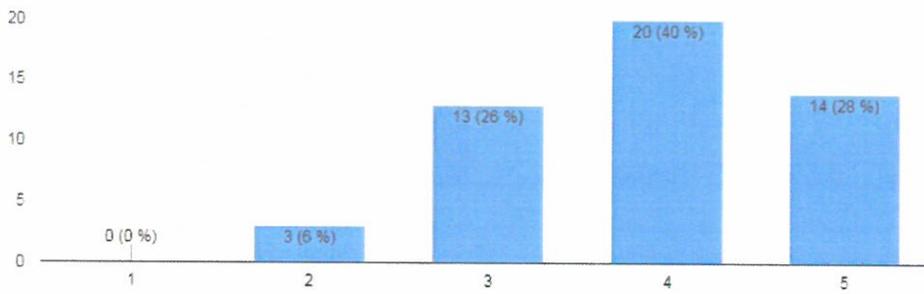
Creo que una mejora en el mobiliario/instalaciones del centro me haría sentirme más satisfecho/a

50 respuestas



Mi trabajo actual encaja con mis gustos e intereses

50 respuestas



ANEXO 2: Análisis de la relación entre variables

Satisfacción general/sexo

		ANOVA			
Satisfacción general					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2,438	1	2,438	,868	,356
Dentro de grupos	134,782	48	2,808		
Total	137,220	49			

Satisfacción general/edad

		ANOVA			
Satisfacción general					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	,660	3	,220	,074	,974
Dentro de grupos	136,560	46	2,969		
Total	137,220	49			

Satisfacción general/trabajos anteriores

ANOVA

Satisfacción general

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	10,098	4	2,525	,894	,476
Dentro de grupos	127,122	45	2,825		
Total	137,220	49			

Satisfacción general/antigüedad

ANOVA

Satisfacción general

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	36,903	12	3,075	1,134	,364
Dentro de grupos	100,317	37	2,711		
Total	137,220	49			

ANOVAS SATISFACCIONES ESPECÍFICAS

Conciliación laboral/Hijos

		ANOVA			
Conciliación laboral					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2,360	4	,590	,475	,754
Dentro de grupos	55,960	45	1,244		
Total	58,320	49			

Conciliación/Estado civil

		ANOVA			
Conciliación laboral					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1,446	2	,723	,598	,554
Dentro de grupos	56,874	47	1,210		
Total	58,320	49			

Toma de decisiones/Edad

ANOVA

Toma de decisiones

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	6,675	3	2,225	2,185	,103
Dentro de grupos	46,845	46	1,018		
Total	53,520	49			

Toma de decisiones/Antigüedad

ANOVA

Toma de decisiones

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	21,120	12	1,760	2,010	,052
Dentro de grupos	32,400	37	,876		
Total	53,520	49			

Toma de decisiones/Trabajos anteriores

ANOVA

Toma de decisiones

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	5,904	4	1,476	1,395	,251
Dentro de grupos	47,616	45	1,058		
Total	53,520	49			

Importante y útil/Antigüedad

ANOVA

Importante y útil	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	22,363	12	1,864	2,088	,043
Dentro de grupos	33,017	37	,892		
Total	55,380	49			

Importante y útil/Trabajos anteriores

ANOVA

Importante y útil

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	3,986	4	,997	,873	,488
Dentro de grupos	51,394	45	1,142		
Total	55,380	49			

Supervisión/edad

ANOVA

Supervisión

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	6,116	3	2,039	1,727	,175
Dentro de grupos	54,304	46	1,181		
Total	60,420	49			

Supervisión/sexo

ANOVA

Supervisión

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	5,352	1	5,352	4,665	,036
Dentro de grupos	55,068	48	1,147		
Total	60,420	49			

Supervisión/Antigüedad

ANOVA

Supervisión

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	15,770	12	1,314	1,089	,397
Dentro de grupos	44,650	37	1,207		
Total	60,420	49			

Responsabilidad/Sexo

ANOVA

Responsabilidad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1,688	1	1,688	2,062	,158
Dentro de grupos	39,292	48	,819		
Total	40,980	49			

Responsabilidad/Edad

ANOVA

Responsabilidad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	,688	3	,229	,262	,852
Dentro de grupos	40,292	46	,876		
Total	40,980	49			

Responsabilidad/Hijos

ANOVA

Responsabilidad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	,391	4	,098	,108	,979
Dentro de grupos	40,589	45	,902		
Total	40,980	49			

Responsabilidad/Estado Civil

ANOVA

Responsabilidad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1,921	2	,960	1,156	,324
Dentro de grupos	39,059	47	,831		
Total	40,980	49			

Responsabilidad/Trabajos

ANOVA

Responsabilidad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	4,191	4	1,048	1,282	,291
Dentro de grupos	36,789	45	,818		
Total	40,980	49			

Responsabilidad/Antigüedad

ANOVA

Responsabilidad					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	9,747	12	,812	,962	,500
Dentro de grupos	31,233	37	,844		
Total	40,980	49			

Autonomía/Sexo

ANOVA

Autonomía

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2,768	1	2,768	3,338	,074
Dentro de grupos	39,812	48	,829		
Total	42,580	49			

Autonomía/Edad

ANOVA

Autonomía

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	6,276	3	2,092	2,651	,060
Dentro de grupos	36,304	46	,789		
Total	42,580	49			

Autonomía/Hijos

ANOVA

Autonomía

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	2,887	4	,722	,818	,520
Dentro de grupos	39,693	45	,882		
Total	42,580	49			

Autonomía/Estado civil

ANOVA

Autonomía

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	6,940	2	3,470	4,576	,015
Dentro de grupos	35,640	47	,758		
Total	42,580	49			

Autonomía/Trabajos

ANOVA

Autonomía

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	5,312	4	1,328	1,604	,190
Dentro de grupos	37,268	45	,828		
Total	42,580	49			

Autonomía/Antigüedad

ANOVA

Autonomía

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	9,313	12	,776	,863	,589
Dentro de grupos	33,267	37	,899		
Total	42,580	49			

Mobiliario/Sexo

ANOVA

Mobiliario

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	,011	1	,011	,015	,903
Dentro de grupos	33,769	48	,704		
Total	33,780	49			

Mobiliario/Edad

ANOVA

Mobiliario

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	3,476	3	1,159	1,759	,168
Dentro de grupos	30,304	46	,659		
Total	33,780	49			

Mobiliario/Hijos

ANOVA

Mobiliario

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	,830	4	,208	,283	,887
Dentro de grupos	32,950	45	,732		
Total	33,780	49			

Mobiliario/Estado civil

ANOVA

Mobiliario

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	,462	2	,231	,326	,724
Dentro de grupos	33,318	47	,709		
Total	33,780	49			

Mobiliario/Trabajos

ANOVA

Mobiliario

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	5,325	4	1,331	2,105	,096
Dentro de grupos	28,455	45	,632		
Total	33,780	49			

Mobiliario/Antigüedad

ANOVA

Mobiliario

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	7,380	12	,615	,862	,590
Dentro de grupos	26,400	37	,714		
Total	33,780	49			

ANEXO 3: Estadísticos descriptivos

Satisfacción general

Estadísticos		
Satisfacción general		
N	Válido	50
	Perdidos	0
Media		7,66
Mediana		8,00
Moda		8
Desviación estándar		1,673
Varianza		2,800

Responsabilidad, autonomía, mobiliario

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Responsabilidad	50	1	5	3,98	,915	,836
Autonomía	50	1	5	3,22	,932	,869
Mobiliario	50	1	5	3,62	,830	,689
N válido (por lista)	50					

Resto de satisfacciones

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Beneficios sociales	50	2	5	4,12	,746	,557
Conciliación laboral	50	1	5	3,56	1,091	1,190
Objetivos	50	2	5	3,80	,926	,857
Toma de decisiones	50	2	5	3,64	1,045	1,092
Repercusión social	50	3	5	3,98	,685	,469
Habilidades	50	2	5	3,92	,966	,932
Importante y útil	50	2	5	3,82	1,063	1,130
Supervisión	50	1	5	3,54	1,110	1,233
Seguridad	50	2	5	4,20	,857	,735
Comodidad	50	2	5	4,12	,746	,557
Protección Covid	50	1	5	4,16	,934	,872
ERTE	50	3	5	4,52	,677	,459
Bº ADEO	50	2	5	4,08	,853	,728
Gustos e intereses	50	2	5	3,90	,886	,786
N válido (por lista)	50					

TABLAS CRUZADAS

Antigüedad/Toma de decisiones

Tabla cruzada Antigüedad*Toma de decisiones

Recuento

		Toma de decisiones				Total
		2	3	4	5	
Antigüedad	0	0	2	0	2	4
	1	0	4	4	2	10
	2	0	1	1	1	3
	3	0	1	0	2	3
	4	1	1	0	0	2
	8	1	0	3	0	4
	9	0	1	1	0	2
	10	0	0	2	1	3
	11	0	0	2	1	3
	15	2	0	2	0	4
	16	0	0	1	0	1
	18	1	1	1	3	6
	19	4	1	0	0	5
	Total		9	12	17	12

Antigüedad/Importante y útil

Tabla cruzada Antigüedad*Importante y útil

Recuento

		Importante y útil				Total
		2	3	4	5	
Antigüedad	0	1	0	1	2	4
	1	1	2	2	5	10
	2	0	1	1	1	3
	3	0	0	1	2	3
	4	2	0	0	0	2
	8	1	1	2	0	4
	9	0	0	1	1	2
	10	0	0	3	0	3
	11	0	0	2	1	3
	15	1	0	3	0	4
	16	0	0	1	0	1
	18	0	1	2	3	6
	19	3	1	1	0	5
Total		9	6	20	15	50

Supervisión/Sexo

Tabla cruzada Sexo*Supervisión

Recuento

		Supervisión					Total
		1	2	3	4	5	
Sexo	Hombre	1	8	4	13	2	28
	Mujer	0	3	4	7	8	22
Total		1	11	8	20	10	50

CORRELACIONES

Responsabilidad/sexo

Correlaciones

		Responsabilidad	Sexo
Responsabilidad	Correlación de Pearson	1	-,203
	Sig. (bilateral)		,158
	N	50	50
Sexo	Correlación de Pearson	-,203	1
	Sig. (bilateral)	,158	
	N	50	50

Responsabilidad/Edad

Correlaciones

		Responsabilidad	Edad
Responsabilidad	Correlación de Pearson	1	-,059
	Sig. (bilateral)		,684
	N	50	50
Edad	Correlación de Pearson	-,059	1
	Sig. (bilateral)	,684	
	N	50	50

Responsabilidad/Hijos

Correlaciones

		Responsabilidad	Hijos
Responsabilidad	Correlación de Pearson	1	-,093
	Sig. (bilateral)		,521
	N	50	50
Hijos	Correlación de Pearson	-,093	1
	Sig. (bilateral)	,521	
	N	50	50

Responsabilidad/Estado civil

Correlaciones

		Responsabilidad	Estado civil
Responsabilidad	Correlación de Pearson	1	,027
	Sig. (bilateral)		,853
	N	50	50
Estado civil	Correlación de Pearson	,027	1
	Sig. (bilateral)	,853	
	N	50	50

Responsabilidad/Trabajos

Correlaciones

		Responsabilidad	Trabajos anteriores
Responsabilidad	Correlación de Pearson	1	-,164
	Sig. (bilateral)		,255
	N	50	50
Trabajos anteriores	Correlación de Pearson	-,164	1
	Sig. (bilateral)	,255	
	N	50	50

Responsabilidad/Antigüedad

Correlaciones

		Responsabilidad	Antigüedad
Responsabilidad	Correlación de Pearson	1	-,172
	Sig. (bilateral)		,233
	N	50	50
Antigüedad	Correlación de Pearson	-,172	1
	Sig. (bilateral)	,233	
	N	50	50

Autonomía/Sexo

Correlaciones

		Autonomía	Sexo
Autonomía	Correlación de Pearson	1	-,255
	Sig. (bilateral)		,074
	N	50	50
Sexo	Correlación de Pearson	-,255	1
	Sig. (bilateral)	,074	
	N	50	50

Autonomía/Edad

Correlaciones

		Autonomía	Edad
Autonomía	Correlación de Pearson	1	,296*
	Sig. (bilateral)		,037
	N	50	50
Edad	Correlación de Pearson	,296*	1
	Sig. (bilateral)	,037	
	N	50	50

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Autonomía/Hijos

Correlaciones

		Autonomía	Hijos
Autonomía	Correlación de Pearson	1	,173
	Sig. (bilateral)		,231
	N	50	50
Hijos	Correlación de Pearson	,173	1
	Sig. (bilateral)	,231	
	N	50	50

Autonomía/Estado civil

Correlaciones

		Autonomía	Estado civil
Autonomía	Correlación de Pearson	1	,162
	Sig. (bilateral)		,260
	N	50	50
Estado civil	Correlación de Pearson	,162	1
	Sig. (bilateral)	,260	
	N	50	50

Autonomía/Trabajos

Correlaciones

		Autonomía	Trabajos anteriores
Autonomía	Correlación de Pearson	1	-,242
	Sig. (bilateral)		,091
	N	50	50
Trabajos anteriores	Correlación de Pearson	-,242	1
	Sig. (bilateral)	,091	
	N	50	50

Autonomía/Antigüedad

Correlaciones

		Autonomía	Antigüedad
Autonomía	Correlación de Pearson	1	,215
	Sig. (bilateral)		,134
	N	50	50
Antigüedad	Correlación de Pearson	,215	1
	Sig. (bilateral)	,134	
	N	50	50

Mobiliario/Sexo

Correlaciones

		Mobiliario	Sexo
Mobiliario	Correlación de Pearson	1	,018
	Sig. (bilateral)		,903
	N	50	50
Sexo	Correlación de Pearson	,018	1
	Sig. (bilateral)	,903	
	N	50	50

Mobiliario/Edad

Correlaciones

		Mobiliario	Edad
Mobiliario	Correlación de Pearson	1	,267
	Sig. (bilateral)		,061
	N	50	50
Edad	Correlación de Pearson	,267	1
	Sig. (bilateral)	,061	
	N	50	50

Mobiliario/Hijos

Correlaciones

		Mobiliario	Hijos
Mobiliario	Correlación de Pearson	1	-,018
	Sig. (bilateral)		,902
	N	50	50
Hijos	Correlación de Pearson	-,018	1
	Sig. (bilateral)	,902	
	N	50	50

Mobiliario/Estado civil

Correlaciones

		Mobiliario	Estado civil
Mobiliario	Correlación de Pearson	1	,013
	Sig. (bilateral)		,930
	N	50	50
Estado civil	Correlación de Pearson	,013	1
	Sig. (bilateral)	,930	
	N	50	50

Mobiliario/Trabajos

Correlaciones

		Mobiliario	Trabajos anteriores
Mobiliario	Correlación de Pearson	1	-,288*
	Sig. (bilateral)		,042
	N	50	50
Trabajos anteriores	Correlación de Pearson	-,288*	1
	Sig. (bilateral)	,042	
	N	50	50

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Mobiliario/Antigüedad

Correlaciones

		Mobiliario	Antigüedad
Mobiliario	Correlación de Pearson	1	,259
	Sig. (bilateral)		,070
	N	50	50
Antigüedad	Correlación de Pearson	,259	1
	Sig. (bilateral)	,070	
	N	50	50