TESIS
RI999
B48

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

SATISFACCION EN EL TRABAJO Y CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE SEGÚN LA TEORIA DUAL DE HERZBERG

Autores:
Betancourt Irama
González Dayana
Tutor:
Lic. Katiuska Bolívar García

Fecha: Octubre 99

RESUMEN

En la presente investigación se pretendió determinar la relación entre la satisfacción de los empleados en el trabajo y la calidad de servicio percibida por el cliente. Dicha investigación se realizó en una red de Supermercados del Distrito Federal.

Para cumplir con la investigación, hicimos una revisión bibliográfica para recabar la información necesaria y determinar los aspectos relevantes de cada variable, en estudio. Con respecto a la variable satisfacción de los empleados en el trabajo, nos basamos en la teoría dual de Herzberg, la cual nos permitió definir nuestras dimensiones, según los factores determinados por el autor (factores higiénicos y motivacionales). Con respecto a la variable calidad de servicio percibida por el cliente, nos basamos en los planteamientos de Albrecht y los complementamos con los diferentes enfoques planteados por los autores como Colunga y Denton, principalmente.

Se empleó un diseño de investigación No Experimental del tipo transeccional/ correlacional ya que no existió manipulación de variables y además las mediciones fueron hechas en un tiempo único.

Dado a la naturaleza de esta investigación, se estudiaron dos muestras completamente diferentes, en las cuales para la primera muestra, la población en estudio, eran todos los empleados del nivel operativo que laboran en la red de supermercados en estudio, ubicada en el Distrito Federal. Para la segunda muestra, la población en estudio, eran todos los clientes que realizaban sus compras en la red de supermercados en estudio. Cada una de estas muestras, fueran estudiadas de manera independiente a través de un instrumento de recolección de datos, para luego ser relacionadas entre ellas.

El instrumento de recolección de datos a utilizar fue el cuestionario para ambos grupos. El mismo estuvo estructurado en una serie de preguntas cerradas con diferentes alternativas de respuestas, basadas en una escala de Likert, cada una iba dirigida a conocer la opinión del nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo (según los factores motivacionales e higiénicos determinados por Herzberg) y la calidad de servicio percibida por el cliente, según sea el caso. Los resultados que arrojaron la codificación de las respuestas de ambos instrumentos, fueron vaciados debidamente en hojas Excel, para luego ser analizados según las divisiones que indica la operacionalización de cada una de las variables en estudio.

Esta relación se llevó a cabo a nivel teórico, ya que como se trataba de dos muestras diferentes, no se podían correlacionar estadísticamente. Asimismo, se describieron las

muestras, con el fin de determinar según datos demográficos, como estaban conformada dichas muestras.

El análisis de los resultados se llevó a cabo por medio de tablas de frecuencias, que indicaban los porcentajes respectivos según cada categoría de respuesta y para cada ítems, dimensión y variable, independientemente.

De los resultados obtenidos en estas tablas, se analizaron cada una de las variables independientemente, para luego observar, comparar y establecer el tipo de relación existente entre ambas variables. Estos datos, junto con el marco teórico, fueron utilizados para la elaboración de las conclusiones. Asimismo, se elaboraron recomendaciones en dos sentidos, una referida a próximas investigaciones y otra relacionada con la empresa en estudio.

Finalmente, es importante destacar, que los resultados indicados por esta investigación, sólo son válidos para la empresa en cuestión y para la muestra estudiada.

INDICE

Contenido	Página
Dedicatoria	I
Agradecimientos	III
Resumen	V
Indice General	VII
CAPITULO I	1
1. Planteamiento del problema	1
2. Objetivos de la Investigación	4
CAPITULO II. Marco Teórico	5
1. Motivación	5
1.1. Introducción	5
1.2. Concepto de motivación	5
1.3. Proceso Motivacional	6
1.4. Teorías de la Motivación	7
1.4.1. Jerarquía de las necesidades de Maslow	7
1.4.2. La Teoría de los dos Factores de Herzberg	8
1.4.2.1. Crítica a la teoría de los dos factores de Herzberg	11
1.4.3. La Teoría de Mc. Clelland acerca de las necesidades aprendidas	11
1.4.4. Teoría X y la Teoría Y de Douglas Mc. Gregor	12
2. Satisfacción	17
2.1. ¿ Qué se entiende por satisfacción en el trabajo?	17
2.2. Teorías sobre la satisfacción en el trabajo	18
2.2.1. Teoría del logro	18
2.2.2. Teoría de la Equidad	19
2.2.3. Teoría de la Discrepancia	19
2.2.4. Relacionando las teorías de satisfacción	19
2.2.5. Algunos estudios de la satisfacción del trabajo	19
2.3. Importancia del estudio de la satisfacción en el trabajo	19
2.4. La satisfacción del trabajo como una variable dependiente	21
2.5. La satisfacción como una variable independiente	22
2.6. Controversias entre satisfacción y rendimiento	22
2.6.1. La satisfacción como una causa de rendimiento	22
2.6.2. Criticas a la relación satisfacción – rendimiento	22
2.6.3. Nuevos desarrollos teóricos	24
3. Servicio	26
3.1. Calidad de Servicio	26
3.2. Significado de la palabra Calidad	27
3.3. Significado de la palabra Servicio	28
3.4. Satisfacción del cliente	29
3.5. Elementos de un modelo de servicio	30
3.5.1. Triángulo del servicio	30

3.5.2. Momentos de Verdad 31
3.5.3. Momentos críticos de Verdad 32
3.5.4. Ciclos del Servicio 32
3.6. Evaluación del Servicio 33
3.7. Calidad personal y su impacto sobre el servicio 35
4. Marco Referencial 38
CAPITULO III. Marco Metodológico 40
1. Tipo de Investigación 40
2. Tipo de estudio 40
3. Población 41
4. Muestra 41
5. Fases para la recolección de datos 45
A) Fase Preparatoria 45
6. Operacionalización de las variables 51
7. Instrumento de recolección de datos 56
7.1. Instrumento de recolección de datos para la variable satisfacción de los empleados en el trabajo 56
7.2. Instrumento de recolección de datos para la variable calidad de servicio 56
8. Validez del instrumento 57
9. Confiabilidad del instrumento 59
10. Prueba piloto 60
11. Diseño del instrumento definitivo 62
B) Fase Exploratoria 62
C) Fase de tratamiento de los resultados 63
CAPITULO IV. Análisis de los resultados 65
1. Descripción de la muestra 65
1.1. Muestra de empleados 65
1.2. Muestra de clientes 66
2. Análisis de los resultados. Satisfacción de los empleados en el trabajo. Factores Motivadores. 67
3. Análisis de los resultados. Satisfacción de los empleados en el trabajo. Factores Higiénicos 75
4. Análisis de los resultados. Calidad de servicio percibida por el cliente. Dimensión Estética 84
5. Análisis de los resultados. Calidad de servicio percibida por el cliente. Dimensión Interpersonal 88
6. Análisis de los resultados. Calidad de servicio percibida por el cliente. Dimensión Entregable 92
7. Análisis de los resultados. Calidad de servicio percibida por el cliente. Dimensión Procesal 94
8. Análisis de los resultados. Calidad de servicio percibida por el cliente. Dimensión Informativa 96
9. Análisis de los resultados. Calidad de servicio percibida por el cliente. Dimensión Económica 99
10. Análisis de los resultados. Calidad de servicio percibida por el cliente. Dimensión Ambiental 101
11. Análisis General de ambas variables por dimensión 103

12. Relación entre el nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo y el nivel de calidad de servicio percibida por el cliente 115
CONCLUSIONES 116
RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES 119
BIBLIOGRAFIA 121
ANEXOS 124
Anexo A: Organigramas 125
Anexo B: Instrumento inicial, para evaluar cada variable 128
Anexo C: Instrumento final, para evaluar cada variable 135
Anexo D: Libro de códigos para cada variable 142
Anexo E: Gráficos de los datos demográficos para cada variable 148
Anexo F: Matriz de codificación para cada variable 157
Anexo G: Escala de medición para cada variable 164

CAPITULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del Problema

Con la globalización, la apertura económica y la creciente tendencia a la competitividad no sólo en los mercados nacionales sino también internacionales, las empresas venezolanas buscan aumentar su participación y su productividad, para así lograr una ventaja competitiva frente a las otras empresas.

Para aumentar la productividad y efectividad es necesario contar con recursos materiales, técnicos, financieros y humanos. Estos últimos, implican una de las fuerzas más importante de éxito para la organización. Hoy en día, las empresas, buscan saber cómo crear el mejor ambiente de trabajo para el recurso humano, permitiéndole así satisfacer sus necesidades, lo cual podrá ayudar al logro de los objetivos organizacionales.

En la presente investigación, se pretende estudiar la relación entre satisfacción en el trabajo y calidad del servicio al cliente, la cual podría ser determinante de la eficiencia y productividad de la organización, las cuales, a su vez, son los objetivos ulteriores de toda organización.

Uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es motivar al personal para que ponga más empeño en sus labores e intensifique la satisfacción e interés en el trabajo.

Se han hecho progresos increíbles en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados. Pero ninguna de las actuales técnicas logrará mejorar la calidad del servicio prestado por esos empleados, a menos que ellos estén motivados para rendir su máximo esfuerzo posible.

Otro factor social ha aumentado la necesidad de proporcionar una motivación adecuada: los empleados de hoy son más instruidos que los de antes. Ello viene a elevar el número de personas capacitadas y preparadas al servicio de la industria, pero también significa que desean un trabajo más interesante y con posibilidades de desarrollo, más amplias. Los de tipo rutinario, repetitivo y monótono no les brindan suficientes alicientes. De ahí que cada año, probablemente, crezca la cantidad de empleados que se sienten insatisfechos y frustrados, (Schultz, 1991)

Así pues, bajo el impulso de muchas razones, la nueva generación de empleados exige trabajos interesantes que satisfagan sus motivaciones más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico. Algunas personas podrían no aceptar un trabajo aburrido y cansado, por muy buen sueldo que les ofrezcan. Por tal motivo las empresas están obligadas a proporcionar trabajos más significativos para lograr un buen rendimiento y que el personal se sienta contento e interesado. De lo contrario, podrían darse altos índices de rotación de personal, ausentismo, productos defectuosos y hasta sabotaje en las organizaciones. En efecto, la supervivencia de muchas empresas depende directamente de la motivación de sus miembros. Si no los motivan no producirán la calidad y cantidad necesarias, por muy bien seleccionados y adiestrados que estén, por muy moderno y eficaz que sea el equipo.

El estudio de la motivación tiene, pues gran interés para todos. El consumidor sufre las consecuencias de empleados insatisfechos pues producen artículos defectuosos o no siguen las órdenes del cliente al pie de la letra. Más importante aún es el hecho de que investigaciones realizadas por psicólogos industriales sobre: la motivación, la satisfacción con el trabajo y el interés por el empleo hacen que el trabajo brinde satisfacciones y favorezca la realización personal en vez de aburrir y frustrar a los individuos, (Schultz, 1991)

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, decimos que las organizaciones están conformadas por personas, dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, motivaciones y actitudes basadas en un conjunto de valores y que por esto es importante conocer esos valores de los individuos porque aunque, no inciden directamente en su conducta, afectan mucho sus actitudes. De ahí que conocer el sistema de valores de alguien nos dé una idea de sus actitudes. El desempeño y satisfacción del empleado tienden a ser mejores si sus valores encajan bien dentro de la empresa, (Chiavenato,1994)

Cada día, el trabajo puede ser fuente de satisfacción y bienestar psicológico o por el contrario de distrés y limitar por tanto las posibilidades de una vida productiva tanto en el ámbito laboral como extralaboral. El control sobre el trabajo considerado como la posibilidad de desarrollo de las propias habilidades de tomar decisiones de la unidad, juega un papel clave en la satisfacción laboral y en la supuesta capacidad de ésta para influir en el rendimiento de una empresa, siendo en nuestro caso, una empresa de servicio al cliente.

El elemento más importante de la administración para la calidad y la base de éxito de una empresa de servicio al cliente, está constituida por la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, (Colunga,1995)

Hoy en día, las empresas están empezando a darse cuenta de cual es la clave en la actualidad: servicio de calidad.

Todas las organizaciones se dan cuenta de que si desean obtener beneficios de su inversión en la satisfacción del cliente, van a precisar un compromiso, y no sólo de tiempo de los directivos, sino de los encargados de trabajar para el público.

La satisfacción del cliente aparece cuando una compañía se concentra en la calidad de servicio. La falta de satisfacción de los clientes causa una serie de perjuicios muy reales y es éste un hecho del que las empresas no pueden permitirse hacer caso omiso.

La calidad en los servicios se ha enfatizado en los últimos tiempos, porque algunas organizaciones han encontrado formas para reducir sistemáticamente los errores en su prestación y otros han avanzado mucho más, lo están mejorando e innovando constante y sistemáticamente, lo cual ha elevado enormemente su competitividad en cuanto a la calidad y el precio y está obligando a las demás empresas a buscar alternativas de competitividad para poder sobrevivir,(Albrecht,1988)

Tomando en cuenta los aspectos anteriormente descritos, se justifica la realización de la presente investigación, ya que cualquier organización que pretenda alcanzar estándares de calidad de servicio deseables, deberá tener en cuenta los niveles de satisfacción laboral de sus individuos.

En consecuencia, nuestra pregunta de investigación es:

¿ Existe relación entre la satisfacción de los empleados en el trabajo según la teoría dual de Herzberg y la calidad de servicio percibida por el cliente, en una red de Supermercados ubicados en el Distrito Federal?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo general:

Determinar la relación existente entre la satisfacción de los empleados en el trabajo según la teoría dual de Herzberg y la calidad de servicio percibida por el cliente, en una red de supermercados ubicados en el Distrito Federal.

Objetivos específicos:

1. Medir el nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo, según la Teoría Dual de Herzberg, en una red de supermercados ubicados en el Distrito Federal.
2. Medir el nivel de calidad de servicio percibida por el cliente en una red de supermercados ubicados en el Distrito Federal.
3. Relacionar el nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo y el nivel de calidad de servicio percibida por el cliente, en una red de supermercados ubicados en el Distrito Federal.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

1. MOTIVACION

1.1. – Introducción:

El estudio de motivación y el comportamiento es una búsqueda a inquietantes preguntas sobre la naturaleza del hombre. Ya que se reconoce la importancia del elemento humano en las organizaciones, se establecen unos conceptos y teorías que sirven para ayudar en la comprensión del comportamiento humano.

Un importante determinante del desempeño individual es la motivación. No es el único determinante; otras variables tales como el esfuerzo dedicado, la capacidad y la experiencia anterior, influyen en el desempeño. Quienes dirigen empresas y desean aumentar la eficiencia de las organizaciones, buscan obtenerlo a través de personas satisfechas con el medio laboral.

Para fines de ésta investigación se nombran algunas de las teorías sobre motivación que han sido tomadas como eje principal en tantos libros que abarcan este tema.

1.2. - Concepto de motivación:

Un problema continuo e intrigante al que se enfrentan administradores es: por qué algunos empleados se desempeñan mejor que otros. Diversas variables importantes e interesantes se han utilizado para explicar las diferencias de desempeño entre empleados. Por ejemplo, variables tales como la capacidad, el instinto, recompensas intrínsecas y extrínsecas, niveles de aspiración y antecedentes personales, explican por qué algunos empleados se desempeñan bien y otros mal.

A pesar de la importancia obvia de la motivación, resulta difícil definirla y aplicarla en las organizaciones. Existen muchos conceptos de motivación, al igual que muchas formas de motivar a alguien. Las necesidades de una persona cambian con el tiempo, en parte debido a la maduración y la satisfacción.

> Necesidad indica las deficiencias que experimenta un individuo en un punto particular del tiempo (Gibson,1983)

Las necesidades son consideradas como excitadoras o activadores de respuestas conductuales. La implicación es que, cuando se encuentran presentes deficiencias que producen necesidades, el individuo es más sensible a los esfuerzos motivacionales de los supervisores y/o gerentes.

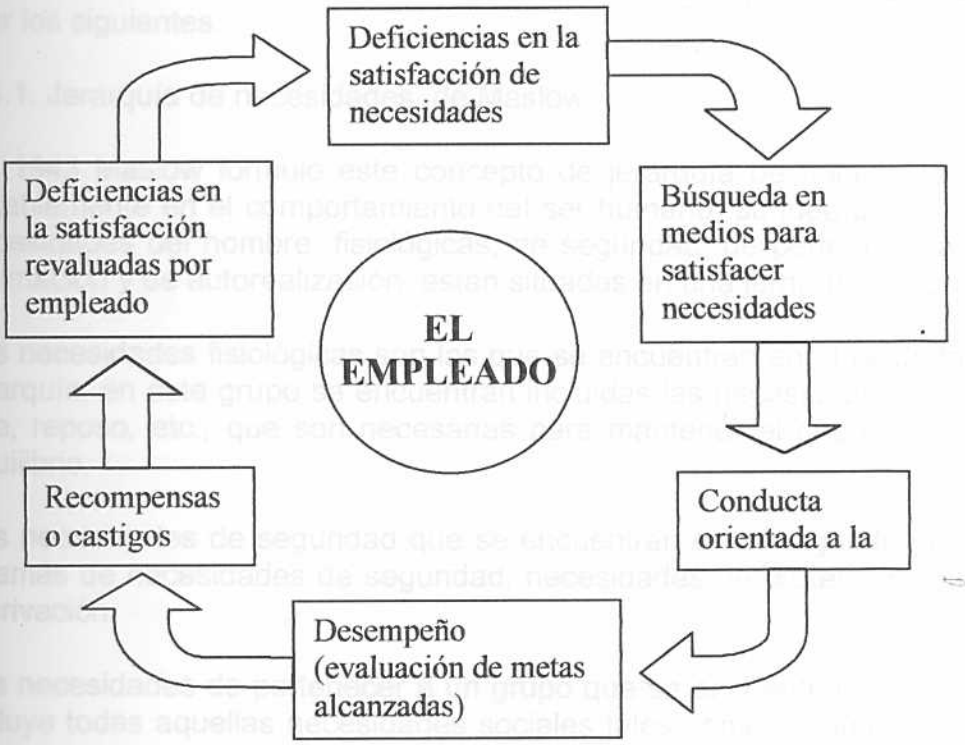
De ésta manera, definimos motivación según CHRUDEN Y SHERMAN de la siguiente manera:

La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él,(pág. 263)

1.3. - Proceso motivacional:

Las necesidades y las metas son conceptos que proporcionan las bases para elaborar un modelo integrado. El paso inicial para crear un modelo que sirva para aclarar el proceso de la motivación consiste en relacionar esas variables a modo de secuencia, tal como se ve en la figura 1.

Figura 1: Proceso Motivacional



Como se ve en la Figura 1, las personas tratan de reducir diversas deficiencias causantes de necesidades. Estas disparan un proceso de búsqueda de medios para reducir la

tensión causada por la incomodidad. Se escoge un curso de acción y se produce una conducta orientada hacia la meta (resultado). Después de cierto periodo, los administradores evalúan el desempeño. La evaluación del desempeño determinará cierto tipo de recompensa o castigo. Estos son ponderados por la persona, y se vuelven a evaluar las deficiencias causantes de necesidades. Esto a su vez dispara el proceso y se reinicia el proceso circular.

Otra variable que interviene en el proceso motivacional es la satisfacción. La satisfacción significa generalmente la complacencia por haber experimentado diversas actividades y recompensas. La palabra satisfacción se utiliza para analizar los resultados que haya experimentado un empleado. De manera que la satisfacción es una consecuencia de recompensas o castigo asociados a un desempeño pasado. El empleado puede estar satisfecho o insatisfecho con la conducta, el desempeño y las relaciones de recompensas que existen en la actualidad.

La motivación y la satisfacción están relacionadas, pero no se trata de conceptos sinónimos. La motivación concierne fundamentalmente a la conducta orientada hacia la meta. La satisfacción significa el resultado que tuvo esa meta en la persona.

1.4. - Teorías de la motivación:

Algunos estudiosos de la materia han propuesto varias concepciones importantes concernientes a la naturaleza de todos los seres humanos, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

1.4.1. Jerarquía de necesidades, de Maslow

En 1943 Maslow formuló éste concepto de jerarquía de necesidades que incidía notablemente en el comportamiento del ser humano; su idea primordial es que las necesidades del hombre: fisiológicas, de seguridad, de pertenecer a un grupo, de estimación y de autorealización, están situadas en una jerarquía de prioridades.

Las necesidades fisiológicas son las que se encuentran en el peldaño inferior de la jerarquía; en este grupo se encuentran incluidas las necesidades de agua, comida, aire, reposo, etc., que son necesarias para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio.

Las necesidades de seguridad que se encuentran en el segundo peldaño incluyen además de necesidades de seguridad, necesidades de protección contra el peligro o privación.

Las necesidades de pertenecer a un grupo que se encuentran en el tercer peldaño incluye todas aquellas necesidades sociales tales como: la amistad, las relaciones afectuosas con personas en general, etc.

Las necesidades de estimación que se encuentran en el cuarto peldaño incluyen necesidades de reputación, de reconocimiento, de auto-respeto, de sabiduría y competencia, etc.

Las necesidades de auto-realización que se encuentran en el peldaño superior incluyen la utilización plena del talento individual, deseo que siente el hombre de auto cumplimiento; es decir, la tendencia a estar actualizado con relación a lo que es, potencialmente.

Según Maslow, una persona intenta satisfacer las necesidades más fundamentales (alimentos, abrigo) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de necesidades de más alto nivel (realización personal). Las necesidades de categoría inferior deben ser satisfechas antes de que una categoría superior comience a controlar los pensamientos conscientes de una persona. Un punto decisivo en el pensamiento de Maslow es que una necesidad satisfecha cesa de motivar.

Lo que implica el alto grado de deficiencia en la satisfacción de las necesidades de realización y estima propias es que los administradores deben enfocar su atención en estrategias para corregir tales deficiencias tienen una mayor probabilidad de éxito que enfocar la atención en las necesidades de categoría inferior que ya han sido satisfechas. Además, la deficiencia muy grande en la satisfacción implica un peligro potencial para los administradores. Una necesidad insatisfecha puede causar frustración, conflicto y estrés, los cuales a su vez podrían culminar en un desempeño indeseable.

La jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow (Chiavenato,1994)

Figura 2: Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow

1.4.2. La teoría de los dos factores de Herzberg

Otro personaje muy importante que habló de motivación es el psicólogo y profesor de la Universidad de UTAH, Frederick Herzberg, quien formuló la teoría de Higiene-motivación o de los Dos Factores, y en quien nos basamos para el estudio de la

variable: satisfacción del empleado en el trabajo, pues es importante y adecuada esta teoría para nuestro estudio, porque Herzberg llega a la conclusión de que el método mas eficiente para motivar a los trabajadores es el enriquecer el contenido del trabajo, proporcionando mejores oportunidades para el crecimiento psicológico del trabajador, por lo tanto, es la teoría que mas y mejor se adapta a las características y necesidades de nuestro estudio.

Herzberg emprendió la recolección de datos sobre actitudes en el empleo a partir de los cuales pudieran deducirse presupuestos sobre el comportamiento humano. La teoría motivación-higiene fue el resultado de un estudio inicial de Herzberg y sus colegas en el Servicio de Psicología de Pittsburgh. Este estudio comprendió entrevistas extensas con unos 200 Ingenieros y Contadores de once industrias en la zona de Pittsburgh.

Esta teoría, explica el comportamiento de las personas a través de las actitudes expresadas en el trabajo cotidiano (Hampton,1983)
Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

- **Factores higiénicos**: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción.

  Ellos incluyen:
  - ✓ Condiciones de trabajo y comodidad
  - ✓ Políticas de las empresas y la administración
  - ✓ Relaciones con el supervisor
  - ✓ Competencia técnica del supervisor
  - ✓ Salarios
  - ✓ Estabilidad en el cargo
  - ✓ Relaciones con los colegas.

- **Factores motivacionales:** tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El termino motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales, son óptimos,

elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción.

Ellos incluyen:

- ✓ Delegación de la responsabilidad
- ✓ Libertad de decidir como realizar un trabajo
- ✓ Ascensos
- ✓ Utilización plena de habilidades personales
- ✓ Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- ✓ Simplificación del cargo (por quien lo desempeña)
- ✓ Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Las necesidades higiénicas, cuando están satisfechas, tienden a eliminar la insatisfacción y la restricción al trabajo, pero hacen poco en cuanto a motivar a un individuo para que su rendimiento sea superior o para que su capacidad aumente. Sin embargo, la satisfacción de los factores motivadores permitirá que un individuo progrese y se desarrolle de una manera madura, obteniéndose con frecuencia un aumento de capacidad (Blanchard, 1970).

En síntesis, la teoría de los factores afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: éstos son los llamados factores motivadores.
- La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: éstos son los llamados factores higiénicos

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional: "Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción (Chiavenato, 1994)

Figura 3. Teoría de los dos factores: los que satisfacen y los que no, como continuos separados

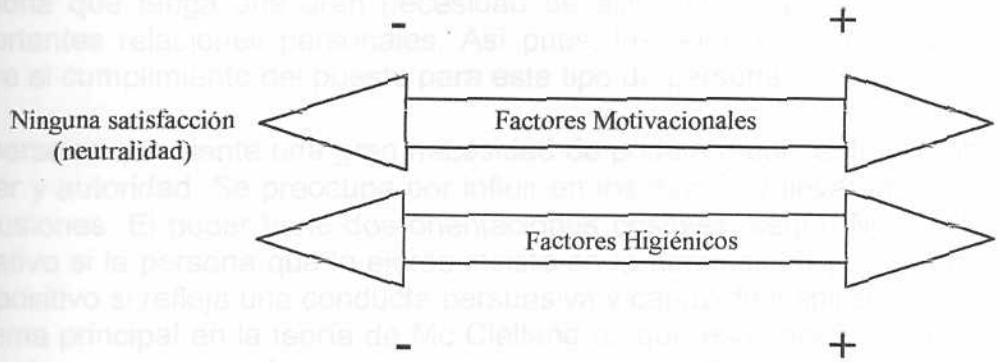


Figura 3.Teoría de los dos factores

1.4.2.1Crítica a la teoría de los dos factores de Herzberg

Algunos autores como Michael Wash (1991) han criticado a Herzberg por decir que uno de los dos factores causa satisfacción y el otro no, y piensa que cualquiera de ellos puede correctamente provocar en la persona sentimientos distintos.

Los dos factores mencionados pueden o no satisfacer a la persona. Muchas personas se pueden sentir motivados con los factores higiénicos y no necesitar los motivacionales para su satisfacción. Por otra parte, hay quienes sólo se sienten motivados con los motivacionales y desinteresarse por los otros factores.

En conclusión, todo depende del deseo que el trabajador quiera satisfacer para sentirse bien.

1.4.3 La Teoría de Mc Clelland acerca de las necesidades aprendidas

Mc Clleland ha propuesto una teoría de la motivación que está estrechamente vinculada a los conceptos de aprendizaje. Considera que muchas necesidades son adquiridas en la cultura. Tres de esas necesidades son: la necesidad de logro, de afiliación y la de poder.

Mc Clelland sugiere que cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene por efecto motivarla a desarrollar una conducta que lleve a la satisfacción de la necesidad. Por ejemplo, cuando se tiene una necesidad de logro alta, la persona se siente instigada a fijarse metas provocativas, a trabajar duro y a utilizar las destrezas y aptitudes necesarias para alcanzar esas metas.

Basándose en los resultados de la investigación, Mc Clelland ideó una serie descriptiva de factores que reflejan una gran necesidad de logro; son los siguientes:

- A la persona le agrada tomar la responsabilidad para resolver problemas
- La persona tiende a fijarse metas moderadas de logro y es propensa a aceptar riesgos calculados
- La persona desea retroalimentación sobre el desempeño.

La necesidad de afiliación refleja el deseo de interactuar socialmente con la gente. La persona que tenga una gran necesidad de afiliación se preocupa por la calidad de importantes relaciones personales. Así pues, las relaciones sociales tienen prioridad sobre el cumplimiento del puesto para este tipo de persona.

La persona que siente una gran necesidad de poder se concentra en obtener y ejercer poder y autoridad. Se preocupa por influir en los demás y llevar la voz cantante en las discusiones. El poder tiene dos orientaciones posibles, según Mc Clelland, puede ser negativo si la persona que lo ejerce insiste en la dominación y el sometimiento, puede ser positivo si refleja una conducta persuasiva y capaz de inspirar.
El tema principal en la teoría de Mc Clelland es que esas necesidades se aprenden al enfrentarse uno al ambiente en que se encuentra. Puesto que las necesidades son

aprendidas, la conducta que se recompensa tiende a repetirse con mayor frecuencia. Como resultado del proceso de aprendizaje, los individuos desarrollan configuraciones exclusivas de necesidades que afectan a su conducta y desempeño.

1.4.4 La Teoría X y la Teoría Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor fue, uno de los grandes estudiosos de la conducta humana en la teoría de las organizaciones, sustentaba que muchos de los factores que son claves en el éxito de un individuo pueden comprenderse al entender la concepción que este pueda tener de la naturaleza humana. Mc.Gregor consideró que dichas suposiciones podían clasificarse en dos categorías que denominó teoría X y la teoría Y.

La Teoría X supone que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas, no se interesan en asumir responsabilidades y desean seguridad antes que nada. Esta filosofía va acompañada por la creencia de que las personas son motivadas por el dinero, las prestaciones y la amenaza de castigo.

Los administradores o gerentes que aceptan los supuestos de la Teoría X tratan de estructurar, controlar y supervisar estrechamente a sus empleados. Estos gerentes creen que el control externo es sin duda lo apropiado para tratar con personas indignas de confianza, irresponsables e inmaduras.

Mc.Gregor dedujo que los supuestos de la Teoría X acerca de la naturaleza del hombre son generalmente imprecisos, y que los enfoques administrativos que surgen de estos supuestos no logran motivar a los individuos para que trabajen con el fin de lograr los fines organizacionales.

Mc Gregor opinaba que la administración necesitaba prácticas basadas en una comprensión más profunda de la naturaleza del hombre y de la motivación humana. Como resultado de esta opinión, McGregor desarrolló una teoría sustituta del comportamiento humano llamada Teoría Y. Esta teoría da por sentado que las personas no son, por naturaleza, perezosas e indignas de confianza. Postula que el hombre puede seguir una dirección propia y ser creativo en el trabajo si se le motiva adecuadamente. Por lo tanto, debía ser una tarea esencial de la administración liberar este potencial en el hombre. El trabajador convenientemente motivado puede lograr mejor sus propias metas dirigiendo sus propios esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas de la organización.

Los gerentes que aceptan la imagen de la naturaleza humana de la Teoría Y usualmente no estructuran, controlan ni supervisan estrechamente el ambiente de trabajo de los empleados. En vez de esto, tratan de ayudar a sus empleados a madurar sometiéndolos progresivamente menos a un control externo, permitiéndoles hacerse cargo cada vez más de su propio control.

Lista de supuestos sobre la naturaleza del hombre en los que se fundan la Teoría X y la Teoría Y de McGregor (Blanchard,1970)

TEORIA X	TEORIA Y
El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.	Trabajar es tan natural como jugar, si las condiciones son favorables
La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas.	El auto-control es a menudo indispensable para lograr las metas de la organización
La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización	La capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización esta ampliamente distribuida entre la población.
La motivación ocurre solo en los niveles fisiológicos y de seguridad	La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima y autorealización, así como en los niveles fisiológicos y de seguridad.
La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos de la organización	Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente

Cuadro 1.Teoria X vs. Teoria Y

1.4.5 Teoría Inmadurez – madurez de Chris Argyris

Muchos estudiosos de la conducta humana se han esmerado en interesarse en los efectos del clima organizacional sobre las personas. Entre los cuales podemos considerar a Argyris, que creía que la organización hacia peticiones a sus miembros individuales que son incongruentes con sus necesidades y con su información corriente hacia la vida, es decir, llegar a poseer cada vez superior grado de madurez. El conjunto de características que diferencian a una persona de las otras en nuestra cultura, muestra disposiciones de desarrollo que implican evolución de la inmadurez a la madurez. Estas disposiciones comprenden, desde la infancia hasta la edad adulta: llegar a ser cada vez más independiente de los demás, obtener provecho de las cosas, obtener una condición social del mismo nivel o superior en proporción con los demás y ampliar la conciencia y el control de su persona.

Argyris afirma que, en muchos casos, cuando la gente se incorpora a la fuerza de trabajo, las prácticas administrativas usadas en sus organizaciones le impiden madurar. En estas organizaciones, se les da un control mínimo sobre su medio y se les estimula a ser pasivos, dependientes y subordinados; por lo tanto, se conducen inmaduramente. En muchas organizaciones se espera que el trabajador actúe de un modo inmaduro en vez de un adulto maduro.

Según Argyris, impedir que la gente madure forma parte de la naturaleza misma de la organización formal. Él afirma que, debido a que las organizaciones son creadas generalmente para alcanzar metas u objetivos que se logran mejor colectivamente, la organización formal constituye a menudo una concepción de arquitecto sobre como deben lograrse estos objetivos. En este sentido, el individuo es conformado al puesto.

1.4.6 Rensis Likert

Otro método para configurar un clima organizacional productivo y apetecible, se puede visualizar en un sistema gerencial que es basado en descubrimientos científicos, llevados a cabo por Likert. Básicamente él cree que la organización como un sistema abarca tres tipos de variables. Las variables causales comprenden los factores que los gerentes configuran y transforman: cosas como la estructura de la organización, políticas y el comportamiento de los directivos. Las variables de intervención comprenden las actitudes, motivaciones y las apreciaciones de los trabajadores. Las variables de resultado final incluyen medidas del cumplimiento de la organización

Likert ha propuesto nuevas medidas que representan el estado de los cuatro sistemas diferentes que puede practicar el gerente o el supervisor de una organización en el transcurso del tiempo: el sistema 1, que comprende un enfoque explotador-autoritario; el sistema 2, un enfoque benévolo-autoritario; el sistema 3, un enfoque consultor; y el sistema 4, un enfoque de participación en grupo.

Sistema 1: La administración no tiene confianza en los subordinados, ya que ellos rara vez participan en algún aspecto del proceso de la toma de decisiones. El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se hacen en la cumbre y se dictan hacia abajo por la cadena de mando. Los subordinados son obligados a trabajar con temor, amenazas, castigos, y recompensas y satisfacción ocasional de necesidades a los niveles fisiológicos y de seguridad.

Sistema 2: La administración tiene una confianza condescendiente en los subordinados, como la del amo por el sirviente. Aunque el grueso de las decisiones y la fijación de los objetivos de la organización se hacen en la cumbre, muchas decisiones se toman dentro de un marco preestablecido en niveles inferiores. Para motivar a los trabajadores se usan recompensas y, en algo, castigos potenciales o reales.

Sistema 3: La administración tiene una confianza sustancial pero no completa en los subordinados. Aunque la política y las decisiones generales se conservan en la cumbre, se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación fluye hacia arriba y hacia debajo de la jerarquía. Para motivar a los trabajadores se usan recompensas, castigos ocasionales y cierta participación.

Sistema 4: La administración tiene una confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones está ampliamente extendida, aunque bien integrada, en toda la organización. La comunicación fluye no sólo hacia arriba y hacia debajo de la

jerarquía, sino también horizontalmente. Los trabajadores son motivados por la contribución y participan en la fijación de recompensas económicas, la determinación de objetivos, el mejoramiento de los métodos y la evaluación del progreso realizado en la consecución de los objetivos.

En conclusión, el Sistema 1 pone el énfasis en la realización de las tareas, en un estilo administrativo autoritario y altamente estructurado, mientras que el Sistema 4 es un estilo administrativo que se interesa primordialmente en las relaciones, y se basa en el trabajo en equipo y en la confianza mutua. Los Sistemas 2 y 3 son etapas intermedias entre estos dos extremos que se aproximan mucho a los supuestos de la Teoría X y la Teoría Y.

1.4.7 El Modelo Contingente de Motivación, de Vroom

Aunque la teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme, la jerarquía de necesidades, y la de Herzberg en dos clases de factores, ambas descansan en la premisa implícita de que existe una "manera mejor" de motivar a las personas, bien sea a través del reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas, bien mediante el empleo de los factores motivantes y del enriquecimiento del cargo. Hasta ahora la evidencia ha demostrado que personas diferentes actúan de manera diferente, según la situación en que se encuentren.

Víctor H. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce esas diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir.

Según Vroom, existen tres factores que determinan en cada individuo la motivación para producir:

- los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos
- la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales
- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

En la figura 4 muestra estas tres fuerzas. Para Vroom, una persona puede desear un aumento en la productividad si se presentan tres condiciones:

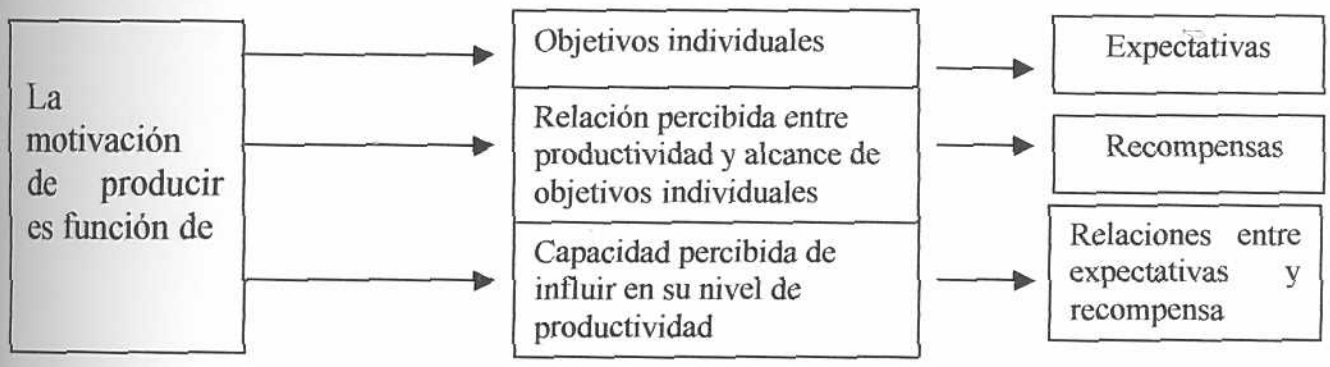


Figura 4: Fuerzas que determinan la motivación , según Víctor Vroom.

Para Vroom, una persona puede desear un aumento en la productividad si se presentan tres condiciones:

- **Objetivos personales del individuo**: pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.

- **Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad:** un obrero cuyo objetivo más importante es devengar un salario mejor y que trabaja con remuneración según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

- **Percepción de su capacidad de influir en su productividad:** un empleado que cree que su esfuerza no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

2. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

2.1. - ¿Qué se entiende por satisfacción en el Trabajo?

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de actitudes que toma el trabajador con respecto a lo que desempeña.

La insatisfacción en el trabajo puede acarrear ausentismo y rotación de personal, puede proporcionar quejas, bajo desempeño y baja calidad de producción. Todo estos factores pueden proporcionar altos costos a la empresa, por el contrario, un alto nivel de satisfacción refleja que existe un comportamiento eficaz de la dirección, y por lo tanto no existen los factores negativos que refleja la insatisfacción.

> Según Blum y Naylor, .(1977) definen la satisfacción en el trabajo como: el resultado de diversas actitudes (*) que poseen los empleados dichas actitudes están relacionadas con el trabajo y se refieren a factores específicos como supervisión, estabilidad, reconocimiento de la capacidad, evaluación justa del empleado, relaciones sociales en el trabajo, etc

Sin embargo, para entender completamente la satisfacción laboral, deben tenerse en cuenta factores tales como: edad del trabajador, sexo, nivel educativo, etc.

> Chruden y Sherman, (1986) definen la satisfacción en el trabajo como: una dimensión de importancia dentro del proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades se ven cubiertas.

Puede considerarse que la satisfacción, tiene un sentido similar al placer (Fleishman y Bass, 1976)

> Vroom (1979) define la satisfacción en el trabajo como:
> Las orientaciones afectivas de parte del individuo acerca del trabajo que realiza en el presente.

Las actitudes positivas acerca del trabajo son conceptualmente, equivalentes a satisfacción y las actitudes negativas, son equivalentes a insatisfacción en el trabajo

(*) Se entiende por actitud la predisposición a reaccionar favorablemente o desfavorablemente hacia cosas, personas y situaciones.

2.2. – Teorías sobre la satisfacción en el trabajo

Comparando con todo lo conocido hasta ahora sobre la motivación, se conoce muy poco acerca de los determinantes y las consecuencias de la satisfacción. Las investigaciones sobre motivación no han tenido mucho interés en las reacciones afectivas que la gente experimenta en relación con o como resultados de un comportamiento motivado.

En sus inicios, los estudios sobre la satisfacción no tenían fundamentos teóricos, ni se trataba de determinar las relaciones causales entre la satisfacción y una serie de factores; lo que hacía que fuese imposible interpretar los resultados de los mismos. Por ejemplo, un número de estudios encontró una relación positiva entre productividad y satisfacción en el trabajo, mientras que otros no encontraron evidencia de dicha relación. Indudablemente, ésta disparidad puede ser explicada, pero la explicación debe basarse en una teoría de la satisfacción.

Otro aspecto que también ha sido negativo, es que las investigaciones sobre satisfacción han visto simplemente la relación entre las variables sin buscar la causa de la misma.

Todo esto lleva a preguntar ¿Por qué las investigaciones sobre satisfacción en el trabajo se han desarrollado en forma tan lenta y teórica?.

Una razón importante es la poca atención que han dado los psicólogos a la satisfacción en el trabajo. Un gran contraste, es el área de motivación donde existen muchas teorías, las cuales se han hecho muy útiles para entender la motivación en las organizaciones. Desdichadamente no existe un conjunto similar de teorías en el área de las investigaciones de psicólogos industriales.

En consecuencia, existen variados enfoques para el estudio de la satisfacción y de acuerdo el método seguido para su medición, se han elaborado una serie de teorías. Sé enuncian a continuación las más relevantes para este estudio.

2.2.1 Teoría del logro:

Shaffer ha dicho que la satisfacción en el trabajo variará directamente con el grado o cantidad en la cual las necesidades del individuo, que pueden ser satisfechas, estén actualmente satisfechas.

Vroom también ve la satisfacción en términos del grado en el cual el trabajo provee a la persona de resultados valorados positivamente. Se refiere a la satisfacción de una persona sólo haciendo referencia a los objetivos que posee.

Los investigadores que han adoptado este punto de vista, miden la satisfacción en el trabajo preguntando cuánto de una determinada faceta o resultado están recibiendo. Por esto, los investigadores ven la satisfacción como dependiendo de cuánto de un resultado dado o grupo de resultados un empleado recibe.

2.2.2 Teoría de la Equidad:

Es una teoría de motivación, pero hay algo muy importante que decir sobre las causas de satisfacción/insatisfacción: Adams, en su versión de esta teoría, afirma que la satisfacción de un trabajador es determinada por el balance entre los que aporta al trabajado y lo que recibe a cambio en la siguiente manera: si el empleado percibe que está siendo recompensado con equidad, con respecto a lo que aporta al trabajo, se sentirá satisfecho, pero si por el contrario percibe una diferencia entre las recompensas obtenidas y lo que aportó al trabajo, no se sentirá satisfecho. De acuerdo a esta teoría, tanto un nivel inferior de recompensa como uno superior, puede conducir a una insatisfacción.

Aunque los sentimientos son algo diferentes, la teoría enfatiza que la sobre recompensa produce sentimientos de culpabilidad, mientras que las recompensas inferiores producen un sentimiento de ser tratados injustamente.

2.2.3 Teoría de la Discrepancia

Recientemente, varios psicólogos ven la satisfacción como una discrepancia y afirman que la satisfacción se determina por la diferencia entre el resultado actual que una persona recibe y otro nivel de resultado. Las teorías varían en la definición del otro nivel de resultado. En algunas es "lo que la persona siente que debería recibir" y en otras es "el nivel de resultado de la comparación entre ambas", trae una diferencia, y mientras mayor sea ésta diferencia, se produce un mayor grado de insatisfacción.

2.2.4 Relacionando las teorías de satisfacción:

Utilizando estas tres teorías, Porter constituyó "un modelo teórico" con los elementos que tienen en común, ya que son similares, y enfatizan la importancia de las recompensas percibidas por una persona (Teoría del Logro) relacionándolas con una segunda percepción. En la Teoría de la Discrepancia, la segunda percepción es lo que deberían ser los resultados o lo que las personas quieran que sea. En la Teoría de la Equidad, la segunda percepción, las personas comparan lo que aportan y reciben en su trabajo con que perciben otras personas.

2.2.5 Algunos estudios de la satisfacción del trabajo

Ha habido estudios que muestran que la satisfacción intrínseca del trabajo es sólo un factor de la situación total de trabajo.

Un análisis de las actitudes de trabajo de 6.000 trabajadores industriales de una fábrica de tractores del medio oeste de los Estados Unidos, muestra que hay cuatro factores relativamente independientemente que contribuyen a la satisfacción derivada de la situación total de trabajo. Ellos son: la satisfacción intrínseca del trabajo, la satisfacción con la compañía, la satisfacción con la supervisión y la satisfacción con la compensación y la oportunidad de movilidad. (Kahn, 1960) Otro estudio usando la técnica del análisis de factores múltiples, una herramienta estadística para determinar factores independientes, investigó las necesidades a ser satisfechas por la situación total de trabajo. Hay un factor general de moral proveniente de una satisfacción integral como resultado de llenar

necesidades, la necesidad de reconocimiento social de status y la necesidad de auto-respeto.

El estudio más abarcador de la satisfacción del trabajo, conocido como los Estudios Cornell de cotejo o verificación de asuntos descriptivos de la situación total de trabajo. Los Estudios Cornell muestran que la satisfacción del trabajo, se compone de cinco aspectos relativamente independientemente del ambiente de trabajo. Ellos son el trabajo mismo, la compensación, la supervisión, las oportunidades de promoción y las características de los compañeros de trabajo. Además, se muestra en el estudio que cualquiera de estos factores pueden servir como fuente de satisfacción para un grupo dado de empleados y como una fuente de insatisfacción para otro grupo. También estos factores cambian en significación para un individuo determinado; esto es, lo que es satisfactorio hoy, puede no serlo mañana, según las necesidades y metas del individuo cambian.(Smith, 1969)

2.3. Importancia del Estudio de la Satisfacción en el Trabajo

Rara vez, los trabajadores y los ambientes en los que se desempeñan los empleados, están diseñados para satisfacer las necesidades o motivos de quienes van a trabajar. La atención principal ha sido la efectividad con que se realiza el trabajo y el grado en que se logran las metas de la organización.

La satisfacción en el trabajo, debe ser una de las principales preocupaciones de la Administración de Personal, ya que, para una organización sus consecuencias son realmente importantes y a través de ella las empresas podrán corregir ciertas situaciones problemáticas y beneficiarse materialmente al conocer cuáles son las actitudes individuales que contribuyen a la satisfacción en el trabajo.

Se considera que la satisfacción es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, se podría tomar en cuenta como uno de los criterios que sirven para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de la gerencia.

Existen dos bases que permiten sostener la satisfacción en el trabajo es realmente importante, y ambas son distintas a la razón original para estudiar la satisfacción en el trabajo, es decir, la supuesta capacidad de la satisfacción para influir en el rendimiento.

La primera razón es la más directa, radica en el hecho de que en los estudios anteriores se observaron correlaciones firmes entre el ausentismo y la satisfacción en el trabajo. De acuerdo con esto, parece que la satisfacción en el trabajo es un aspecto importante de enfoque para las organizaciones que desee reducir el ausentismo y la rotación de personal.

Es posible que la mejor explicación del hecho de que la satisfacción esté relacionada con el ausentismo y la rotación proceda de la teoría de la Trayectorias y Metas de la Motivación de Georgopoulos, Mahoney y Vroom. Sobre la base de esta teoría, se podrá decir que una elevada satisfacción de la persona conduciría a bajos índices de rotación y ausentismo, debido a que los individuos satisfechos se ven motivados para desempeñar un trabajo donde se satisfacen sus necesidades importantes (Fleishman,1977)

La segunda razón para que el interés por la satisfacción en el trabajo, se deriva de su asociación con el desempeño en el trabajo. La satisfacción puede estar afectada por la cantidad de recompensas que las personas reciben en sus puestos; y el nivel de desempeño se ve afectado por la base que sustenta el alcance de las recompensas. Los individuos están satisfechos en sus trabajos hasta el grado en que éstos les permitan obtener lo que desean, y tienen en ellos un desempeño eficiente hasta el grado en que los mismos les conduzcan a la obtención de lo que desean, (Vroom,1979)

Los gerentes también deben conocer las actitudes de sus subordinados pues ellas los alertan ante la existencia de posibles problemas e influyen en el comportamiento. Así, los empleados satisfechos y comprometidos muestran menores tasas de rotación y ausentismo. Puesto que los gerentes desean mantener bajas las renuncias y ausencias, especialmente entre los empleados más productivos, querrán hacer aquello que favorezca las actitudes positivas.

Los gerentes también deben saber que los empleados intentarán reducir la disonancia cognoscitiva. [*] Y más importante aún: es posible controlarla. Si el personal debe realizar actividades que les parecen incongruentes o que contradicen a sus actitudes, las presiones para atenuar la disonancia resultante disminuyen cuando piensa que la disonancia le es impuesta desde el exterior y escapa a su control o bien si los premios son tales que la compensen.

2.4. La satisfacción del trabajo como una variable dependiente.

La satisfacción determina un trabajo, mental interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo agradables y buenos compañeros.

- Trabajo mentalmente interesante: todos los individuos poseen ciertas habilidades, los trabajadores en general prefieren desempeñarse en tareas que les permitan mostrarlas. Los trabajos monótonos, les ocasionan aburrimiento, y les proporcionan poco reto, por lo que prefieren las tareas variadas, que los mantenga activos, de manera de poder experimentar satisfacción.

- Premios equitativos: todo individuo al entrar en una compañía espera obtener un sueldo acorde con sus expectativas y con el cargo que va a desempeñar, pero no siempre la remuneración es lo más importante, existen factores, tales como capacidad de ascenso, tiempo libre, libertad en el horario y tipo de responsabilidad, que son más importantes para la mayoría de los trabajadores y que les proporcionan más satisfacción.

- Condiciones de trabajo favorables: las condiciones físicas del recinto de trabajo son de suma importancia en la motivación del empleado. Si las condiciones son buenas, el trabajador desempeñará con más agrado, ya que tiene las condiciones

[*] La Teoría de la Disonancia Cognoscitiva, de Festinger, se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Si una persona tiene conocimientos de sí mismo y de su ambiente que no son coherentes entre sí (un conocimiento es lo contrario del otro), resulta un estado de disonancia cognitiva que es una de las principales causas de incoherencia en el comportamiento. CHIAVENATO, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos" Segunda Edición Editorial Mc Graw Hill Colombia 1995 Págs. 46,47

necesarias para hacerlo; por el contrario, si las condiciones son malas su conducta diferirá, ya que sentirá insatisfacción por falta de buenas condiciones físicas.

- Buenos compañeros: el lugar de trabajo, es el segundo hogar de un individuo, para todos es necesario llevar buenas relaciones con los compañeros de trabajo, ya que son personas con que se tratará todos los días. Es de gran satisfacción que exista armonía en este aspecto, porque muchas veces un trabajo en grupo es mejor o más necesario que un trabajo individual.

2.5. La satisfacción como una variable independiente.

- Es tomada como una variable independiente en cuanto al rendimiento o desempeño del trabajador, lo cual va a influir en la productividad, ausentismo y rotación de personal.
- Satisfacción y Productividad: En muchas empresas existen políticas de comisiones, es decir, se asigna un tanto por ciento por una determinada productividad, por lo tanto el empleado se siente incentivado a lograr esa productividad e incluso a superarla, de manera que el aumento en su sueldo, e incluso el logra la meta propuesta, aumenta la satisfacción.
- Satisfacción y Ausentismo: La satisfacción está íntimamente ligada a la asistencia. Los individuos que están satisfechos o muy satisfechos con su trabajo no necesitan ningún tipo de factor externo para cumplir con éste, por el contrario, si está insatisfecho, si tiene presión de asistencia, pensarán el faltar, pero cualquier excusa será suficiente para no cumplir con su trabajo.
- Satisfacción y Rotación de Personal: Cuando un empleado tiene un buen rendimiento en su trabajo, la empresa trata de retenerlo, incentivándolo con elogios, aumentos de sueldo y otros incentivos, pero cuando son empleados de bajo rendimiento no lo estimulan a quedarse, es decir, sutilmente hacen que renuncie.

2.6. Controversias entre Satisfacción y Rendimiento.

2.6.1 La Satisfacción como una causa del Rendimiento.

Durante la década de los 30 y 40, se realizaron una serie de investigaciones para averiguar la relación que existe entre la satisfacción y otros factores en el trabajo como rendimiento.

Los autores Brayfield y Crockett - 1955 - señalaron que la satisfacción del empleado afecta directamente a su rendimiento.

Considerando la posible relación entre satisfacción y productividad, si los empleados están satisfechos, es muy posible que la baja productividad sirva como una forma de agresión que refleja la hostilidad de los trabajadores hacia la administración.
Igualmente si los trabajadores están satisfechos, la producción debe aumentar monótonamente de acuerdo al incremento de la satisfacción.

Esta afirmación, aparentemente se basa en la suposición de que el trabajador demostraba su gratitud incrementando la producción, o que el empleado satisfecho aceptará, las metas de los administradores, las cuales incluyen una alta producción.

2.6.2 Críticas a la Relación Satisfacción Rendimiento.

¿ Es consecuencia de una elevada satisfacción el alto rendimiento? La relación simple y directa entre motivación (actitudes positivas, satisfacción o moral laboral) y rendimiento (productividad), está lejos de ser evidente y mucho más de haber sido demostrada en forma definitiva y convincente.

Esta relación no es de causa y efecto, sino una variación simultánea. Cabe suponer que los individuos están motivados a alcanzar ciertas metas ambientales y que su logro da como resultado la satisfacción.

La productividad, es pocas veces una meta en sí misma, más comúnmente es un medio para alcanzar una meta. Por lo tanto, es de esperar un alto índice de satisfacción y productividad simultáneas cuando se produce esta última como un camino que conduce al logro de ciertas metas importantes, y cuando éstas se logran a la luz de esta consideración, la satisfacción y la productividad pueden no estar relacionadas o tal vez relacionadas en forma negativa.(Brayfield y Crockett)

Una revisión a los libros apuntó que hay pocas evidencias en la literatura de que las actividades de los empleados guarden cualquier relación simple o incluso apreciable con el rendimiento en el trabajo. No obstante, la revisión señaló que la satisfacción en el trabajo parecía tener una relación positiva como se esperaba, con otros dos tipos de conducta de los empleados, el ausentismo y la rotación (Schultz,1991)

Otras criticas acerca del mismo tópico, evidencian que, existen pruebas frecuentes en pro de la opinión sugerida, de que las actitudes positivas en el trabajo son favorables para el incremento de la productividad. La relación no es absoluta, pero hay suficientes datos para justificar la atención prestada a las actitudes, como factores de mejoramiento del rendimiento de los trabajadores, no obstante las correlaciones obtenidas en muchos estudios fueron bajas.(Herzberg y colaboradores, tomado de Fleishman,1974)

En este estudio se señaló, al igual que en el de Brayfield y Crockett, la tendencia a que las actitudes se relacionan con el ausentismo y la rotación.

Aunque las dos conclusiones son un poco divergentes, al no abarcar la misma literatura, sin embargo, coinciden en que no existía la relación firme y perdurable entre la satisfacción en el trabajo y la productividad.

Esta conclusión, resulta confirmada por varias investigaciones como por ejemplo, las de Katzell, Barnet y Parker(Forteza,1975) y/o por posteriores recopilaciones como la incluida en el libro de Vroom, la cual casi recibió menos atención, debido quizás a que se acepta ya casi en general que la satisfacción no tiene relación con el rendimiento.

Pero antes de aceptar lo anterior, veamos lo que Vroom (1979)dice: "no hay motivo para afirmar que existe una relación simple y directa entre satisfacción y rendimiento o eficacia laboral. Las correlaciones entre ambas variables oscilan con una gran amplitud, siendo la correlación mediana de 0,14 y en general resultan estadísticamente significativas.

En resumen, los resultados indican que existe una relación baja pero consistente entre esas variables; sin embargo, no resulta claro el por qué de la existencia de esa relación.

2.6.3 Nuevos Desarrollos Teóricos.

Brayfiel y Crockett, pese a lo negativo de su conclusión, no rechazaron teóricamente la posible existencia de sus influencias recíprocas entre las dos clases de variables analizadas, siempre y cuando se cumplieran determinadas condiciones. Parece que tiene sentido afirmar que los individuos se sienten motivados para obtener ciertos objetivos cuya consecución les produce satisfacción.

La productividad, objetivo fundamental de la empresa, generalmente no constituye en sí misma un fin para trabajadores, sin embargo, puede ser considerada por ellos como un medio para alcanzar otros objetivos personales; por esto se puede esperar que otros niveles de satisfacción y de productividad coincidan sólo cuando ésta sea percibida como un medio para conseguir objetivos que resulten interesantes y cuando estos objetivos, de hecho, se alcancen como consecuencia de haber obtenido un determinado nivel de rendimiento.

Esta proposición ha sido la más recientemente desarrollada, aún cuando las especulaciones populares continúan afirmando que la satisfacción y el rendimiento están relacionados causalmente. Investigaciones recientes, sin embargo, ofrecen soporte a la primera y rechazan a la segunda. La evidencia indica que la relación es mucho más compleja.

Lawler y Porter en sus estudios comprobaron que la satisfacción no es causa, sino más bien efecto del rendimiento, esto significa que el rendimiento causa la Satisfacción. El rendimiento determina recompensas, las cuales producen variaciones en la Satisfacción. Es decir, las recompensas constituyen una variable interviniente necesaria y por esto la satisfacción es considerada como una función del rendimiento relacionada con las recompensas.

Los psicólogos han dedicado una gran parte de su tiempo y esfuerzos a estudiar los efectos de la recompensa y el castigo sobre la conducta humana. En general, parece que las situaciones que recompensan a una persona son satisfactorias, mientras que las que penan o castigan causan insatisfacción. Además las personas tienen la tendencia a prolongar o retornar a situaciones de satisfacción y a evitar aquellas de insatisfacción. Esta línea de razonamiento es aplicada a la interpretación de la moral como un factor que incide en la renovación y el ausentismo del personal. Así puede esperarse que las personas con una alta moral (un alto grado de satisfacción de necesidades percibidas a través de la situación total del trabajo) continúen su trabajo con un mínimo de ausentismo y los que se van o están crónicamente ausentes lo hacen porque la situación de su trabajo no les satisface. Aunque este razonamiento es plausible en cuanto a explicar el movimiento de personal y el ausentismo, no se infiere de ello que la satisfacción del trabajo resulta, o debe resultar, en un alto nivel de productividad.

El empleado deseoso de avanzar dentro de la organización empresarial a través de recibir un incremento de remuneraciones, una promoción o una más alta posición en la jerarquía, estará motivado a producir más. Pero la productividad es sólo uno de los varios factores

considerados para avanzar; la calidad, la habilidad para interrelacionarse bien con otros y el sentido de obligación, pueden sobrepasar a la productividad en la determinación del progreso dentro de la compañía.

3. SERVICIO

3.1 Calidad de Servicio:

Los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles. Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos. Tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida.

Los bienes intangibles se denominan, generalmente, servicios. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que recibe el cliente y a través de los cuales soluciona sus problemas o sus carencias.

Toda organización, ya produzca bienes o servicios, acompaña la entrega de unos u otros con un conjunto de prestaciones accesorias agregadas a la prestación principal. Pues bien, la calidad de servicio supone el ajuste de estas prestaciones accesorias a las necesidades, expectativas y deseos del cliente. El objetivo es conseguir clientes satisfechos. De este modo, nos referiremos a calidad de servicio como las prestaciones accesorias y al modo cómo se recibe la prestación principal. Los aspectos accesorios a la prestación principal (el contacto personal, la comunicación telefónica, el entorno físico, el servicio post- venta,...) son vitales para la consecución de un servicio adecuado, (Colunga, 1995)

En los años 90 se busca que la calidad nazca de la persona, que sea un reflejo de la calidad personal de cada individuo (Castañeda, 1992). Las empresas guían su atención hacia las necesidades y expectativas del cliente y como satisfacerlas, logrando desarrollar más a la gente que presta el servicio como base fundamental para brindar un servicio excelente.

Un cliente, cualquiera que sea su estilo de vida, busca encontrar servicios de calidad, por lo que suele escoger a partir de sus experiencias previas aquellas organizaciones que supieron brindárselos.

Autores como Peter Drucker (en Cottle, 1991) consideran que la calidad no es lo que se le agrega a un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar. Un servicio no es de calidad porque es difícil de elaborar o porque su costo es muy elevado. Los clientes pagan sólo por las cosas que les son útiles y que les aporten algún valor. Es por esto, que el punto de vista de la calidad centrada en el cliente es positivo y no negativo.

Tomando en cuenta ésto, Albrecht (1988; en Cottle, 1991 p.7), define un servicio excelente como "un nivel tal de calidad en el servicio que, comparado con el de sus competidores, sea tan alto a los ojos de los clientes que le permitan a la organización percibir honorarios más altos, lograr una participación del mercado fuera de lo normal y/o disfrutar de márgenes de beneficios más altos que lo de sus competidores".

Para el logro de un servicio excelente, las personas que prestan servicios necesitan una visión en la que puedan creer, una visión que les proporcione energía emocional y les genere compromiso. Esas personas necesitan sentir que forman parte de un equipo de trabajo y que pertenecen a una organización que los respalda en los momentos difíciles. Necesitan sentir el estimulo del avance, del progreso, de la realización (tanto en lo personal como en lo organizacional). Esto se puede lograr, a través del liderazgo en el servicio. Por lo tanto, una de las medidas más importantes que puede tomar una organización en su camino hacia la calidad del servicio, consiste en cultivar el desarrollo de valores y destrezas para lograr el liderazgo en servicio a lo largo de toda la organización (Berry, 1995)

El logro de este liderazgo lleva consigo un proceso de mejora continua, que obliga a todos los integrantes de la organización a desarrollar constantemente su educación. La capacitación, por lo tanto, es un eje importante de calidad. Así pues, hay que crear una conciencia de calidad que además de productividad, incite a un uso más racional de los recursos, al no desperdicio de ningún tipo, y que también cree responsabilidad social y una real preocupación por cambiar los hábitos de consumo (Espinoza y Pérez, 1997)

3.2 Significado de la palabra Calidad

Calidad es cumplir con los requerimientos. Cumplir con los requerimientos negociados, a un costo que representa valor para el cliente. En la prestación de los servicios y en la compraventa de los mismos, los requerimientos son los indicadores para conocer si se cumple o no con la calidad. Los requerimientos son las características solicitadas por el cliente, (Colunga, 1995).

Los clientes al recibir un servicio o comprar un producto, los juzgan por su calidad. Es por ello, que no se puede hablar de servicio sin hacer alusión a la calidad del mismo. Según Cottle (1991), lo que los clientes desean son servicios de alta calidad, por ello es que cambian de una organización a otra dependiendo del servicio que reciban.

El término Calidad hace pensar en atributos o propiedades de un objeto, permitiendo a su vez, emitir un juicio de valor hacia el mismo, es por eso, que se puede evaluar como: nula, poca, buena o de excelente calidad (Espinoza y Pérez, 1997).

Por su parte, Albrecht (1994) define calidad como "la medida en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien (...) No solo es un sentimiento, una creencia, un valor o un compromiso (...) Es una medida que refleja un juicio último respecto del valor recibido. Este, implica necesariamente criterios subjetivos y objetivos". (p.116)

Espinoza y Pérez (1997) resumen de los planteamientos de expertos como Deming, Juràn, Crosby y Feigenbaum los siguientes principios acerca de la calidad:

- La calidad no se controla, se produce proactivamente
- La calidad está basada en prevención y no en la detección de defectos
- La calidad se basa en el mejoramiento constante de los procesos. La mejoría depende de la medición y retroalimentación permanente.
- La calidad se asegura desde su origen, en la compra de los insumos, en la ejecución exacta del trabajo desde su principio.
- La calidad está orientada al consumidor o usuario, sus opiniones, necesidades y expectativas deben investigarse e integrarse al diseño de productos o servicios.
- La calidad es responsabilidad de todos, pero la mayor parte de las causas de no calidad se originan en el diseño de los sistemas que competen a puestos gerenciales.
- La calidad está orientada a prioridades
- La calidad depende de la capacidad de innovación y participación de los empleados en los procesos laborales. El diseño, aplicación y control del mejoramiento se genera desde la base, los operarios.
- La calidad depende de hacer bien las cosas desde la primera vez. Esto exige que el estándar sea cero defectos y la medida de la calidad sea el costo del incumplimiento.
- La calidad empieza, evoluciona y se consolida con la educación.

Fundamentados en estos principios, Espinosa y Pérez (1997) plantean que para alcanzar un nivel de calidad total, las organizaciones deben mejorar el proceso de producción, cuidar el diseño exacto del producto final, reducir al mínimo los defectos, eliminar los desperdicios, uniformar los productos, lograr exactitud en el manejo de materiales; todo lo anteriormente trae disminución de costos; al mismo tiempo que evita las devoluciones, las quejas, los gastos en cubrir garantías, entre otros, logrando así, un aumento en la productividad.

Sin embargo, la calidad no es sólo una estrategia para incrementar la productividad, la calidad debe entenderse y debe ser transmitida como un valor que genera actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida privada del trabajador; es buscar conscientemente los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos en la vida; es una filosofía que debe estar incluida en todos los movimientos del individuo, es un estilo de vida, es una cultura, donde lo principal es el trabajo, el servicio y la entrega completa. (Espinoza y Pérez, 1997).

3.3 Significado de la palabra Servicio

En términos administrativos y de acuerdo con Juran, "servicio es el trabajo realizado para otra persona".

Un servicio existirá mientras una parte ofrezca alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes, con mayores conveniencias que si el cliente lo hiciera por sí mismo y por otra parte, que éste tenga la capacidad y disposición para pagar por dicha satisfacción. Una empresa de servicios, existirá mientras tenga capacidad competitiva en la calidad de los servicios que ofrece, en el precio de los mismos y en las relaciones con los clientes, (Colunga, 1995).

El precio es competitivo sólo si la calidad del servicio lo es. Unas relaciones son competitivas sólo si la calidad y el precio del servicio lo son.

La conceptualizaciòn de la calidad ha evolucionado, por lo que muchas empresas han considerado que aún cuando elaboran o manufacturan un producto, también ofrecen servicios. Por eso, cuando las empresas venden productos iguales o similares, deben enfatizar el servicio como la herramienta competitiva para posicionarse en el mercado, y conseguir que los clientes los prefieran.

El servicio ha sido definido por diferentes autores de distintas maneras, en los que podemos mencionar Anderson y Zemke (1995), Berry, Bennet y Brown (1989), Albrecht y Zemke (1992), sin embargo, para objeto de este estudio nos basaremos en Albrecht (1994), quien lo define como el " trabajo realizado por una persona en beneficio de otra (...) trabajar es servir, sea lo que fuere lo que rodee a ese trabajo. Todo trabajo es labor de servicio. Desde el nivel más microscópico de la tarea de una persona, hasta el nivel más gigantesco de la entrega de valor para la organización a sus clientes, lo que se gestiona es servicio" (p.116).

3.4 Satisfacción del Cliente

Una vez que la organización reconoce la importancia del cliente, debe enfocar procedimientos y servicios en función de los mismos, tomando en cuenta de ésta manera las necesidades y expectativas que tienen los clientes, basándose en el servicio que se ofrece.

El cliente, elemento fundamental para hacer crecer a la organización, merece una atención especial, ya que el mismo, además de buscar un producto o servicio, exige un buen trato. Es por ello, que es necesario que el personal tenga la capacidad de ser empático (ponerse en el lugar del cliente) y comprender que existen numerosos factores que lo hacen reaccionar de diversas maneras (Castillo y Flores, 1997).

Por lo tanto, el éxito del negocio dependerá de vender a los clientes lo que ellos desean; razón por la cual una organización orientada al servicio debe llegar a ser experta en clientes, conociendo los verdaderos deseos, necesidades, actitudes y tendencias de compra de éstos (Albrecht y Bradford, 1990), ya que, una de las claves par asegurar una buena calidad en el servicio, consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a la organización, enfatizando la determinación de cuál es el problema que el cliente espera que le resuelvan y cuál es el nivel de bienestar que espera que le proporcionen (Cottle, 1991).

De ésta manera, los líderes en prestación de servicios permanecen en estrecho contacto con sus clientes, visualizando sus servicios desde las perspectivas de éstos. Ellos saben lo difícil que es obtener nuevos clientes, por lo cual prefieren dedicarse a conservar los existentes (Denton, 1991).

El recopilar información de los clientes y los proveedores del servicio, ya sea por medio de encuestas, entrevistas, informes, entre otros, permitirá a la organización identificar las

necesidades y expectativas de los mismos, y la medida en que éstas varían en el tiempo, para implementar las estrategias más adecuadas para lograr la satisfacción de las mismas.

3.5.1 Triángulo del Servicio

Albrecht y Zemke (1992), plantean un modelo orientado hacia la organización, que permite a los directivos conocer sus necesidades en función de sus objetivos. Estos autores, consideran útil pensar en la organización y el cliente como íntimamente vinculados en una relación triangular, representada por tres elementos: la estrategia del servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa. Esta relación, constituye un proceso, más que una estructura, que obliga a la organización a incluir al cliente en la concepción del negocio.

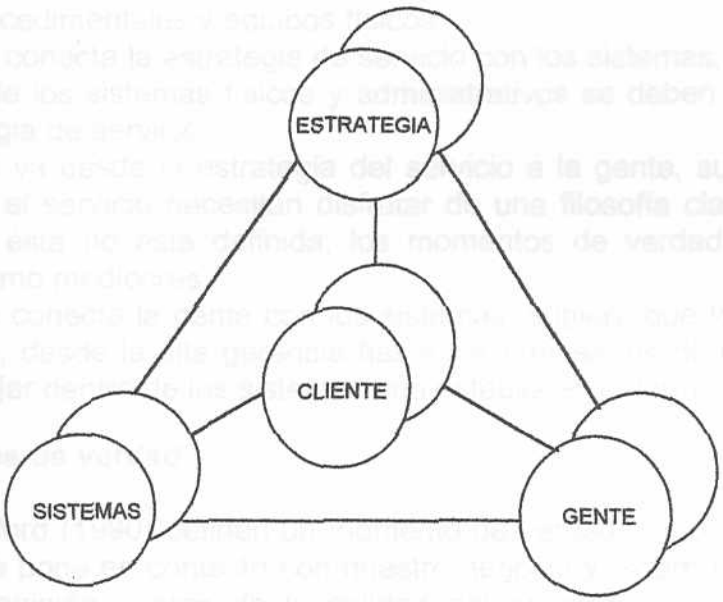


Figura 5: El triángulo del servicio (Albrecht, 1985)

- **La Estrategia de Servicio** debe estar concebida de tal manera que oriente la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Debe convertirse en una especie de evangelio para cada trabajador.
- Con relación a **La Gente,** los directivos de las organizaciones deben estimular y ayudar a los empleados a que mantengan su atención centrada en las necesidades del cliente, logrando que adquieran un buen nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que infunda en los clientes el deseo de contarle a otras personas y de volver por mas.
- **El Sistema** de prestación de servicio en el que se apoya el empleado, debe diseñarse especialmente para la conveniencia del cliente y no para la de la organización (Albrecht y Zemke, 1992)

Según Albrecht y Zamke (1992), en una organización dirigida al cliente, éste constituye la base para definir el negocio, pues la misma existe para brindarle sus servicios, atendiendo así, a las necesidades de la gente que lo solicita.

Las relaciones entre los componentes del triángulo del servicio son descritas por Albrecht y Zemke (1992) de la siguiente manera:

- La línea que conecta al cliente con la estrategia del servicio, representa la importancia de establecer la estrategia del servicio alrededor de las necesidades y motivos esenciales del cliente. La línea que va de la estrategia del servicio al cliente, representa el proceso de comunicar la estrategia del mercado.
- La línea que conecta al cliente con la gente de la organización constituye el punto de contacto, de interacción, donde se presta y se recibe el servicio; en la que se ubican los momentos de verdad; es, en esta interacción, donde se plantea la posibilidad de ganar o perder.
- La línea que conecta al cliente con los sistemas, ayuda a prestar el servicio al incluir sistemas procedimentales y equipos físicos.
- La línea que conecta la estrategia de servicio con los sistemas, sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se deben deducir de la definición de la estrategia de servicio.
- La línea que va desde la estrategia del servicio a la gente, sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía claramente definida por la gerencia; si ésta no está definida, los momentos de verdad pueden deteriorarse y percibirse como mediocres.
- La línea que conecta la gente con los sistemas, sugiere que todas las personas de la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio.

3.5.2. Momentos de verdad

Albrecht y Bradford (1990) definen un momento de verdad como "ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto" (p.30). Es el episodio en el cual se percibe claramente el servicio (Albrecht, 1994)

La definición de Albrecht (1992) hace alusión a que ese contacto puede darse con cualquier aspecto de la organización, donde se obtiene una impresión sobre la calidad del servicio. Muchas personas entran en contacto e interactúan con la organización: clientes, empleados, prospectos, fuentes de referencia, fuentes de referencias potenciales. Cada uno de éstos contactos constituye un momento de verdad. Cada momento de la verdad, representa para esas personas una oportunidad de experimentar una faceta del servicio y formarse una opinión al respecto (Cottle, 1991)

Sin embargo, no todos los momentos de verdad implican un contacto con el personal de la organización: un momento de verdad puede establecerse por el contacto con elementos físicos que rodean la situación: mensajes publicitarios, oficinas de la organización, una carta, un mensaje en el teléfono, entre otras (Cottle, 1991)

3.5.3. Momentos Críticos de Verdad

Los momentos críticos de verdad consisten en momentos de verdad que si no se manejan de manera adecuada producen descontento y desconfianza en el cliente, que conducen irremediablemente a la pérdida de la lealtad hacia el servicio o producto y a la pérdida de nuevos negocios con el cliente (Albrecht y Bradford, 1990)

Los momentos críticos varían de una organización a otra dependiendo de la naturaleza del negocio, el producto y el servicio ofrecido por cada una de ellas (Albrecht y Bradford, 1990)

3.5.4. Ciclos del Servicio

El ciclo del servicio consiste en un mapa donde se representan los diferentes momentos de verdad en la misma secuencia en que los experimenta el cliente. El ciclo comienza cuando surge el primer contacto entre éste y la organización de servicio, y se repite cada vez que un cliente solicita los servicios de la organización. Dentro del ciclo, cada cliente hace un inventario de los momentos de verdad sobre la base de sus impresiones.

Por lo tanto, se puede definir como "la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al satisfacer una necesidad" (Albrecht, 1994, p.183).

Figura 6: El Ciclo del servicio

Albrecht y Zemke (1992) plantean que cada ciclo sólo termina cuando el cliente regresa a la organización por mas. Igualmente, consideran que el ciclo del servicio será único para cada negocio en particular, y que las variaciones se pueden dar de un cliente a otro. Cuando nadie se responsabiliza por el ciclo del servicio, habrá un mal manejo de la experiencia del cliente con la organización que podrá llevarla hacia la mediocridad.

3.6. EVALUACION DEL SERVICIO

La evaluación del servicio permite que las organizaciones conozcan y entiendan las necesidades y expectativas de los clientes, y a su vez comprendan sus tendencias y perspectivas para el futuro.

Es de ésta manera, que surge la importancia de tomar en cuenta al cliente en su aquí y ahora, con sus necesidades, inquietudes o problemas específicos. Esta situación demanda del proveedor del servicio, una orientación hacia el cliente, para saber que piensan, sienten, quieren o hacen. Por lo tanto, la relación servidor-cliente es de vital importancia para lograr el éxito (Castillo y Flores, 1997)

Para la evaluación del servicio se plantean diversos enfoques de diferentes autores. Estos enfoques aún cuando están dirigidos hacia objetivos similares, como son conocer las percepciones de los clientes en cuanto al servicio, se diferencian en cuanto a los métodos utilizados, los factores, elementos y dimensiones consideradas por los clientes a la hora de evaluar el servicio, y por último, por los objetivos específicos de cada uno de éstos enfoques.

Para efectos de éste estudio, sólo se utilizará el enfoque de Karl Albrecht (1990). "Entender al Cliente"

El autor afirma que para la implantación de un programa de calidad es preciso entender al cliente definiendo esta etapa como una etapa de alistamiento. Considera a su vez, que es necesario conocer lo suficiente de la situación actual y de las oportunidades que ofrece para el planteamiento del programa (Albrecht, 1990)

Para este análisis el autor considera que debe dirigirse hacia dos tipos de clientes, aquellos que pagan (los usuarios) y los empleados (clientes internos). Los objetivos de esta investigación consisten en determinar la relación entre la satisfacción del empleado y la calidad de servicio percibida por el cliente.
Los métodos principales para conocer las impresiones de los clientes planteados por el autor son: las entrevistas a fondo con clientes individuales, entrevistas con grupos focales con grupos escogidos de clientes, y encuestas estadísticas de poblaciones representativas de clientes.

En los tres métodos es importante seleccionar a las personas de las cuales se va a obtener información. Ellas deben constituir una muestra razonablemente representativa de la población de los clientes que se desean entender.

El método a escoger generalmente depende de lo que se desea conocer. En muchos programas, cada método puede tener una función importante y puede complementarse con otro método, para así obtener una percepción combinada y más completa por parte de los clientes.

Por otro lado, se encuentra la investigación de las percepciones de la gente que está dentro de la organización. Es por ello, que se hace necesario hacer una evaluación

realista de la preparación de la gente, para la organización de la empresa que se tienen en mente. En esta fase se pueden identificar los posibles factores de bloqueo y los posibles factores útiles. A través de reuniones con el personal se obtienen listas de factores que favorecerán el programa y aquellos que obstaculizan el mismo. En caso de necesitar mas información, se pueden utilizar cualquiera de los métodos mencionados anteriormente.

Una vez que se conocen los factores, se comienza por trabajar con las actitudes del personal hacia la aceptación e integración de los valores involucrados en el programa y su participación directa en el mismo.

Sin embargo, la organización no debe conformarse con un solo estudio, es por ello que Albrecht y Bradford (1990) plantean que la evaluación de las percepciones de los clientes debe convertirse en un hábito, ya que los clientes cambian constantemente sus direcciones, motivaciones, actitudes y exigencias en cuanto al servicio (Service Quality Measurement System, siglas en inglés), el cual pretende evaluar regularmente la calidad del servicio que se ofrece a los clientes; que permita estar en contacto directo con las percepciones de lo mismo, y a su vez, obtener una retroalimentación de como se está prestando el servicio.

Según Albrecht (1994) para lograr que los líderes de la organización aseguren la calidad, además de poner en practica un sistema de evaluación, deben poder abarcar todas las áreas que afecten las percepciones del cliente. Es por ello, que propone siete dimensiones que constituyen un marco de referencia para la evaluación del servicio en una organización orientada hacia el servicio:

1. ***Dimensión Ambiental:*** es el escenario físico en el cual el cliente experimenta el producto.

2. ***Dimensión Estética:*** es la experiencia sensorial directa que experimenta el cliente. Corresponde a las características estéticas de la mercancía y el clima visual y psicológico del ambiente y la gente.

3. ***Dimensión Interpersonal:*** son las interacciones que tiene el cliente con los empleados que prestan el servicio, o en algunos casos, con otros clientes, como parte de la experiencia total.

4. ***Dimensión Procesal:*** son los procedimientos que debe seguir el cliente durante su relación con la organización. Incluye esperar, explicar sus necesidades, brindar información, dirigirse a diversos sitios y ser sometidos a manipulaciones o tratamientos físicos.

5. ***Dimensión Informativa:*** son los aspectos de la experiencia del cliente que suponen obtener la información necesaria para actuar como tal.

6. ***Dimensión* Entregable:** son todos los objetos físicos que el cliente recibe durante la experiencia del servicio, aún cuando éstos sean temporales.

7. ***Dimensión* Económica:** es lo que el cliente paga por la experiencia total, y la forma en que lo hace. En muchos casos se entiende el precio que paga.

3.7. CALIDAD PERSONAL Y SU IMPACTO SOBRE EL SERVICIO

Actualmente las organizaciones se sitúan en un contexto cada vez más complejo y cambiante en cuanto a los aspectos económicos, políticos y sociales, es allí, donde factores como las tendencias del mercado, la dinámica tecnológica y las limitaciones económicas, exigen una preparación constante de la " gente " para elevar los niveles de competitividad en un entorno cuya ventaja la tiene el cliente.

En la evaluación de la calidad de servicio por parte del cliente, están involucrados muchos factores relacionados con el contacto que tienen con la gente de la organización (los proveedores de servicio). En una organización orientada hacia el servicio es importante considerar todos aquellos factores que puedan estar involucrados y puedan afectar el servicio que se presta a los clientes.

Farache y Cerviño (1997), por su parte, plantean que si desea mantener al cliente gracias a un servicio excelente, se debe tomar en cuenta a la gente que lo ofrece, considerando que las condiciones para ser un buen empleado van mas allá del desarrollo personal, haciendo énfasis en la calidad humana de cada uno de los empleados.

Según Moller (1997), para lograr que cada uno de los empleados en la organización tenga altos niveles de calidad humana y personal, es necesario comenzar por tener buenos procesos de selección. Igualmente, asegura que en el futuro las empresas no solo competirán por los clientes, sino también por los recursos humanos. Muchas compañías seleccionan a la gente incorrecta, y una de las razones es que sólo le prestan atención a las características técnicas de una persona y no a las humanas. Las características técnicas están centradas en la educación, experiencia y habilidades, mientras que las humanas se refieren a cualidades personales que pueden jugar un papel importante a la hora de prestar un servicio.

Por otro lado, los procesos de entrenamiento y capacitación han desempeñado un papel importante en los programas de calidad, pero lo fundamental ha sido el ánimo y disposición de todos los trabajadores para servir bien al cliente.

Asimismo Moller (1997) considera, que para que la gente de lo mejor de sí, tiene que involucrarse emocionalmente y sentir que puede beneficiarse con ello. No es posible que una empresa sea exitosa de tal forma que exista una relación directa entre el éxito de la empresa, el éxito de cada equipo y el éxito de cada individuo.

Un aspecto que puede influir sobre el éxito personal y a su vez organizacional, lo constituye el trabajo emocional que involucra estar en contacto permanente con clientes. Este, se refiere a las reacciones emocionales y psicológicas que participan como consecuencia de algún aspecto del trabajo propiamente dicho. El trabajo emocional es aquel en el cual los sentimientos de los empleados son las herramientas de su industria (Albrecht, 1992).

Los trabajos de servicio, y en particular los trabajos de contacto con el público, pueden implicar un grado relativamente alto de trabajo emocional. El hecho de interactuar con otros seres humanos, aún cuando sólo sea por teléfono, induce cierta cantidad de estrés. La persona que maneja la situación tiene que estar alerta, concentrarse en lo que hace, y a su vez, ser consciente de realizar todo el trabajo posible para el cliente (Albrecht, 1992).

El hecho de tener que interactuar con extraños uno tras otro, una y otra vez, todo el día, produce una especie de reacción de fatiga emocional, en donde el empleado tiende a perder el ánimo y a decaer en su motivación hacia brindar un servicio excelente. Algunos individuos pueden tolerar contactos de alta frecuencia mucho más que otros. Este recargo de contacto y otros efectos secundarios del trabajo emocional lleno de tensión, según Albrecht (1992), pueden manifestarse en los sentimientos, actitudes y comportamientos de la persona que trabaja, expresándose de varias maneras.

Tomando en consideración el papel desempeñado por quienes prestan el servicio y la necesidad de contar con personal con altos niveles de calidad personal, que se ajuste a las exigencias tanto del cliente como del servicio mismo, se plantea este enfoque, con una opción que busca desarrollar mejoras de calidad en áreas especificas tales como: mejorar las relaciones humanas, fortalecer la comunicación, crear un espíritu de equipo y mantener altos estándares éticos (Time Manager International, siglas en ingles 1995)

De esta manera, se enfatiza en la importancia de la calidad de las personas que entregan los productos y servicios. Es por ello, que los esfuerzos y actuaciones individuales determinan la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes, la cual se convierte en casi sinónimo de calidad personal. Por lo tanto, el mejor lugar para comenzar a desarrollar la calidad en una compañía u organización es en la actuación y actitud de los individuos con respecto a la calidad (TMI, 1995)

La calidad personal repercute en una serie de mejoras de calidad, ya que constituye un proceso de desarrollo de calidad, en el cual:

- Elevados niveles de calidad del personal contribuyen a elevados niveles de calidad en cada uno de los departamentos.
- Los departamentos con elevados niveles de calidad crean productos y servicios de calidad superior
- La calidad en todas estas áreas conduce a una "cultura de calidad" que influye en toda la compañía.
- Una compañía de calidad tiene satisfechos a sus clientes y a las personas a su alrededor.

A partir de lo expuesto hasta ahora, se puede apreciar como los clientes satisfechos se traducen en mejores resultados financieros, en una mejora de la imagen y en un futuro más brillante. Asimismo, enorgullecerse por los éxitos de la compañía crea una sensación general de bienestar y estimula el desarrollo de un entorno creativo, espíritu de equipo y un nivel de calidad personal más elevado.

Finalmente, una vez que se logra la calidad personal y la calidad departamental, es que se puede llegar a la calidad en el servicio, la cual debe ser igualmente juzgada tanto por el cliente como por el proveedor del servicio, desde el punto de vista de cada una de las partes. Desde el punto de vista de la organización, esta calidad es vista como el grado en que un servicio responde a los requisitos descritos en las especificaciones del servicio; mientras que el cliente la define como el grado en que un servicio responde a las demandas, los deseos y las expectativas del beneficio.

La calidad del servicio se incrementa inmediatamente con el desarrollo de la calidad personal del proveedor del servicio. Sin embargo, el comportamiento individual del proveedor en una situación de servicio esta determinado por el nivel de actuación en ese momento. Esta es la razón por la cual existe una relación directa entre la percepción del cliente en un servicio y la calidad personal del proveedor del servicio.

4. MARCO REFERENCIAL

LA EMPRESA en estudio nace el 23 de Marzo de 1.995 gracias a la fusión de dos cadenas de tiendas venezolanas con amplia tradición en el mercado de las ventas al detal, ésta representa una red de establecimientos comerciales ubicados estratégicamente en las zonas urbanas más importantes del territorio nacional.

En la Actualidad cuentan con aproximadamente 100 tiendas en el ámbito nacional con el fin de satisfacer las exigencias del cliente venezolano, generar nuevas fuentes de empleo y lograr la rentabilidad para sus accionistas.

Esta empresa tiene como misión:

"Ser la empresa líder en la venta de mercancía al detal, con el mejor recurso humano comprometido en la excelencia del servicio al cliente y satisfaciendo las expectativas de rentabilidad de los accionistas"

LA EMPRESA establece relaciones con diferentes sectores de acuerdo a su naturaleza. Dependiendo de los principios que establezca la misma, se puede definir fácilmente la actitud que asumirá con los clientes. Esas relaciones la distinguen de cualquier otra y la caracterizan ante la opinión publica. Los principios empresariales de LA EMPRESA son:

VALORES EMPRESARIALES.

- ✓ **El cliente**: centro y razón de sus actividades. Deben satisfacer sus necesidades y expectativas sirviéndoles con calidad, dinamismo e innovación
- ✓ **Los empleados**: valoran a sus empleados y los consideran base del negocio. Contribuyen a su realización integral y a la de sus familias. Reconocen la excelencia en su desempeño otorgando oportunidades de promociones o ascensos en la compañía por mérito al trabajo.
- ✓ **Los proveedores**: son considerados partícipes y aliados del negocio. Esta relación les exige un trato justo, cordial y de mutua confianza.
- ✓ **Los accionistas**: su compromiso con los accionistas es un negocio con la máxima eficiencia y rentabilidad que les garantice incrementos en las utilidades y desarrollo de la EMPRESA.
- ✓ **La competencia**: su presencia en el mercado es otro estímulo para lograr la excelencia. Su comportamiento con ellos será de competencia es sana y honesta
- ✓ **El País**: se basa en un gran respeto hacia la cultura del país. Buscan colaborar en su progreso económico y social. Actúan frente a los diferentes sectores con los que se relacionan, conforme a las normas internacionales de apoyo mutuo.

VALORES FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA

- ✓ **La integridad**: Quieren que su gente sea honesta, confiable, responsable en la realización de las tareas asignadas y respetuosa en el trato con sus compañeros de trabajo y con las personas con las que tengan que relacionarse, dentro y fuera de la empresa.
- ✓ **La lealtad**: significa la fidelidad de todos los trabajadores de LA EMPRESA hacia los principios y valores que orientan su filosofía, evitando cualquier conducta que pueda perjudicar a nuestra empresa y compañeros de trabajo
- ✓ **El Compromiso**: esperan un compromiso sincero con la misión, principios y valores de LA EMPRESA para realizar su trabajo con criterios de excelencia.
- ✓ **La Comunicación**: insisten en una comunicación directa, clara, respetuosa, que tienda a reforzar la cohesión del grupo, el trabajo en equipo, la coherencia administrativa y operativa y el buen rendimiento de todos.
- ✓ **Trabajo en Equipo**: el trabajo es el principal medio para garantizar el éxito, pues a través de la cooperación y el aporte de cada uno de sus trabajadores se lograran las metas comunes.

EL HOMBRE LA EMPRESA SE CARACTERIZA PORQUE:

- ✓ Es una persona orientada hacia el servicio y lo concibe como una virtud
- ✓ Posee un indudable respeto por los demás
- ✓ Tiene claros intereses grupales sobre los individuales, piensa primero en NOSOTROS antes que en YO
- ✓ Posee un espíritu de equipo y cooperación
- ✓ Esta dispuesto a desarrollarse como ser social, buen padre, buen esposo, buen hijo, buen amigo y buen compañero.
- ✓ Aprende y enseña
- ✓ Posee un alto sentido de pertenencia, la empresa le duele y la cuida como a su propia casa
- ✓ Se adapta a los cambios y los convierte en una experiencia enriquecedora
- ✓ Es modelo de conducta y honestidad
- ✓ Es emprendedor, innovador, creativo y con voluntad de hacer bien el trabajo

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Los supermercados seleccionados para la muestra, tienen una estructura organizativa, la cual se ve reflejada en organigramas – anexo A -.Sin embargo, es importante destacar que de los 5 supermercados, cuatro tienen la misma estructura organizativa: Los Ilustres, La Florida, Parque Central y San Bernardino, y uno sólo tiene la estructura diferente a los demás: Montalbán.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

1. Tipo de Investigación

La presente investigación se centra en determinar la relación existente entre la satisfacción de los empleados en el trabajo, según la teoría dual de Herzberg (1959) y la calidad de servicio percibida por el cliente, propuesta por Albrecht (1992), en una red de supermercados ubicadas en el Distrito Federal, como objetivo general. Por tal sentido, el diseño de investigación es el No Experimental del tipo transeccional/correlacional.

Según Henández (1995) un diseño No Experimental transeccional/correlacional " tiene como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado" (p.193), limitándose a establecer relaciones sin precisar sentido de causalidad.

Es a partir de esta definición, que surge la necesidad de aclarar que en este tipo de estudio no hay manipulación de las variables, y por consiguiente no se crean condiciones artificiales o de laboratorio para estudiar el problema, ya que esto implica perder el ambiente natural en el cual se manifiesta y desenvuelve el fenómeno a estudiar. Es por ello, que sólo se pretende estudiar y explorar las dos variables: satisfacción de los empleados en el trabajo y calidad de servicio percibida por el cliente, para luego profundizar en su comportamiento general y conocer la relación entre ellas.

Para el estudio se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único, razón por la cual se utilizó un diseño de investigación transeccional.

2. Tipo de estudio

Esta investigación por ser de tipo transeccional, se circunscribe a un nivel de estudio correlacional. Se escoge este nivel de estudio porque permite delimitar hasta dónde, en términos de conocimientos, es posible que llegue el mismo. Además, porque es el más adecuado para medir el grado de relación existente entre las variables satisfacción del empleado en el trabajo y calidad de servicio percibida por el cliente, y porque permite conocer cómo y en qué dirección se mueven esas variables una vez relacionadas

Según Henández (1995) "los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación" (p.63). "La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas" (p.64) Precisamente, esto es lo que justifica que la

presente investigación tenga un carácter correlacional y permita evaluar el grado de relación entre las variables en estudio.

3. Población

A partir de que el universo está conformado por las personas que laboran en una red de supermercados ubicados en el Distrito Federal y las personas que visitan los diferentes mercados, para realizar transacción de compras; y, considerando que Selltiz (1974) define la población como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (en Hernández, 1995,p.210), es entonces, cuando se plantea que la población está constituida por todos aquellos empleados y clientes asociados a una red de supermercados, ubicados en el Distrito Federal.

La red de supermercados, en estudio, del Distrito Federal está conformada por los siguientes supermercados:

1. San Bernardino
2. La Florida
3. Parque Central
4. Los Ilustres
5. Montalbán

La población total para el estudio de la variable satisfacción del empleado en el trabajo está conformada por 336 empleados del nivel operativo, es decir, que realizan el trabajo manual y que además tienen contacto directo y constante con el cliente, distribuidos en los cinco (5) supermercados, nombrados anteriormente.

Con respecto al estudio de la variable calidad de servicio percibida por el cliente, el Departamento de Informática de la empresa informó que el número promedio de transacciones diarias realizadas en cada uno de los supermercados seleccionados, según sus reportes de clientes de 1998, es de 1830 clientes diarios aproximadamente. Esto hace que la que la N poblacional para esta variable en estudio, sea considerada como muy grande.

4. Muestra

Una vez establecidos los límites de la población, consideramos elegir una muestra representativa para este estudio. Según Hernández (1995) "la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población".

Tomando en cuenta el concepto anterior se considera que la población, en el caso de los empleados, está conformada por 336 personas. Además, con el fin de que todos los empleados tengan la misma probabilidad de ser entrevistados, se escoge el tipo de muestra probabilística. Una de las ventajas de éste tipo de muestra, como lo señala Hernández (1995) "es que puede medirse el tamaño de error en nuestras predicciones" (p.214), tratando de reducirlo al mínimo. Al ser probabilística, los sujetos que conforman la muestra tienen la misma probabilidad de ser escogidos para aplicarles el instrumento que

mide el grado de satisfacción en el trabajo. Esto se logra a través de una selección aleatoria de los mismos.

Para la determinación del tamaño de la muestra de los empleados se seleccionó un nivel de confianza del 95%, lo cual significa que el 95% de la muestra es representativa de la población, y un posible error de 0,10 con lo cual se pretende lograr que entre los resultados de la muestra y los resultados obtenidos de haber trabajado con la población total exista un margen error de no mayor del 10%.

Los datos para el cálculo de la muestra de los empleados son los siguientes:

- La población total de los empleados de la red de supermercados ubicados en el Distrito Federal es de 336 personas.
- El nivel de confianza seleccionado es del 95%, lo cual significa que el 95% de la muestra es representativa de la población, siendo este porcentaje la porción del área de la curva de distribución estadística normal de la población que se abarca, (Sierra Bravo, 1991). Este porcentaje corresponde a un valor de Z=1,96 desviaciones típicas.
- El error de estimación: se refiere al porcentaje de incertidumbre o riesgo que se corre de que la muestra que se ha escogido no sea lo suficientemente representativa de la población. En éste caso, se utiliza un 10% de error de estimación, debido a los costos de tiempo y dinero que implicaría utilizar una muestra de mayor tamaño.
- En éste caso, se utiliza un valor de "p" y "q" de 0,50 y 0,50 respectivamente, debido a que no se poseen datos de otros estudios o de una prueba piloto, sobre estas proporciones, ya que 0,50 es el valor máximo posible a tomar.
- Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente formula:

$$n = \frac{(\sigma)^2 * p * q * N}{(e)^2 * (N-1) + (\sigma)^2 * p * q}$$

siendo:
n= número de elementos de la muestra
Z= desviación típica correspondiente al nivel de confianza
p= proporción estimada de la característica investigada, es decir, probabilidad de éxito
q= 1 – p, es decir, probabilidad de fracaso
N= número de elementos que componen la población
e= error muestral de estimación admitido

Sustituyendo por los valores indicados anteriormente la n es:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 336}{(0,10)^2 * (336-1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} = 74,8641 \approx 75 \text{ personas}$$

n = 75 personas.

Tomando en cuenta el concepto de muestra probabilística estratificada que señala Hernández (1995): "... es dividir a la población en subpoblaciones o estratos y se selecciona una muestra para cada estrato" (p.217) y luego de obtener la n muestral se procede a estratificarla, con el fin de que los elementos muestrales sean distribuidos con relación a los estratos que se presentan en la población, en este caso los estratos son los cinco (5) mercados seleccionados del Distrito Federal. Como señala Kish (1965) "la estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral" (en Hernández, 1995.p.217).

Para realizar la estratificación de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$\boxed{f\,h = \frac{n}{N} = KSh}$$

En donde *f* h es la fracción del estrato, n el tamaño de la muestra, N el tamaño de la población, sh es la desviación estándar de cada elemento en el estrato h, y K es una proporción constante que da como resultado una n óptima para cada estrato.

Como la población es de 336 empleados y el tamaño de la muestra es de n=75, la fracción para cada estrato *f* h es:

$$F\,h = \frac{75}{336} = 0{,}2232$$

El resultado de esta fracción se multiplica constantemente por el total de la subpoblación, a fin de obtener el tamaño de la muestra para cada estrato, es decir, los cincos (5) supermercados.

Esto hace que la muestra final quede definida de la siguiente manera:

Supermercado	Población	Muestra de empleados
San Bernardino	62 x 0,2232	14
La Florida	69 x 0,2232	15
Parque Central	67	15
Los Ilustre	71	16
Montalbán	67	15
TOTAL	**336**	**75**

Tabla 1: Distribución de la muestra de empleados en los cinco (5) supermercados

En el caso de la variable calidad de servicio percibida por el cliente, se categoriza la muestra en estudio; de tipo probabilístico, al igual que la muestra para los empleados. Se escoge éste tipo de muestra probabilística porque todos los clientes tienen la misma

probabilidad de ser escogidos, para aplicarles el instrumento que mide su percepción frente a la prestación de servicio, de los diferentes supermercados seleccionados.

Como se señaló en la determinación de la N poblacional de los clientes, los sujetos en estudio para esta variable se presentan con una N poblacional muy grande, por tal razón, se decide utilizar la Ley de los Grandes Números, la cual señala que cuando $n \to \infty$, $S_n/n \to p$ con probabilidad uno, si el número de intentos es suficientemente grande pero finito, y se determina una probabilidad α, podemos hallar un valor de n. (López Cassuso, 1996)

En consecuencia, para seleccionar el tamaño de la muestra, para la variable calidad de servicio percibida por el cliente, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n \geq \frac{1}{4\varepsilon^2 (1-\alpha)}$$

Siendo:
$\alpha = 0{,}80$
$\varepsilon = 0{,}10$

$$n \geq \frac{1}{4(0{,}10)^2 (1-0{,}80)} = 125$$

Luego estos 125 clientes fueron distribuidos en forma igual entre los 5 supermercados asociados al estudio, quedando así, la muestra definida de la siguiente manera:

Supermercado	Muestra de clientes
San Bernardino	25
La Florida	25
Parque Central	25
Los Ilustres	25
Montalbán	25
TOTAL	**125**

Tabla 2: Distribución de la muestra de los clientes en los cinco (5) supermercados

La selección de los clientes se hizo a partir de criterios como:

- Mujeres y hombres con edades comprendidas entre 18 y 65 años de edad.
- Los clientes debían encontrarse ubicados en cualquiera de los supermercados seleccionados, y luego, éstos debían estar en cualquier etapa del proceso de transacción (solicitar, pesar o pagar el producto)

5. Fases para la recolección de datos

A) Fase Preparatoria

Para realizar esta investigación, en primer lugar se hizo una revisión de la bibliografía acerca de las dos variables en estudio: satisfacción de los empleados en el trabajo y calidad de servicio percibida por el cliente. Luego, se contactó al personal encargado de los estudios de servicio de la empresa seleccionada (Departamento de Mercadeo de la empresa) y a la Gerencia encargada del personal (Gerencia De Recursos Humanos).

Posteriormente, se hicieron varias visitas a los supermercados, para obtener información acerca de los aspectos relevantes relacionados con el personal que labora en los mismos y con la prestación del servicio. Una vez que se planteó el problema, se mantuvo conversaciones con la Gerencia de Recursos Humanos para obtener la autorización que permitiera la evaluación de los empleados y clientes en la red de supermercados que ellos manejan.

Seguidamente, se hizo la selección de los supermercados que serían evaluados en la fase experimental; siendo estos: San Bernardino, La Florida, Parque Central, Los Ilustres y Montalbán, los cuales componen el Distrito Federal.

Luego, a partir del número de personas que laboran en cada supermercado (datos suministrado por la Gerencia del Area de Salario y Presupuesto) y del número de clientes (datos suministrados por el Departamento de Informática de la empresa), se obtuvo el número de personas que conforman la población tanto para empleados como para clientes, permitiendo de esta manera hacer la selección de la muestra para cada grupo de sujetos en estudio, la distribución de los mismos en cada uno de los supermercados mencionados, y, posteriormente la elaboración de un cronograma de distribución de la muestra en cada supermercado, de acuerdo a los días y los horarios previamente establecidos.

Una vez seleccionados los supermercados, se procedió a elaborar y a redactar los instrumentos de evaluación para recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación. Como lo señala Hernández (1995) " un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que la investigación tiene en mente" (p.242). La técnica que se utilizó para la recolección de los datos en ambas variables fue un cuestionario, el cual "...consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir" (Hernández, 1995,p.285).

Para la elaboración de los instrumentos, primero fue necesario definir y operacionalizar las variables, para así, poder expresar que se va a entender como satisfacción de los empleados en el trabajo y calidad de servicio percibida por el cliente

✓ **Recolección de los datos**

Precisión de las variables y conceptualización

Los resultados obtenidos nos indicarán si los empleados presentan un alto, medio o bajo nivel de satisfacción en el trabajo y si la percepción de los clientes sobre la calidad de servicio se presenta en un nivel alto, medio o bajo; sin embargo, lo importante está en definir e identificar el conjunto de variables o factores que actúan tanto en los trabajadores y le determinan su nivel de satisfacción en el trabajo, como en los clientes y le determinan su nivel de percepción en cuanto a la calidad de servicio.

En el caso de la variable satisfacción de los empleados, éste estudio está basado en Herzberg, clasificado con sus factores y componentes tal como lo señala el autor en su estudio, quien lo define de la siguiente manera:

Variable : Satisfacción del empleado en el trabajo

Nivel de satisfacción en el trabajo: es el grado de complacencia intrínseca que experimenta el individuo en su trabajo, cuando valora positivamente sus actividades y siente retribuida sus necesidades y carencias, sean éstas de carácter físico, psicológico o sociales (Herzberg, 1959).

La satisfacción laboral según Herzberg abarca dos factores:

I. Factores Motivadores.

II. Factores Higiénicos.

I. **Factores Motivadores**: es el conjunto de factores directamente relacionados con la tarea laboral en sí misma, que satisfacen la necesidad que todo individuo tiene de autorrealizarse y crecer como persona. Promueven actitudes positivas hacia el trabajo, crean satisfacción y sus efectos son profundos y duraderos (Herzberg, 1959).

1. ***Reconocimiento***: se refiere a cualquier acto de gratitud dado al sujeto, por la realización o ejecución de una labor exitosa.

2. ***Logro:*** Referido a la actitud expresada por el sujeto que implica la culminación exitosa de una tarea, la solución de algún problema y el conocimiento de los resultados de su propio trabajo.

3. ***Crecimiento:*** expresa las posibilidades del individuo de superarse y crecer dentro de la empresa, adquiriendo nuevas habilidades y perspectivas profesionales

4. ***Ascenso:*** Implica la existencia de un cambio de posición de la jerarquía laboral, siendo un ejemplo típico la promoción del sujeto a un cargo superior inmediato.

5. ***Responsabilidad:*** expresa la capacidad de los trabajadores de responder, en forma individual o colectiva por las actividades inherentes a su cargo y a las consecuencias derivadas de la ejecución de dichas actividades.

6. ***Trabajo en sí:*** se refiere a la satisfacción que experimenta el sujeto por el trabajo mismo, bien sea éste creativo o mecánico, variado o rutinario, fácil o complicado.

II. Factores Higiénicos: son aquellos que hacen referencia al ambiente o contexto del trabajador. No tienen poder de crear satisfacción, antes bien, previenen la insatisfacción o invitan al descontento, pues su función es más bien representativa que curativa ante el trabajador (Herzberg, 1959).

1. ***Salario:*** constituye la cantidad de signos monetarios percibida por el trabajador, tomando en cuenta cualquier gratificación, percepción, habilitación o cualquier otra cantidad que sea entregada a cambio de la labor ordinaria ejecutada.

2. ***Relaciones Interpersonales:*** son los vínculos de trabajo y afectivos que se establecen entre el trabajador y sus compañeros de trabajo, sus superiores y sus subordinados, en casos de tenerlos.

3. ***Supervisión:*** se refiere esencialmente al estilo de liderazgo, a la competencia o a la incompetencia, parcialidad o imparcialidad del supervisor respecto a sus compañeros

4. ***Política Empresarial y Administrativa:*** está referida al conjunto de premisas organizacionales y administrativas que rigen la forma de actuar y proceder de los miembros de la empresa, y a la manera cómo los trabajadores la perciban.

5. ***Condiciones Físicas:*** son aquellas condiciones de trabajo referidas al horario, espacio, iluminación, ventilación, limpieza, ruidos, etc.

6. ***Status:*** expresa la posición o prestigio sociolaboral de una persona dentro del grupo de trabajadores que prestan sus servicios en la organización.

7. ***Seguridad en el trabajo:*** está referida a la sensación de seguridad que siente el empleado en su puesto de trabajo, es decir, la seguridad de no ser despedido de manera imprevista.

8. ***Vida Personal:*** se refiere a situaciones en las cuales algún aspecto del trabajo afecta la vida personal del sujeto.

En el caso de la variable calidad de servicio percibida por el cliente, éste estudio está basado en Albrecht, clasificado con sus dimensiones y componentes, tal como lo señala el autor en su teoría, quien lo define de la siguiente manera:

Variable: Calidad de servicio percibida por el cliente

La calidad del servicio: es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, en cada una de las dimensiones del servicio, y bajo una perspectiva personal Albrecht (1994). Esta, se evalúa a partir de las siguientes dimensiones:

I. Dimensión Ambiental: es el escenario físico en el cual el cliente experimenta el producto.

1. Condiciones físicas: calidad o circunstancia en las que un hecho o cosa ocurre

II. Dimensión Estética: es la experiencia sensorial directa que experimenta el cliente. Corresponde a las características estéticas de la mercancía y el clima visual y psicológico del ambiente y la gente.

1. Decoración: arte de decorar o adornar un conjunto de cosas. Poner en una habitación muebles, objetos y accesorios para embellecerla.

2. Presencia física: aspecto exterior de una persona.

3. Accesibilidad: de fácil acceso o trato

III. Dimensión Interpersonal: son las interacciones que tiene el cliente con los empleados que prestan el servicio, o en algunos casos, con otros clientes, como parte de la experiencia total.

1. Cortesía: demostración o actitud de cortes (atento, comedido, afable, obsequioso)

2. Trato personalizado: tratamiento, titulo de cortesía o manera de dirigirse a una persona.

3. Comprensión: entender, percibir o encontrar justificados o naturales los actos, sentimientos o requerimientos de alguien.

IV. Dimensión Procesal: son los procedimientos que debe seguir el cliente durante su relación con la organización. Incluye esperar, explicar sus necesidades, brindar información, dirigirse a diversos sitios y ser sometidos a manipulaciones o tratamientos físicos.

1. Rapidez: que actúa, evoluciona, se mueve o se hace en poco espacio de tiempo, deprisa.

V. Dimensión Informativa: son los aspectos de la experiencia del cliente que suponen obtener la información necesaria para actuar como tal.

1. Exactitud: que está conforme a la regla y actúa con puntualidad, precisión.

2. Conocimiento: que tiene la idea o noción de una persona o cosa, saber acerca de algo.

***VI. Dimensión* Entregable:** son todos los objetos físicos que el cliente recibe durante la experiencia del servicio, aún cuando éstos sean temporales.

1. Calidad: conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa.

***VII. Dimensión* Económica:** es lo que el cliente paga por la experiencia total, y la forma en que lo hace. En muchos casos se entiende el precio que paga.

1. Precio: valor atribuido en el mercado a una cosa, expresado en dinero.

Una vez definidas las variables, se procede a conceptualizar los otros datos que conforman los instrumentos de medición
Estos datos denominados demográficos, son utilizados, con el fin de poder describir las muestras en estudio. Los datos que se toman en cuenta para cada elemento muestral se definen como:

Instrumento para medir Satisfacción de los Empleados en el trabajo:

1. Sexo: condición bio-psico-social mediante la cual se distingue al hombre de la mujer. Las categorías establecidas, y su respectiva codificación, son las siguientes:

   F = Femenino
   M = Masculino

2. Edad: es el tiempo transcurrido desde el día de nacimiento del sujeto hasta el momento de realizar esta investigación. Para la obtención de este dato, se toman en cuenta los años efectivamente cumplidos y se agrupan en diferentes intervalos de edad, ya que estas se presentan en formas diferentes y es necesario abarcarlas todas. Estos intervalos de edades se codifican así:

   1 = 18-28 años
   2 = 29-38 años
   3 = 39-48 años
   4 = 49-58 años
   5 = 59 o más

3. Nivel educativo: es el grado de instrucción académica que el sujeto posee hasta el momento de realizar esta investigación. Las categorías establecidas, y su respectiva codificación, son las siguientes:

   1 = Primaria
   2 = Bachillerato incompleto
   3 = Bachillerato completo

4. Tiempo de servicio en la empresa: Es el tiempo transcurrido desde que el sujeto entró a trabajar en la empresa hasta el momento de realizar esta investigación. Las categorías establecidas, y su respectiva codificación, son las siguientes:

   1 = De 0 a 1año
   2 = De 1 a 5 años
   3 = De 5 a 10 años
   4 = De 10 a más años

Instrumento para medir Calidad de Servicio:

1. Sexo: condición bio-psico-social mediante la cual se distingue al hombre de la mujer. Las categorías establecidas, y su respectiva codificación, son las siguientes:

   F = Femenino
   M = Masculino

2. Edad: es el tiempo transcurrido desde el día de nacimiento del sujeto hasta el momento de realizar esta investigación. Para la obtención este dato se toma en cuenta los años efectivamente cumplidos y se agrupan en diferentes intervalos de edades, ya que estas se presentan en formas diferentes y es necesario abarcarlas todas. Estos intervalos de edades se codifican así:

   1 = 18-28 años
   2 = 29-38 años
   3 = 39-48 años
   4 = 49-58 años
   5 = 59 o más

3. Frecuencia de visitas al supermercado: es el número de veces que el cliente se dirige a la tienda en un período de tiempo determinado. Las categorías establecidas, y su respectiva codificación, son las siguientes:

   1 = Diario
   2 = Semanal
   3 = Quincenal
   4 = Mensual

4. Profesión: es el empleo o trabajo que ejerce una persona y que suele requerir estudios teóricos. Las categorías establecidas, y su respectiva codificación, son las siguientes:

   1 = No profesional
   2 = Profesional

6. Operacionalización de las Variables

Una vez definida las variables se procedieron a la operacionalización de las mismas, es decir, descomponerlas con el objetivo práctico de convertirlas en observables y operativas.

La operacionalización de las variables queda reflejada a continuación, la cual representa la fase técnica del instrumento de recolección de información.

Cuadro: 2 Operacionalización de la variable
Satisfacción en el Trabajo

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Satisfacción en el Trabajo	Motivadores	Reconocimiento	24. Recibe algún incentivo en el trabajo que realiza 30. El trabajo que realiza es reconocido por su jefe 34. La organización considera importante el trabajo que realiza
		Logro	37. Se siente satisfecho con los resultados de su propio trabajo 38. Al finalizar un trabajo siente usted que ha logrado terminar con éxito 35. Se siente usted satisfecho con los logros del equipo al cual pertenece
		Crecimiento	31. Considera usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo 33. Se siente estancado en el trabajo que realiza 28. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante
		Ascenso	26. La empresa le brinda oportunidades de promociones dentro de su área de trabajo 23. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo 21. Considera usted que la empresa planifica los ascensos
		Responsabilidades	18. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones 16 Si el trabajo tiene mayor o menor éxito, se considera usted responsable 1.Sus funciones y responsabilidades están de acuerdo con el puesto que ocupa
		Trabajo en sí	13. Se siente satisfecho con su trabajo 11. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus capacidades 9. Su trabajo es siempre igual 7. El trabajo que realiza es agotador

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
	Higiénicos	Salario	3. Su trabajo le ofrece estabilidad económica 8. Considera usted que su sueldo le permite satisfacer las necesidades de su familia
Satisfacción en el trabajo	Higiénicos	Relaciones Personales	29. La comunicación entre usted y su jefe es buena 36. En su trabajo se siente satisfecho con los logros de su propio trabajo 32. Usted tiene relaciones externas con sus compañeros (juegos, paseos, etc.)
		Supervisión	27. Las quejas o reclamos que usted presenta a su jefe son atendidos y resueltas rápidamente 25. Su jefe inmediato lo apoya constantemente para que realice un buen trabajo 22. El jefe toma en cuenta las ideas del empleado acerca de cómo realizar el trabajo
		Política Empresarial y Administrativa	20. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas 19 Esta usted de acuerdo con las normas establecidas en la empresa 17. Las normas de la empresa le permiten trabajar con libertad
		Condiciones Físicas	15. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas 14. La jornada de trabajo es muy larga 39. Cuenta con las herramientas de trabajo necesarias 40. Cuenta con los servicios adecuados (baños, agua, aire acondicionado)
		Seguridad	12. Siente usted que la empresa puede despedirlo en cualquier momento 10. La organización le ofrece estabilidad en el empleo

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
		Vida Personal	6. El horario de trabajo le dificulta sus compromisos familiares, educativos o sociales 5. la organización desarrolla actividades deportivas y recreativas
		Status	4. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción 2. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales

Cuadro: 3 Operacionalización de la variable
Calidad de servicio

Variable	Dimensión	Indicador	Items
Calidad de Servicio	Estética	Decoración	1. Las instalaciones de este supermercado son visualmente atractivas 6. La decoración le parece agradable
		Accesibilidad	7. La distribución de los productos le permite ubicarlos rápidamente 3. Hay una buena distribución del mobiliario en el supermercado
		Presencia Física	2. Los empleados tienen una apariencia limpia y pulcra
	Interpersonal	Cortesía	9. En este supermercado se percibe un clima de cordialidad y respeto 10. Los empleados siempre están dispuestos a ayudarle
		Trato Personalizado	13. Recibe usted una atención personalizada 17. Los empleados están capacitados para satisfacer las necesidades del cliente
		Comprensión	8. Los empleados ante sus problemas se muestran comprensivos 21. El empleado entiende sus necesidades
	Entregable	Calidad	19. Considera que el supermercado debe mejorar en cuanto al servicio 20. Es por el servicio, que usted volvería a comprar en el supermercado
	Procesal	Rapidez	14. Los equipos utilizados por el empleado facilitan el proceso de atención 16. El servicio recibido fue rápido
	Informativa	Exactitud	11. La información solicitada es brindada de manera exacta 12. El ticket de compra indica la información que usted requiere 22. Encuentra exactamente lo que busca
		Conocimiento	4. Le es fácil ubicar el precio de los productos 18. Los avisos y carteleras informativas le proporcionan la información requerida
	Económica	Precio	5. Las ofertas del supermercado le parecen atractivas 15. Los precios de los productos son adecuados a la calidad de los mismos
	Ambiental	Condiciones Físicas	23. Las condiciones físicas del supermercado le parecen adecuadas (ventilación, iluminación)

7. Instrumento de recolección de datos

7.1. Instrumento de recolección de datos para la variable satisfacción de los empleados en el trabajo

El instrumento de evaluación para los empleados fue elaborado luego de una revisión bibliográfica y de la fusión de los elementos considerados más importantes fundamentados en los factores Motivadores e Higiénicos, propuestos por Herzberg (1959). Dicho instrumento estuvo compuesto, inicialmente - anexo B -, por 49 ítems dirigidos a conocer el grado de satisfacción de los empleados en el trabajo. Los ítems estaban planteados de forma afirmativa, exceptuando, los ítems Nº 9,10,12 y 15 que estaban formulados en forma negativa.

Los ítems se encontraban clasificados en dos grupos: El primer grupo que comprende 25 ítems relacionados con los factores higiénicos, los cuales están dirigidos a conocer la opinión de los trabajadores en las siguientes áreas: Salario, Relaciones Personales, Supervisión, Política Empresarial y Administrativa, Condiciones Físicas, Seguridad, Vida Personal y Status. El segundo grupo que comprende 24 ítems relacionados con los factores motivadores y en donde se abarcó las siguientes áreas: Reconocimiento, Logro, Crecimiento, Ascenso, Responsabilidades y Trabajo en sí.

El instrumento se estructuró bajo el formato de una escala de Likert, lo cual hace que el nivel de medición sea ordinal, es decir, que tienen cinco (5) categorías de respuestas y éstas mantienen un orden de menor a mayor. Cada planteamiento tiene cinco (5) alternativas de respuestas, codificadas previamente, las cuales para efecto del análisis estadístico, se asumieron como un continuo, con valores del uno (1) al cinco (5), representados por la siguiente escala:

1= Muy en desacuerdo
2= En desacuerdo
3= Ni de acuerdo/ni en desacuerdo
4= De acuerdo
5= Muy de acuerdo

7.2. Instrumento de recolección de datos para la variable Calidad de Servicio en la empresa:

Por otro lado, el instrumento de evaluación para los clientes se redactó tomando como base el instrumento para clientes de la Tesis "Evaluación de la Calidad de Servicio en una tienda por departamento", realizada por Isabel Franca y Zulma Machiellanda, en 1998, en la Universidad Central de Venezuela. Se consideró tomarlo porque uno de los objetivos específicos de la tesis, antes mencionada, propone: Evaluar las percepciones de los clientes acerca del servicio prestado en los departamentos de Panadería, Frutas y Verduras, Restaurante, Charcutería, Carnicería, Textiles Caballeros, Textiles Damas y pescadería de una tienda por departamentos partiendo de la Dimensiones del servicio

evaluadas por el Cliente: Ambiental, Estética, Interpersonal, Procesal, Informativa, Entregable y Económica, propuestas por Albrecht (1992).

Entonces, esto hace que tanto el anterior estudio, como el presente midan la misma variable en diferentes contextos. El contexto de ellas fue una tienda por departamento y el de esta investigación es una red de supermercados del Distrito Federal. Por la aclaratoria antes expuesta, de los contextos diferentes, fue necesario hacerle algunos ajustes al instrumento para adaptarlo a uno de los objetivos planteados en este estudio. Las modificaciones que se le hicieron fueron los siguientes: 1º el tiempo de algunos verbos, ya que éstos se encontraban en pasado y de esta manera no era funcional porque esta investigación se mide durante la prestación del servicio. 2º el vocabulario de algunos ítems, ya que la connotación de algunas palabras podría dificultar el entendimiento por parte de los encuestados. 3º se agregó una afirmación ya que se consideró que la dimensión ambiental no reunía los ítems necesarios para su medición.

El instrumento estuvo compuesto, inicialmente – anexo B -, por 31 ítems distribuidos por cada una de las siete dimensiones: 6 ítems para la dimensión de Estética, 7 ítems para la Interpersonal, 2 ítems para la Entregable, 3 ítems para la Procesal, 6 ítems para la Informativa, 4 ítems para la Económica y 3 ítems para la Ambiental. Estos ítems estaban planteados de forma afirmativa.

El instrumento, al igual que el de los empleados, se estructuró bajo el formato de una escala Likert, con un nivel de medición ordinal. Cada planteamiento tiene cinco (5) alternativas de respuestas, las cuales para efectos del análisis estadístico, se asumieron como un continuo, con valores del uno (1) al cinco (5), representados por la siguiente escala:

1= Muy en desacuerdo
2= En desacuerdo
3= Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo
4= De acuerdo
5= Muy de acuerdo

8. Validez el instrumento

Posteriormente, se planteó establecer la Validez de los instrumentos; en la cual además de tomar en cuenta la información obtenida a partir de los empleados y clientes encuestados, se llevó a cabo una validación por expertos para los dos instrumentos, para lo cual se contó con la participación de especialistas del área inherente al problema en estudio. Estos especialistas se reunieron en un comité de trabajo para leer y revisar los cuestionarios.

El comité de trabajo estuvo constituido por cinco (5) especialistas que laboran en la empresa en estudio, los mismos son:

- El Gerente de Adiestramiento (RRHH)
- El Coordinador de Adiestramiento (RRHH)

- El Coordinador de Mercadeo
- El Gerente de Presupuesto
- El Gerente de Reclutamiento y Selección (RRHH)

Los criterios utilizados para llevar a cabo la conformación del comité de trabajo fueron los siguientes:

- El Gerente y el Coordinador de Adiestramiento porque ellos tienen a su cargo la ejecución de actividades tales como Capacitación, Adiestramiento y Cursos de formación para el personal que labora en la empresa, y por consiguiente, estas son las personas encargadas de la capacitación del empleado, a través de cursos de entrenamiento, para el desempeño de las tareas específicas del puesto en el que se ha ubicado.
- El Coordinador de Mercadeo porque tiene a su cargo las actividades relacionadas con las áreas de compra y ventas en la empresa, la coordinación de investigaciones, publicidad, promociones, comunicaciones, estudios de servicio, entre otras.
- El Gerente de Presupuesto porque a través del Departamento de Sueldos y Salario, cumple las siguientes actividades: análisis y descripción de puestos, valoración de puestos, escala de salario, evaluación de desempeño, incentivos, entre otras.
- El gerente de Reclutamiento y Selección porque tiene a su cargo las funciones de escoger el personal para la empresa a través de actividades como: Reclutamiento, Entrevistas, aplicación de Test, Empleo.

Fueron seleccionados 3 cargos de Recursos Humanos, ya que éstos tienen como objetivo final: la satisfacción de los empleados, pero siempre en función de la misión de la empresa, la cual en este caso: es servir al cliente. Asimismo, el área de Mercadeo y Presupuesto fue seleccionada porque dentro de sus funciones se encuentra el investigar acerca del grado de satisfacción del cliente con el servicio que ellos prestan y el de remunerar al cliente en función de los beneficios y prioridades de la empresa. En general, las áreas escogidas se mueven entre la satisfacción del empleado y del cliente, lo cual justifica su participación en el proceso de validación.

Los integrantes del comité de trabajo aportaron sus conocimientos y opinaron acerca de las fallas que podían apreciar en el instrumento. Ellos evaluaron en que medida los ítems planteados eran representativos de los factores motivadores e higiénicos propuesta por Herzberg, en el caso de la variable satisfacción en el trabajo, y en que medida los ítems planteados eran representativos de las dimensiones de servicio propuesta por Albrecht, en el caso de la variable calidad de servicio. A partir de allí, se establecieron puntos clave que se resumen a continuación:

Instrumento Evaluado / Opinión del experto	Instrumento de los Empleados	Instrumento de los Clientes
El Gerente de Adiestramiento	• Contiene muchos ítems que evalúan el salario • Incluir ítems que evalúen aspectos sobre servicios y acerca de los implementos de trabajo • El número de ítems fue catalogado como excesivo • Reducir el número de categorías de respuestas	• Disminuir el número de ítems
El coordinador de Adiestramiento	• Contiene muchos ítems que evalúan el salario • Disminuir el número de ítems	• Reducir el número de categorías de respuestas • Usar un vocabulario que sea más entendible por parte de los sujetos encuestados • Disminuir el número de ítems
El coordinador de Mercadeo	• Se deben agregar datos demográficos de los sujetos de la muestra	• Reducir el número de categorías de respuestas
Gerente de Presupuesto	• Reducir el número de categorías de respuestas	• Reducir el número de categorías de respuestas
Gerente de Reclutamiento	• Reducir el número de categorías de respuestas • Usar un vocabulario que sea más entendible por parte de los sujetos encuestados El uso de la palabra supervisor cambiarla por la palabra jefe	• Disminuir el número de ítems

Cuadro 4: Opiniones del comité de trabajo acerca de los instrumentos

9. Confiabilidad del instrumento

Una vez aplicado los instrumentos en la prueba piloto, estos fueron sometidos a las correspondientes pruebas de confiabilidad, para ver si el grado en que la aplicación repetida de cada uno de ellos, producen los mismos resultados. Para determinar la confiabilidad de cada instrumento se utilizó el método de las mitades partidas, basándonos en los resultados obtenidos en la prueba piloto. Luego, a cada cuestionario, por separado, se le divide sus ítems en dos mitades, los ítems pares y los impares. Posteriormente, las puntuaciones obtenidas en los ítems de cada mitad en el respectivo cuestionario, son comparadas entre sí, para ver si esas puntuaciones, de ambas mitades, son fuertemente correlacionadas. De esta manera se obtuvo un valor de correlación de 0,85, para el instrumento de la satisfacción de los empleados, y de 0,94, para el instrumento de calidad de servicio percibida por el cliente, lo cual indica que ambos instrumentos tienen un alto grado de confiabilidad.

10.Prueba Piloto

Una vez que los formatos de las encuestas se concluyeron, fueron reproducidos para aplicar la Prueba Piloto a los instrumentos de medición. Esta prueba, se realizó en un solo día para los dos instrumentos y en un solo supermercado: Montalbán; este supermercado fue seleccionado entre los cinco (5) porque todos los supermercados no difieren en condiciones, por tal razón, para la comodidad y facilidad fue escogido él más cercano a nuestro domicilio. Primero, se aplicó el instrumento para medir la satisfacción en el trabajo a 15 empleados del supermercado seleccionado y luego, le aplicamos el otro instrumento, a 25 clientes para medir su percepción de la calidad del servicio en este supermercado. Cada muestra reunía las características de la población respectiva, descrita anteriormente. Se escoge este tamaño de muestra para la prueba piloto, porque según Hernández (1995) esta prueba se realiza con una pequeña muestra, inferior a la muestra definitiva (p.262). Y, por tal razón, se considera que ese tamaño es adecuado para tal fin.

Esta aplicación permitió evaluar la comprensión del mismo, así como también, el recibir retroalimentación por parte de los empleados y de los clientes acerca de sus apreciaciones del instrumento. La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo mediante una entrevista personal a cada uno de los sujetos que conformaron las muestras. A partir de allí, se establecieron puntos clave que se resumen a continuación:

Instrumento aplicado a los empleados	Instrumento aplicado a los clientes
• El número de ítems fue catalogado como excesivo • La estructuración y formulación de algunos ítems, se consideraron similares • Se notó una tendencia a contestar la categoría Nº 3 la cual expresa: Ni de acuerdo/ni en desacuerdo una actitud imparcial y poco entusiasta en los sujetos	• El número de ítems fue catalogado como excesivo • Se notó una tendencia a contestar la categoría Nº 3 la cual expresa: Ni de acuerdo/ni en desacuerdo una actitud imparcial y poco entusiasta en los sujetos

Cuadro: 5 Resultados de la aplicación de los instrumentos, en la prueba piloto

Sobre la base de las críticas realizadas por los expertos y a las observaciones hechas por los empleados al instrumento que evalúa la variable satisfacción en el trabajo, se reestructuró el formato de la encuesta agregándole preguntas dirigidas a conocer los datos demográficos de los encuestados (Edad, Sexo, Tiempo de servicio en la empresa y Nivel educativo), con el propósito de describir, posteriormente, la muestra que se estudió; se cambió el uso de la palabra supervisor por la palabra jefe, atendiendo la sugerencia hecha por el gerente de Reclutamiento, ya que es un vocabulario más accesible a los empleados que se entrevistan; se redujo el número de categorías de respuestas porque los sujetos tuvieron la tendencia de contestar, en la prueba piloto, la categoría Nº 3 la cual expresaba: "Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo" tomando una actitud intermedia o poco entusiasta al responder, por lo tanto, esos resultados no iban a ser significativos para este estudio; se eliminaron 11 ítems porque el instrumento fue catalogado como excesivo y esto puede

cansar al sujeto que se le va a suministrar dicho instrumento, estos ítems eliminados fueron los siguientes:

- Recibe elogios al realizar un buen trabajo
- La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal
- Considera usted que las evaluaciones y cursos de capacitación son para conceder un ascenso o promoción
- Depende de usted el buen trato al público
- Le agrada el trabajo que realiza
- El salario es justo con respecto al costo de la vida
- Esta de acuerdo con el salario establecido en la empresa
- El sueldo que gana está acorde con las funciones que realiza
- Su superior es amigable y da muestra de acercamiento
- Su superior le critica delante de sus compañeros de trabajo
- En su trabajo se siente en un ambiente físico agradable

Y por último, se le agregaron dos (2) ítems, atendiendo las sugerencias de los expertos, estos ítems son:

- Cuenta con los servicios adecuados (baños, agua, aire acondicionado)
- Cuenta con las herramientas necesarias de trabajo

Por otro lado, tomando en cuenta las críticas realizadas por los expertos y las observaciones hechas por los clientes al instrumento que evalúa la variable calidad de servicio, se reestructuró el formato de la encuesta por medio de la reformulación de algunos ítems de los planteados, para que estos puedan ser entendidos por los sujetos que se les aplicará dicho instrumento; se agregaron preguntas dirigidas a conocer los datos demográficos (Edad, Sexo, Frecuencia de visita al supermercado y Profesión) de cada sujeto en estudio, con el fin de describir, posteriormente, la muestra que se estudió; se redujo el número de categorías de respuestas porque los sujetos tuvieron la tendencia de contestar, en la prueba piloto, la categoría Nº 3 la cual expresaba: "Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo" haciendo que los encuestados adopten una actitud intermedia o poco entusiasta para responder, por lo tanto, esos resultados no iban a ser significativos para este estudio y, por último, se eliminaron 8 ítems porque el instrumento fue catalogado como excesivo y esto puede cansar al sujeto que se le va a suministrar dicho instrumento, estos ítems eliminados fueron los siguientes:

- Los productos están presentados de manera agradable a su vista
- Los empleados le brindan una atención amable y cordial
- El procedimiento a seguir para adquirir el producto le parece eficiente
- Los productos tienen precios competitivos
- Se siente a gusto con este ambiente
- El precio es el reflejo de una justa relación precio-valor
- El supermercado tiene una buena ventilación
- Le es fácil ubicar los productos que están en oferta

11. Diseño del instrumento definitivo:

Luego, de haber aplicado la prueba piloto y de haber determinado la validez y confiabilidad de los instrumentos, se procedió a la elaboración de los instrumentos definitivos para cada variable en estudio. Estos instrumentos constan de:

El cuestionario definitivo para medir el nivel de satisfacción en el trabajo los empleados, - anexo C - está estructurado por cuatro (4) secciones: la primera, que contempla una breve explicación del objetivo del instrumento, la segunda, indica las instrucciones necesarias para llenar el mismo, la tercera, es una sección de identificación de los datos personales de los encuestados y finalmente, una cuarta sección, que contiene 40 ítems presentados en forma de afirmaciones ante los cuales se le pide al empleado que responda acerca de su apreciación del nivel de satisfacción en el trabajo.

El cuestionario definitivo para medir el nivel de calidad de servicio percibida por los clientes – anexo C - está estructurado por cuatro (4) secciones: la primera, que contempla una breve explicación del objetivo del instrumento, la segunda, indica las instrucciones necesarias para llenar el mismo, la tercera, es una sección de identificación de los datos personales de los encuestados y finalmente, una cuarta sección, que contiene 23 ítems presentados en forma de afirmaciones ante los cuales se le pide al cliente que responda acerca de su apreciación sobre la base de la calidad del servicio que recibe en el supermercado.

B) Fase Exploratoria

Una vez elaborado el formato definitivo de las encuestas para medir las variables en estudio, se inició el proceso exploratorio, el cual consiste en la especificación de las condiciones, en las cuales se aplicaron ambos instrumentos.

Las condiciones en las que se entrevistaron tanto los empleados como a los clientes fueron las siguientes:

- Horario: Es importante acotar, que el horario planificado en el anteproyecto para realizar las encuestas tanto a los clientes como a los empleados en el período: Viernes(5:00 a 8:00 p.m.) y Sábados (durante todo el día) que incluyeran días de cobro, es decir, días de quincena, no se pudo llevar a cabo en esos días, porque la empresa indicó que esos días eran de mucha afluencia de clientes, así que sugirió que se aplicaran los cuestionarios entre los días lunes y jueves, que no fuesen días de cobro, con el propósito de lograr una mayor atención, tanto de los clientes como de los empleados, ya que éstos en esos días se encuentran menos presionados por el volumen de consumidores y de trabajo respectivamente.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, los cuestionarios fueron aplicados en el siguiente horario:

Día	Fecha	Horario	Supermercado
Jueves	29 de Julio	De 8:00am a 12:00m	Montalbán
Martes	3 de Agosto	De 8:00am a 12:00m De 2:00pm a 6:00 p.m.	Parque Central San Bernardino
Miércoles	4 de Agosto	De 8:00am a 12:00m De 2:00pm a 6:00 p.m.	Los Ilustres La Florida

Cuadro 5: Cronograma para la aplicación de los instrumentos

- Momento: A los empleados se les aplicó el cuestionario mediante una entrevista personal, en su lugar de trabajo y cuando éstos no estaban atendiendo a los clientes. Con respecto a los clientes, se les aplicó el cuestionario, también, mediante una entrevista personal y mientras ellos estaban ubicados en cualquiera de los supermercados seleccionados, realizando cualquier etapa del proceso de transacción (solicitar, pesar o pagar el producto)

Es de hacer notar que para la aplicación de ambos cuestionarios, se realizó un primer contacto con los sujetos en estudio para indicarles los objetivos de la investigación; seguidamente, se les solicitó su colaboración a través de respuestas a las preguntas de los cuestionarios. Luego, se le solicitó a los sujetos la información correspondiente a los datos demográficos y por último, se procedió a leer cada uno de los planteamientos que componen el instrumento, al tiempo que los sujetos respondían de acuerdo a la escala. Este procedimiento se repitió con cada uno de los sujetos a encuestar, durante todo el periodo asignado para tal fin.

C) Fase de tratamiento de los Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en la investigación. El tratamiento de los resultados de los cuestionarios estuvo precedido por la elaboración de un Libro de Código para cada variable – anexo D -. " El libro de códigos es un documento que describe la localización de las variables y los códigos asignados a los atributos que las componen (categorías y7o subcategorías)" Babbie, 1979 (en Hernández y otros, 1995,p.327).

Una vez que se completó el muestreo, la información contenida en los formatos de los cuestionarios fue vaciada y tabulada en diferentes hojas de cálculo de Excel, para realizar su procesamiento, descripción y análisis, cumpliendo así con los siguientes pasos:

1. Se elaboró una tabla de porcentajes de los datos demográficos de la muestra, por cada variable, lo que permitió hacer una descripción de la misma.- anexo E -.

2. Los resultados de los instrumentos que se aplicaron para medir las variables en estudio, se vaciaron en hojas de cálculo transfiriéndolos a una Matriz de codificación para cada variable –anexo F – para facilitar el procesamiento de los datos. En esta matriz se incluyen los valores correspondientes a cada respuesta codificada de todos los sujetos de la muestra, según la variable.
3. Se calcularon, en unas tablas, las frecuencias relativas, absolutas y los porcentajes de cada categoría de respuesta, según el grupo de ítems asociado al indicador y variable correspondiente.
4. Se realizó un análisis de porcentajes en cada tabla para cada variable
5. Posteriormente, se infiere sobre la posible relación entre ambas variables. Es importante destacar, que el análisis de esta relación se hizo sólo a escala teórica, ya que por haber trabajado con muestras diferentes, no se le puede analizar o correlacionar con pruebas estadísticas.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en la investigación. Inicialmente se describen ambas muestras, según los datos demográficos utilizados en cada instrumento de medición y según la variable correspondiente. Inmediatamente se describen y analizan de manera independiente cada una de los indicadores correspondientes a cada dimensión, y por cada una de las variables en estudio, tomando como referencia los ítems que las componen, y el porcentaje que representan según las categorías de respuestas presentadas en el cuestionario. Una vez descritos éstos, se agrupan los resultados por dimensiones utilizando escalas de medición, tanto para la variable satisfacción en el trabajo como para calidad de servicio – anexo G - que tienen como objetivo servir de criterio de análisis para el resultado final, y así determinar el comportamiento general de cada una de las variables involucradas.

Posteriormente, se infiere sobre la posible relación entre ambas variables. Es importante destacar, que el análisis de esta relación se hizo sólo a escala teórica, ya que por haber trabajado con muestras diferentes, no se le puede analizar o correlacionar con pruebas estadísticas.

1. DESCRIPCION DE LA MUESTRA

Para éste estudio, se utilizaron ciertos datos demográficos, según la muestra correspondiente de empleados o clientes. Esta, estuvo conformada de la siguiente manera:

1.1. MUESTRA DE EMPLEADOS

A) Distribución de la muestra de EMPLEADOS por sexo: la muestra en estudio arrojó que:

- el 33,00% de los empleados pertenecen al sexo femenino y que el 67,00% pertenecen al sexo masculino - anexo E-, *es decir, se observa que hay mayor porcentaje de hombres que de mujeres.*

B) Distribución *de la muestra de EMPLEADOS por edad: la muestra en estudio arrojó que:*

- *El 65,33% se encuentra entre 18 y 28 años de edad*, el 26,67% se ubica entre 29 y *38 años de edad*, el 4,00% se encuentran entre 39 y 48 años de edad, el 2,67% se ubica entre 49 y 58 años de edad y un 1,33% se ubica en mas de 59 años de edad. - anexo E -, es decir, se observa que hay mayor cantidad de empleados muy jóvenes.

C) Distribución de la muestra de EMPLEADOS por Grado de Instrucción: la muestra en estudio arrojo que:

- El 54,67% de la muestra se ubica en la categoría de "bachillerato incompleto", el 44,00% se ubica en la categoría "bachillerato completo" y un 1,33% se ubica en la categoría de " Primaria Completa". - anexo E -, es decir, que el mayor porcentaje de la muestra de empleados se corresponde con bachillerato incompleto.

D) Descripción de la muestra de EMPLEADOS por Tiempo de Servicio en la Empresa: la muestra en estudio arrojó que:

- El 54,67% de la muestra se ubica en la categoría de "0 meses a un (1) año" de servicio en la empresa, un 29,33% se ubica en la categoría de "1 a 5 años de servicio en la empresa", un 9,33% se ubica en la categoría de "5 a 10 años de servicio en la empresa" y un 6,67% se ubica en la categoría de más de 10 años de servicio en la empresa" - anexo E -, lo cual hace inferir que el grado de rotación en el supermercado es alto.

1.2. MUESTRA DE CLIENTES

A) Descripción de la muestra de CLIENTES por sexo: la muestra en estudio arrojó que:

- El 29,00% de la muestra pertenecen al sexo masculino, y que el 71,00% pertenecen al sexo femenino – anexo E -, es decir, que se observan mayor porcentaje de mujeres que de hombres.

B) Descripción de la muestra de CLIENTES por edad: la muestra en estudio arrojó que:

- El 24,00% de la muestra se ubica entre 18 y 28 años de edad, el 30,40% se ubica entre 29 y 38 años de edad, el 24,00% se ubica entre 39 y 48 años de edad, el 16,00% se ubica entre 49 y 58 años de edad y un 5,60% se ubica en la categoría de mas de 59 años de edad. - anexo E – es decir, que el mayor porcentaje de clientes se ubica entre 29 y 48 años de edad.

C) Descripción de la muestra de CLIENTES por Profesión: la muestra en estudio arrojó que:

- El 29,60% de la muestra de clientes encuestados se ubican en la categoría de "Profesionales" y un 70,40% de la muestra se ubican en la categoría de "No Profesionales". - anexo E -, es decir, que la muestra de clientes en su mayoría son no profesionales.

D) Descripción de la muestra de CLIENTES por Frecuencia de Visitas al Mercado: la muestra en estudio arrojó que:

- El 40,80% de la muestra se ubica en la categoría de "Semanal", el 36,80% se ubica en la categoría "quincenal", el 16,00% se ubica en la categoría "mensual" y el 6,40% de la muestra se ubica en la categoría "diaria". - anexo E -, es decir, que el mayor porcentaje se corresponde con las categorías semanal y quincenal, como frecuencia de visitas al mercado.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL TRABAJO

FACTORES MOTIVADORES

- Reconocimiento
- Logro
- Crecimiento
- Ascenso
- Responsabilidad
- Trabajo en sí

Tabla 3: Frecuencias del indicador Reconocimiento

Item / Categoría de Respuesta	Item N°24 Recibe Ud. algún incentivo por el trabajo que realiza			Item N°34 La organización considera importante el trabajo que Ud. realiza		
	Fi	F	%	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	5	5	6,67	0	0	0,00
2.En desacuerdo	22	27	29,33	16	16	21,33
3.De acuerdo	43	70	57,33	48	64	64,00
4 Muy de acuerdo	5	75	6,67	11	75	14,67
			100,00			**100,00**

Item / Categoría de Respuesta	Item N°30 El trabajo es reconocido por su jefe		
	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	1	1	1,33
2.En desacuerdo	11	12	14,67
3.De acuerdo	45	57	60,00
4 Muy de acuerdo	18	75	24,00
			100,00

En la tabla No. 3: Frecuencias del indicador Reconocimiento, se presentan tres ítems. El No. 24, que busca reconocer la opinión del empleado con relación a sí él recibe algún incentivo por el trabajo que realiza. Un 57,33% está de acuerdo, un 29,33% está en desacuerdo, un 6,67% está muy de acuerdo y un 6,67% está muy en desacuerdo.

Por otra parte el ítems No. 34, busca conocer la opinión del empleado con relación a que sí la organización considera importante el trabajo que él realiza. Un 64% está de acuerdo, un 21,33% está en desacuerdo, un 14,67% está muy de acuerdo y un 0% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 30, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí el trabajo que él realiza es reconocido por su jefe. Un 60% está de acuerdo, un 24% está muy de acuerdo, un 14,67% está en desacuerdo y un 1,33% está muy en desacuerdo.

Es importante señalar, que en los tres ítems la categoría "de acuerdo" obtuvo el mayor porcentaje de respuesta. Lo que permite ver que la muestra tiene una actitud favorable hacia el indicador reconocimiento, el cual pretende medir si el empleado recibe algún reconocimiento por la realización o ejecución de una labor exitosa.

Tabla 4: Frecuencias del indicador Logro

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº37 Se siente satisfecho con los resultados con los resultados de su propio trabajo			Item Nº38 Al finlizar u trabajo siente Ud. que ha logrado terminar con éxito		
	Fi	F	%	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	0	0	0,00	0	0	0,00
2.En desacuerdo	0	0	0,00	3	3	4,00
3.De acuerdo	34	34	45,33	44	47	58,67
4 Muy de acuerdo	41	75	54,67	28	75	37,33
			100,00			**100,00**

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº35 Se siente satisfecho con los logros del equipo al que pertenece		
	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	1	1	1,33
2.En desacuerdo	3	4	4,00
3.De acuerdo	54	58	72,00
4 Muy de acuerdo	17	75	2,67
			100,00

En la tabla No. 4: Frecuencias del indicador Logro, se observan tres ítems. El no. 37, que busca conocer la opinión del empleado con relación a sí él se siente satisfecho con los resultados de su propio trabajo. Un 54,67% está muy de acuerdo, un 45,33% está de acuerdo, un 0% está en desacuerdo y un 0% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 38, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí él al finalizar un trabajo siente que ha logrado terminarlo con éxito. Un 58,67% está de acuerdo, un 37,33% está muy de acuerdo, un 4% está muy en desacuerdo y un 0% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 35, busca conocer la opinión del empleado con relación a que sí él se siente satisfecho con los logros del equipo a que pertenece. Un 72% está de acuerdo, un 22,67% está muy de acuerdo, un 4% está en desacuerdo y un 1,33% está muy en desacuerdo.

Se puede observar, que en los tres ítems de las categorías "de acuerdo" y "muy de acuerdo" se obtuvo el mayor porcentaje de respuestas, lo cual indica que la muestra tiene una actitud favorable a la culminación exitosa de una tarea, la solución de algún problema y el conocimiento de los resultados de su propio trabajo.

Tabla 5: Frecuencias del indicador Crecimiento

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº31 Considera Ud. que la empresa le da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo			Item Nº28 Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante		
	Fi	F	%	FI	F	%
1.Muy en desacuerdo	3	3	4,00	5	5	6,67
2.En desacuerdo	23	26	30,67	17	22	22,67
3.De acuerdo	41	67	54,67	44	66	58,67
4 Muy de acuerdo	8	75	10,67	9	75	12,00
			100,00			**100,00**

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº33 Se siente estancado en el trabajo que realiza		
	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	2	2	2,67
2.En desacuerdo	38	40	50,67
3.De acuerdo	24	64	32,00
4 Muy de acuerdo	11	75	14,67
			100,00

En la tabla No. 5: Frecuencias del indicador Crecimiento, se observan tres ítems. El no. 31 que busca conocer la opinión del empleado con relación a sí él considera que la empresa le da la oportunidad de desarrollarse a través de su trabajo. Un 54,67% está de acuerdo, un 30,67% está en desacuerdo, un 10,67% está muy de acuerdo y un 4% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 28, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí el trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante. Un 58,67% está de acuerdo, un 22,67% está en desacuerdo, un 12% está muy de acuerdo y un 6,67% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 33, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí él se siente estancado en el trabajo que realiza. Un 50,67% está en desacuerdo, un 32% está de acuerdo, un 14,67% está muy de acuerdo y un 2,67% está muy en desacuerdo.

Es importante señalar que a pesar de que la categoría "de acuerdo" obtuvo en los tres ítems más del 50% de las respuestas, no se observa una diferencia significativa con la categoría "en desacuerdo" lo cual, indica que los empleados tienen una actitud más o menos favorable hacia la posibilidad de superarse y crecer dentro de la empresa, adquiriendo nuevas habilidades y perspectivas profesionales.

Tabla 6: Frecuencias del indicador Ascenso

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº26 La empresa le brinda oportunidades de promociones dentro de su área de trabajo			Item Nº21 Considera Ud. que la empresa planifica Los ascensos		
	Fi	F	%	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	7	7	9,33	3	3	4,00
2.En desacuerdo	25	32	33,33	26	29	34,67
3.De acuerdo	39	71	52,00	41	70	54,67
4 Muy de acuerdo	4	75	5,33	5	75	6,67
			100,00			**100,00**

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº23 Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo		
	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	8	8	10,67
2.En desacuerdo	13	21	17,33
3.De acuerdo	41	62	54,67
4 Muy de acuerdo	13	75	17,33
			100,00

En la tabla No. 6: Frecuencias del indicador Ascenso, se observan tres ítems. El No. 26 que busca conocer la opinión del empleado con relación a que sí la empresa le brinda la posibilidad de promociones dentro del área de trabajo. Un 52% está de acuerdo, un 33,33% está en desacuerdo, un 9,33% está en desacuerdo y un 5,33% está muy de acuerdo.

El ítems No. 21, busca conocer la opinión del empleado del empleado con relación a si él considera que la empresa planifica los ascensos. Un 54,67% está de acuerdo, un 34,67% está en desacuerdo, un 6,67% está muy de acuerdo y un 4% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 23, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí él tiene posibilidades de ascenso en su trabajo. Un 54,67% está de acuerdo, , un 17,33% está muy de acuerdo, un 17,33% está en desacuerdo y un 10,67% está muy en desacuerdo.

En resumen, podemos observar que el empleado reconoce que a empresa le brinda oportunidades de cambio de posición en la jerarquía laboral, esto se ve reflejado en el alto porcentaje en la categoría "de acuerdo".

Tabla 7: Frecuencias del indicador Responsabilidad

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº18 Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones			Item Nº16 Si el trabajo tiene mayor o menor éxito, se considera Ud. responsable		
	Fi	F	%	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	5	5	6,67	1	1	1,33
2.En desacuerdo	21	26	28,00	7	8	9,33
3.De acuerdo	39	65	52,00	50	58	66,67
4 Muy de acuerdo	10	75	13,33	17	75	22,67
			100,00			**100,00**

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº01 Sus funciones y sus responsabilidades están de acuerdo con el puesto que ocupa		
	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	1	1	1,33
2.En desacuerdo	3	4	4,00
3.De acuerdo	55	59	73,33
4 Muy de acuerdo	16	75	21,33
			100,00

En la tabla No. 7: Frecuencias del indicador Responsabilidad, se observan tres ítems. El No. 18 que busca conocer la opinión del empleado con relación a sí el trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones. Un 52% está de acuerdo, un 28% está en desacuerdo, un 13,33% está muy de acuerdo, y un 6,67% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 16, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí éste considera responsable, cuando el trabajo tenga mayor o menos éxito. Un 66,67% está de acuerdo, un 22,67% está muy de acuerdo, un 9,33% está en desacuerdo y un 1,33% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 1, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí sus funciones y responsabilidades están de acuerdo con el puesto que ocupa. Un 73,33% está de acuerdo, un 21,33% está muy de acuerdo, un 4% está en desacuerdo y un 1,33% está muy en desacuerdo.

En general, se observa que el empleado tiene una actitud favorable hacia la capacidad de responder, en forma individual por las actividades inherentes a su cargo y a las consecuencias derivadas de la ejecución de dichas actividades.

Tabla 8: Frecuencias del indicador Trabajo en sí

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº11 El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus capacidades			Item Nº7 El trabajo que realiza es agotador		
	Fi	F	%	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	1	1	1,33	2	2	2,67
2.En desacuerdo	21	22	28,00	23	25	30,67
3.De acuerdo	42	64	56,00	18	43	24,00
4 Muy de acuerdo	11	75	14,67	32	75	42,67
			100,00			**100,00**

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº9 Su trabajo es siempre igual			Item Nº13 Se siente satisfecho con su trabajo		
	Fi	F	%	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	4	4	5,33	0	0	0,00
2.En desacuerdo	15	19	20,00	7	7	9,33
3.De acuerdo	38	57	50,67	49	56	65,33
4 Muy de acuerdo	18	75	24,00	19	75	25,33
			100,00			**100,00**

En la tabla No. 8: Frecuencias del indicador Trabajo en sí, se observan cuatro ítems. El No. 11, que busca conocer la opinión del empleado con relación a sí el trabajo le permite hacer uso de sus capacidades. Un 56% está de acuerdo, un 28% está en desacuerdo, un 14,67% está muy de acuerdo y un 1,33% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 7, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí el trabajo que realiza es agotador. Un 42,67% está muy de acuerdo, un 30,67% esta en desacuerdo, un 24% está de acuerdo y un 2,67% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 9, busca conocer la opinión del empleado con relación a que sí el trabajo es siempre igual. Un 50,67% está de acuerdo, un 24% está muy de acuerdo, un 20% está en desacuerdo y un 5,33% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 13, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí él se siente satisfecho con su trabajo. Un 65,33% está de acuerdo, un 25,33% está muy de acuerdo, un 9,33% está en desacuerdo y un 0% está muy en desacuerdo.

Se puede observar que los empleados, en general, experimentan una actitud más o menos favorable por el trabajo. Sin embargo, a pesar de sentirse satisfechos expresan que éste es agotador y monótono.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL TRABAJO

FACTORES HIGIENICOS

- Salario
- Relaciones Personales
- Supervisión
- Política Empresarial y Administrativa
- Condiciones Físicas
- Seguridad
- Vida Personal
- Status

Tabla No. 9: Frecuencias del indicador Salario

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº3 Su trabajo le ofrece estabilidad económica			Item Nº8 Considera Ud. Que su sueldo le permite satisfacer las necesidades de su familia		
	Fi	F	%	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	3	3	4,00	20	20	26,67
2.En desacuerdo	45	48	60,00	35	55	46,67
3.De acuerdo	25	73	33,33	17	72	22,67
4 Muy de acuerdo	2	75	2,67	3	75	4,00
			100,00			**100,00**

En la tabla No. 9: Frecuencias del indicador Salario, se observan dos ítems. El No. 3 que busca conocer la opinión del empleado con relación a sí el trabajo le ofrece estabilidad económica. Un 60% está en desacuerdo, un 33,33% está de acuerdo, un 4% está muy en desacuerdo y un 2,67% está muy de acuerdo.

El ítems No. 8, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí éste considera que su sueldo le permite satisfacer las necesidades de su familia. Un 46,67% está de acuerdo, un 26,67% está muy en desacuerdo, un 22,67% está de acuerdo, y un 4% está muy de acuerdo.

Como se puede observar, el empleado tiene una actitud desfavorable hacia el salario, lo cual indica que no están satisfechos con el sueldo devengado en los actuales momentos, y que éste no esta acorde con las expectativas.

Tabla 10: Frecuencia del indicador Relaciones Personales

Item / Categoría de Respuesta	Item N°29 La comunicación entre Ud. y su jefe es buena			Item N°36 En su trabajo se siente un ambiente de armonía con sus compañeros		
	Fi	F	%	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	1	1	1,33	0	0	0,00
2.En desacuerdo	8	9	10,67	2	2	2,67
3.De acuerdo	40	49	53,33	35	37	46,67
4 Muy de acuerdo	26	75	34,67	38	75	50,67
			100,00			**100,00**

Item / Categoría de Respuesta	Item N°1 Ud. Tiene relaciones externas con sus compañeros (juegos, paseos, etc.)		
	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	22	22	29,33
2.En desacuerdo	18	40	24,00
3.De acuerdo	23	63	30,67
4 Muy de acuerdo	12	75	16,00
			100,00

En la tabla No. 10: Frecuencias del indicador Relaciones Personales, se observan tres ítems. El No. 29, que busca conocer la opinión del empleado con relación a sí la comunicación entre éste y su jefe es buena. Un 53,33% está de acuerdo, un 34,67% está muy de acuerdo, un 10,67% está en desacuerdo y un 1,33% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 36, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí éste siente un ambiente de armonía con sus compañeros en el trabajo. Un 50,67% está muy de acuerdo, un 46,67% está de acuerdo, un 2,67% está en desacuerdo y un 0% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 32, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí éste tiene relación externa con sus compañeros, tales como: paseos, juegos, etc. Un 30,67% está de acuerdo, un 29,33% está muy en desacuerdo, un 24% está en desacuerdo y un 16% está muy en de acuerdo.

En general, a pesar de no compartir mucho fuera del lugar de trabajo, los empleados tienen una actitud favorable hacia el hecho de establecer buenas relaciones personales, tanto con su jefe como con sus compañeros.

Tabla 11: Frecuencia del indicador Supervisión

Item / Categoría de Respuesta	Item N°25 Su jefe inmediato lo apoya constantemente para que realice un buen trabajo			Item N°27 Las quejas o reclamos que Ud. le presenta su jefe son atendidas y resueltas rápidamente		
	Fi	F	%	FI	F	%
1.Muy en desacuerdo	2	2	2,67	4	4	5,33
2.En desacuerdo	4	6	5,33	19	23	25,33
3.De acuerdo	43	49	57,33	44	67	58,67
4 Muy de acuerdo	26	75	34,67	8	75	10,67
			100,00			**100,00**

Item / Categoría de Respuesta	Item N°22 El jefe toma en cuenta las ideas del empleado acerca de cómo realizar el trabajo		
	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	5	5	6,67
2.En desacuerdo	10	15	13,33
3.De acuerdo	49	64	65,33
4 Muy de acuerdo	11	75	14,67
			100,00

En la tabla No. 11: Frecuencias del indicador Supervisión, se observan tres ítems. El No. 25, que busca conocer la opinión del empleado con relación a sí su jefe lo apoya para que realice un buen trabajo. Un 57,33% está de acuerdo, un 34,67% está muy de acuerdo, un 5,33% está en desacuerdo y un 2,67% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 27, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí las quejas y reclamos que éste presenta son atendidas y resueltas rápidamente. Un 58,67% está de acuerdo, un 25,33% está en desacuerdo, un 10,67% está muy de acuerdo y un 5,33% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 22, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí el jefe toma en cuenta las ideas de éste, a cerca de cómo realizar el trabajo. Un 65,33% está de acuerdo, un 14,67% está muy de acuerdo, un 13,33% está en desacuerdo y un 6,67% está muy en desacuerdo.

Como se puede observar en los resultados, los empleados tienen una actitud favorable hacia el estilo de liderazgo que su jefe ejerce sobre ellos. Esto se ve reflejado en el porcentaje obtenido en la categoría "de acuerdo".

Tabla No. 12, Frecuencia del indicador: Política Empresarial y Administrativa

Ítem / Categoría de Respuesta	Ítem Nº19 Está Ud. de acuerdo con las normas establecidas en su empresa			Ítem Nº17 Las normas de la empresa le permiten trabajar con libertad		
	Fi	F	%	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	2	2	2,67	1	1	1,33
2.En desacuerdo	14	16	18,67	20	21	26,67
3.De acuerdo	51	67	68,00	41	62	54,67
4 Muy de acuerdo	8	75	10,67	13	75	17,33
			100,00			**100,00**

Ítem / Categoría de Respuesta	Ítem Nº20 Considera Ud. que las políticas de la empresa son rígidas		
	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	1	1	1,33
2.En desacuerdo	38	39	50,67
3.De acuerdo	30	69	40,00
4 Muy de acuerdo	6	75	8,00
			100,00

En la tabla No. 12: Frecuencias del indicador Política Empresarial y Administrativa, se observan tres ítems. El No. 19, que busca conocer la opinión del empleado con relación a sí éste está de acuerdo con las normas establecidas en la empresa. Un 68% está de acuerdo, un 18,67% está en desacuerdo, un 10,67% está muy de acuerdo y un 2,67% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 17, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí las normas de la empresa le permiten trabajar con libertad. Un 54,67% está de acuerdo, un 26,67% está en desacuerdo, un 17,33% está muy de acuerdo y un 1,33% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 20, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí éste considera que las políticas de la empresa son muy rígidas. Un 50,67% está de acuerdo, un 40% está de acuerdo, un 8% está muy de acuerdo y un 1,33% está muy en desacuerdo.

En resumen, los empleados tienen una actitud favorable hacia la política empresarial y administrativa que rigen la forma de actuar y proceder los miembros de la empresa, aunque consideran que las políticas de la empresa son algo rígidas.

Tabla No. 13, Frecuencias del indicador: Condiciones Físicas

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº40 Cuenta con servicios adecuados (baños, aire acondicionado, agua)			Item Nº15 Las condiciones en que realiza su trabajo son las adecuadas		
	Fi	F	%	FI	F	%
1.Muy en desacuerdo	4	4	5,33	3	3	4,00
2.En desacuerdo	16	20	21,33	12	15	16,00
3.De acuerdo	35	55	46,67	55	70	73,33
4 Muy de acuerdo	20	75	26,67	5	75	6,67
			100,00			**100,00**

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº14 La jornada de trabajo es muy larga			Item Nº39 Cuenta con las herramientas de trabajo necesarias		
	Fi	F	%	FI	F	%
1.Muy en desacuerdo	3	3	4,00	2	2	2,67
2.En desacuerdo	25	28	33,33	18	20	24,00
3.De acuerdo	24	52	32,00	45	65	60,00
4 Muy de acuerdo	23	75	30,67	10	75	13,33
			100,00			**100,00**

En la tabla No. 13: Frecuencias del indicador Condiciones Físicas, se observan cuatro ítems. El No. 40 que busca conocer la opinión del empleado con relación a sí él cuenta con los servicios adecuados, (baños, aire acondicionado, agua). Un 46,67% está de acuerdo, un 26,67% está muy de acuerdo, un 21% está en desacuerdo y un 5,33 está muy en desacuerdo.

El ítems No. 15, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí las condiciones en que realiza su trabajo son las adecuadas. Un 73,33% está de acuerdo, un 16% está en desacuerdo, un 6,67% está muy de acuerdo y un 4% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 14, busca conocer la opinión del empleado con relación así éste considera que la jornada de trabajo es muy larga. Un 33,33 está en desacuerdo, un 32% está de acuerdo, un 30,67% está muy de acuerdo, y un 4,00% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 39, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí éste considera que cuenta con las herramientas de trabajo necesarias. Un 60% está de acuerdo, un 24% está en desacuerdo, un 13,33% está muy de acuerdo y un 2,67% está muy en desacuerdo.

Como se puede observar, que los empleados tienen una actitud favorable acerca de las condiciones de trabajo en las que prestan sus servicios. Esto se ve reflejado en los porcentajes altos de respuesta de la muestra en las categorías de acuerdo.

Tabla No. 14, Frecuencias del indicador: Seguridad

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº12 Siente Ud. que la empresa puede despedirlo en cualquier momento			Item Nº10 La organización le ofrece estabilidad en el empleo		
	Fi	F	%	FI	F	%
1.Muy en desacuerdo	2	2	2,67%	2	2	2,67
2.En desacuerdo	25	27	33,33	13	15	17,33
3.De acuerdo	29	56	38,67	51	66	68,00
4 Muy de acuerdo	19	75	25,33	9	75	12,00
			100,00			**100,00**

En la tabla No. 14: Frecuencias del indicador Seguridad, se observa dos ítems. El No. 12 que busca conocer la opinión del empleado con relación a sí siente éste que la empresa pude despedirlo en cualquier momento. Un 38,67% está de acuerdo, un 33,33% está en desacuerdo, un 25,33% está muy de acuerdo y un 2,67% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 10, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí la organización le ofrece estabilidad en el empleo. Un 68% está de acuerdo, un 17,33% está en desacuerdo, un 12% está muy de acuerdo y un 2,67% está muy en desacuerdo.

En general, los empleados tienen una actitud favorable hacia la seguridad en el trabajo. Es decir, tienen seguridad de no ser despedidos de manera imprevista, en cualquier momento.

Tabla No. 15, Frecuencias del indicador: Vida Personal

Ítem / Categoría de Respuesta	Ítem Nº5 La organización desarrolla actividades deportivas y creativas			Ítem Nº6 El horario de trabajo le dificulta sus compromisos familiares, educativos y/o sociales		
	Fi	F	%	FI	F	%
1.Muy en desacuerdo	27	27	36,00	7	7	9,33
2.En desacuerdo	29	56	38,67	22	29	29,33
3.De acuerdo	18	74	24,00	25	54	33,33
4 Muy de acuerdo	1	75	1,33	21	75	28,00
			100,00			**100,00**

En la tabla No. 15: Frecuencias del indicador Vida Personal, se observan dos ítems. El No. 5, que busca conocer la opinión del empleado con relación a sí la organización desarrolla actividades deportivas y recreativas. Un 38,67% está en desacuerdo, un 36% está muy en desacuerdo, un 24% está de acuerdo y un 1,33% está muy de acuerdo.

El ítems No. 6, busca conocer la opinión del empleado con relación a sí el horario de trabajo le dificulta sus compromisos familiares, educativos y/o sociales. Un 33,33% está de acuerdo, un 29,33% está en desacuerdo, un 28% está muy de acuerdo y un 9,33% está muy en desacuerdo.

En general, los empleados sienten que el horario de las actividades laborales interfieren en las relaciones fuera de la empresa, ya que disponen de poco tiempo para disfrutarlas. Sin embrago, es de hacer notar que en los porcentajes obtenidos con relación al desarrollo de actividades recreativas y deportivas por parte de la empresa, también se evidencia poca diferencia.

Tabla No. 16, Frecuencias del indicador: Status

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº4 La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción			Item Nº2 El puesto le permite tener buenas relaciones sociales		
	Fi	F	%	FI	F	%
1.Muy en desacuerdo	0	0	0,00	0	0	0,00
2.En desacuerdo	15	15	20,00	9	9	12,00
3.De acuerdo	11	26	14,67	41	50	54,67
4 Muy de acuerdo	49	75	65,33	25	75	33,33
			100,00			**100,00**

En la tabla No. 16: Frecuencias del indicador Status, se observan dos ítems. El No. 4 que busca conocer la opinión del empleado con relación a sí la posición que él ocupa dentro de la empresa le da satisfacción. Un 65,33% está muy de acuerdo, un 20% está en desacuerdo, un 14,67% está de acuerdo y un 0% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 2, busca conocer la opinión del empleado con relación a que sí el puesto le permite tener buenas relaciones sociales. Un 54,67% está de acuerdo, un 33,33% está muy de acuerdo, y 12% está en desacuerdo y un 0% está muy en desacuerdo.

En general, los empleados tienen una actitud favorable hacia la posición o prestigio socio - laboral que poseen dentro del grupo de trabajadores, que prestan sus servicios en la organización.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL CLIENTE

DIMENSIÓN ESTÉTICA

- Decoración
- Accesibilidad
- Presencia Física

Tabla No. 17, Frecuencias del indicador: Decoración

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº1 Las instalaciones de este supermercado son visualmente atractivas			Item Nº6 La decoración le parece agradable		
	Fi	F	%	FI	F	%
1.Muy en desacuerdo	2	2	1,60	2	2	1,60
2.En desacuerdo	7	9	5,60	12	14	9,60
3.De acuerdo	91	100	72,80	84	98	67,20
4 Muy de acuerdo	25	125	20,0	27	125	21,60
			100,00			**100,00**

En la tabla No. 17: Frecuencias del indicador Decoración, se observan dos ítems. El No. 1 que busca conocer la opinión del cliente con relación a sí las instalaciones del supermercado le son visiblemente atractivas. Un 72,80% está de acuerdo, un 20% está muy de acuerdo, un 5,60% está en desacuerdo y un 1,60% está muy en desacuerdo.

El ítems 6, busca conocer la opinión del cliente con relación a que si la decoración le parece agradable. Un 67,20% está de acuerdo, un 21,60% está muy de acuerdo, un 9,60% está en desacuerdo y un 1,60% está muy en desacuerdo.

Observando los porcentajes de las categorías "de acuerdo" y "muy de acuerdo" en los dos ítems, se puede decir que las tres cuartas partes de la muestra de clientes tienen una actitud muy favorable hacia la decoración del supermercado. Es decir, que experimentan un agrado hacia el clima visual existente en el supermercado.

Por otro lado, es muy poco el porcentaje de la muestra de cliente de las categorías "en desacuerdo" y "muy en desacuerdo" en los dos ítems; esto indica que muy pocos clientes experimentan un desagrado hacia el clima visual del supermercado.

Tabla No. 18, Frecuencias del indicador: Accesibilidad

Item / Categoría de Respuesta	Item N°7 La distribución de los productos le permite ubicarlos rápidamente			Item N°3 Hay una buena distribución del mobiliario en el supermercado		
	Fi	F	%	FI	F	%
1.Muy en desacuerdo	3	3	2,40	1	1	0,80
2.En desacuerdo	12	15	9,60	9	10	7,20
3.De acuerdo	71	86	56,80	81	91	64,80
4 Muy de acuerdo	39	125	31,20	34	125	27,20
			100,00			**100,00**

En la tabla No. 18: Frecuencias del indicador Accesibilidad, se observan dos ítems. El No. 7 que busca conocer la opinión del cliente con relación a que sí la distribución de los productos dentro del supermercado le permite ubicarlos rápidamente. Un 56,80% está de acuerdo, un 31,20% está muy de acuerdo, un 9,60% está en desacuerdo y un 2,40% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 3, busca conocer la opinión del cliente con relación a sí existe una buena distribución del mobiliario dentro del supermercado. Un 64,80% está de acuerdo, un 27,20% está muy de acuerdo, un 7,20% está en desacuerdo y un 0,80% está muy en desacuerdo.

Al observar los porcentajes de las categorías "de acuerdo" y "muy de acuerdo" en los ítems, se puede apreciar que éstas obtuvieron el mayor porcentaje de la muestra de clientes, esto indica que tienen una actitud favorable hacia el acceso de los productos.

Por otro lado, se observa que en las categorías "en desacuerdo" y "muy en desacuerdo" se obtuvo el menor porcentaje de la muestra de clientes, esto evidencia que muy pocos clientes tienen una actitud desfavorable hacia el fácil acceso de los productos.

Tabla No. 19, Frecuencia del indicador: Presencia Física

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº2 Los empleados tienen una apariencia limpia y pulcra		
	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	0	0	0,00
2.En desacuerdo	15	15	12,00
3.De acuerdo	95	110	76,00
4 Muy de acuerdo	15	125	12,00
			100,00

En la tabla No. 19: Frecuencias del indicador Presencia Física se observan un ítems. El No. 2, que busca conocer la opinión del cliente con relación a que sí los empleados tienen una apariencia limpia y pulcra. Un 76% está de acuerdo, un 12% está muy de acuerdo, un 12% está en desacuerdo y un 0% está muy en desacuerdo.

Como se puede observar, los clientes tienen una actitud favorable hacia la presencia física de los empleados que laboran en el supermercado, esto se ve reflejado porque más de la mitad de la muestra de clientes opinó que estaba de acuerdo con el planteamiento. Es Decir, que consideraban que el aspecto de los clientes es limpio y pulcro. A esto se le puede sumar el pequeño porcentaje que obtuvo la categoría "muy de acuerdo".

Por otro lado, fue muy pequeño el porcentaje de muestra de clientes que opinó que estaba en desacuerdo con el planteamiento, es decir, que consideran que los empleados no tienen una apariencia pulcra.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL CLIENTE

DIMENSIÓN INTERPERSONAL

- Cortesía
- Trato Personalizado
- Comprensión

Tabla No. 20, Frecuencias del indicador: Cortesía

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº9 En este supermercado se percibe un clima de cordialidad y respecto			Item Nº10 Los empleados siempre están dispuestos a ayudarle		
	Fi	F	%	FI	F	%
1.Muy en desacuerdo	1	1	0,80	2	2	1,60
2.En desacuerdo	13	14	10,40	31	33	24,80
3.De acuerdo	77	91	61,60	73	106	58,40
4 Muy de acuerdo	34	125	27,2	19	125	15,20
			100,00			**100,00**

En la tabla No. 20: Frecuencias del indicador Cortesía, se observan dos ítems. El No. 9, que busca conocer la opinión de los clientes con relación a que sí en el supermercado se percibe un clima de cordialidad y respeto. Un 61,60% está de acuerdo, un 27,20% está muy de acuerdo, un 10,40% está en desacuerdo y un 0,80% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 10, busca conocer la opinión de los clientes con relación a que sí los empleados siempre están dispuestos a ayudarle. Un 58,40% está de acuerdo, un 24,80% está en desacuerdo, un 15,20% está muy de acuerdo y un 1,60% está muy en desacuerdo.

En resumen, se puede observar que los clientes tienen una actitud favorable hacia la cortesía que perciben por parte de los empleados del supermercado. Esto se ve reflejado porque más de la mitad de la muestra de clientes opinó que estaba "de acuerdo" y "muy de acuerdo" con los planteamientos realizados.

Tabla No. 21, Frecuencias del indicador: Trato Personalizado

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº13 Recibe Ud. Una atención personalizada			Item Nº17 Los empleados están capacitados para satisfacer las necesidades del cliente		
	Fi	F	%	FI	F	%
1.Muy en desacuerdo	7	7	5,60	4	4	3,20
2.En desacuerdo	52	59	41,60	33	37	26,40
3.De acuerdo	57	116	45,60	79	116	63,20
4 Muy de acuerdo	9	125	7,20	9	125	7,20
			100,00			**100,00**

En la tabla No. 17: Frecuencias del indicador Trato Personalizado, se observan dos ítems. El No. 13, que busca conocer la opinión del cliente con relación a sí recibe una atención personalizada. Un 45,60% está de acuerdo, un 41,60% está en desacuerdo, un 7,20% está muy de acuerdo y un 5; 60% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 17, busca conocer la opinión del cliente con relación a sí los empleados están capacitados para satisfacer las necesidades del cliente. Un 63,20% está de acuerdo, un 26,40% está en desacuerdo, un 7,20% está muy de acuerdo y un 3,20% está muy en desacuerdo.

Es de hacer notar, que los clientes opinaron que ellos reciben muy poca atención personalizada por que ellos se autosirven los productos en los pasillos, exceptuando los departamentos de charcutería, pescadería y la carnicería, en los cuales si reciben atención y es por eso que las categorías "de acuerdo" y "en desacuerdo" del ítem No. 13 obtuvieron porcentajes similares.

Sin embargo, existen clientes que opinan que los empleados si están capacitados para satisfacer sus necesidades.

Tabla No. 22, Frecuencias del indicador: Compresión

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº21 El empleado entiende sus necesidades			Item Nº8 Los empleados ante sus problemas se muestran comprensivos		
	Fi	F	%	FI	F	%
1.Muy en desacuerdo	0	0	0,00	5	5	4,00
2.En desacuerdo	38	38	30,40	31	36	24,80
3.De acuerdo	83	121	66,40	79	115	63,20
4 Muy de acuerdo	4	125	3,20	10	125	8,00
			100,00			**100,00**

En la tabla No. 22: Frecuencias del indicador comprensión, se observan dos ítems. El No. 21, que busca conocer la opinión del cliente con relación a que sí el empleado entiende sus necesidades. Un 66,40% está de acuerdo, un 30,40% está en desacuerdo, un 3,20% está muy de cuerdo y un 0% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 8, busca conocer la opinión de los clientes con relación a que sí los empleados ante sus problemas se muestran comprensivos. Un 63,20% está de acuerdo, un 24,80% está en desacuerdo, un 8% está muy de acuerdo y un 4% está muy en desacuerdo.

En general, se puede observar que los clientes tienen una actitud favorable con respecto a la compresión que reciben por parte de los empleados del supermercado, esto se refleja en el porcentaje obtenido en la categoría "de acuerdo" en los dos ítems, la cual representa más de la mitad de muestra tomada. Indicando que los clientes perciben que los empleados entienden sus requerimientos.

En lo que respecta a los porcentajes más bajos, los obtuvieron las categorías "en desacuerdo" y "muy en desacuerdo" lo cual significa que una cuarta parte de la muestra percibe que sus requerimientos son poco comprendidos por los empleados.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL CLIENTE

DIMENSIÓN ENTREGABLE

❖ Calidad

Tabla No. 23, Frecuencias del indicador: Calidad

Item / Categoría de Respuesta	Item N°19			Item N°20		
	Considera que el supermercado debe mejorar en cuanto al servicio			Es por el servicio, que Ud. volvería a comprar en el supermercado		
	Fi	F	%	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	7	7	5,60	3	3	2,40
2.En desacuerdo	25	32	20,00	24	27	19,20
3.De acuerdo	55	87	44,00	76	103	60,80
4 Muy de acuerdo	38	125	30,40	22	125	17,60
			100,00			**100,00**

En la tabla No. 23: Frecuencias del indicador Calidad, se observan tres ítems. El No. 19, que busca conocer la opinión del cliente con relación a sí el cliente considera que el supermercado debe mejorar en cuanto al servicio. Un 44% está de acuerdo, un 30,40% está muy de acuerdo, un 20% está en desacuerdo y un 5,60% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 20, busca conocer la opinión del cliente en relación con que sí por el servicio prestado él volvería a comprar en el supermercado. Un 60,80% está de acuerdo, un 19,20% está en desacuerdo, un 17,60% está muy de acuerdo y un 2,40% está muy en desacuerdo.

Cabe destacar, que a pesar de que el ítems No. 19, el mayor porcentaje lo obtienen las categorías "de acuerdo" y "muy de acuerdo", las personas volverían a comprar en el supermercado por la calidad del servicio prestado, como lo reflejan las categorías "de acuerdo" y "muy de acuerdo" del ítem No. 20. Esto indica que los clientes perciben que el servicio prestado por el supermercado es óptimo. Sin embargo, expresan que debe irse en búsqueda de la excelencia y es por ello que las categorías "de acuerdo" y "muy de acuerdo" del ítems No. 19 representan más de la mitad de la muestra, la cual considera que el supermercado debe mejorar en cuanto al servicio.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL CLIENTE

DIMENSIÒN PROCESAL

❖ Rapidez

Tabla No. 24, Frecuencias del indicador: Rapidez

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº14 Los equipos utilizados por el empleado facilitan el proceso de atención			Item Nº16 El servicio recibido es rápido		
	Fi	F	%	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	2	2	1,60	4	4	3,20
2.En desacuerdo	23	25	18,40	25	29	20,00
3.De acuerdo	92	117	73,60	87	116	69,60
4 Muy de acuerdo	8	125	6,40	9	125	7,20
			100,00			**100,00**

En la tabla No 24: Frecuencias del indicador Rapidez, se observan dos ítems. El No. 14, que busca conocer la opinión del cliente en relación con que sí los equipos utilizados por el empleado facilitan el proceso de atención. Un 73,60% está de acuerdo, un 18,40% está en desacuerdo, un 6,40% está de acuerdo y un 1,60% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 16, busca conocer la opinión del cliente con relación a sí el servicio recibido es rápido. Un 69,60% está de acuerdo, un 20% está en desacuerdo, un 7,20% está muy de acuerdo y un 3,20% está muy en desacuerdo.

En general, se puede decir, que los clientes tienen una actitud favorable hacia la efectividad del servicio que reciben. Esto se observa en las categorías "de acuerdo" y "muy de acuerdo" de los dos ítems, los cuales arrojaron porcentajes altos.

Sin embargo, es importante destacar que muchos de los clientes hacían alusión en periodos de quincenas el servicio era un poco lento, debido al gran volumen de transacciones, pero que igualmente seguía siendo eficiente.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL CLIENTE

DIMENSIÒN INFORMATIVA

- Exactitud
- Conocimiento

Tabla No. 25, Frecuencias del indicador: Exactitud

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº11 La información solicitada es brindada de manera exacta y precisa			Item Nº12 El ticket de compra indica la información que Ud. requiere		
	Fi	F	%	FI	F	%
1.Muy en desacuerdo	4	4	3,20	0	0	0,00
2.En desacuerdo	28	32	22,40	5	5	4,00
3.De acuerdo	75	107	60,00	57	62	45,60
4 Muy de acuerdo	18	125	14,40	63	125	50,40
			100,00			**100,00**

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº22 Encuentra exactamente lo que busca		
	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	2	2	1,60
2.En desacuerdo	47	49	37,60
3.De acuerdo	49	98	39,20
4 Muy de acuerdo	27	125	21,60
			100,00

En la tabla No. 25: Frecuencias del indicador Exactitud, se observan tres ítems. El No. 11, que busca conocer la opinión del cliente con relación a que sí la información le es brindada de manera exacta y precisa. Un 60% está de acuerdo, un 22,40% está en desacuerdo, un 14,40% está en desacuerdo y un 3,20% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 12, busca conocer la opinión del cliente con relación a que sí el ticket de compra indica la información que él requiere. Un 50,40% está muy de acuerdo, un 45,60% está de acuerdo, un 4% está en desacuerdo y un 0% está muy en desacuerdo.

El ítems no. 22, busca conocer la opinión del cliente con relación a que sí él encuentra exactamente lo que busca. Un 39,20% está de acuerdo, un 37,60% está en desacuerdo, un 21,60% está muy de acuerdo y un 1,60% está muy en desacuerdo.

Cabe destacar, que los clientes, en general tienen una actitud bastante favorable hacia la exactitud de la información que reciben en los supermercados. Esto se observa, porque más de la mitad de la muestra opinó que está "de acuerdo" con la exactitud de la información que recibe.

Sin embargo, en el ítems no. 22 no se encuentra una diferencia muy significativa entre las categorías "de acuerdo" y "en desacuerdo", ya que la opinión a cerca de este planteamiento va a depender mucho del gusto y la necesidad que tiene el cliente en el momento en que se encuentre en el supermercado.

Tabla No. 26, Frecuencias del indicador: Conocimiento

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº4 Le es fácil ubicar el precio de los productos			Item Nº18 Los avisos y carteleras le proporcionan la información requerida		
	Fi	F	%	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	11	11	8,80	3	3	2,40
2.En desacuerdo	53	64	42,40	14	17	11,20
3.De acuerdo	45	109	36,00	70	87	56,00
4 Muy de acuerdo	16	125	12,80	38	125	30,40
			100,00			100,00

En la tabla No. 26: Frecuencias del indicador Conocimiento, se observan dos ítems. El No. 4, que busca conocer la opinión del cliente con relación a sí le es fácil ubicar el precio de los productos. Un 42,40% es en desacuerdo, un 36% está de acuerdo, un 12,80% está muy de acuerdo y un 8,80% está muy en desacuerdo.

El ítems No. 18, se busca conocer la opinión del cliente con relación a sí los avisos y carteleras le proporcionan la información requerida. Un 56% está de acuerdo, un 30,40% está muy de acuerdo, un 11,20% está en desacuerdo y un 2,40% está muy en desacuerdo.

Los clientes en general, tienen una actitud favorable hacia el conocimiento que poseen de la información que consideran deberían tener a la mano. Cabe destacar, que el ítems No. 04 existe una diferencia no muy significativa entre las categorías "de acuerdo" y "en desacuerdo", ya que el supermercado estaba lanzando una nueva máquina para conocer el precio de los productos, y muchos de los clientes desconocían o no sabían donde ubicarlas.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL CLIENTE

DIMENSIÒN ECONÒMICA

❖ Precio

Tabla No. 27, Frecuencias del indicador: Precio

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº15 Los precios de los productos vienen dados por la calidad de los mismos			Item Nº5 Las ofertas del supermercado le parecen atractivas		
	Fi	F	%	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	0	0	0,00	2	2	1,60
2.En desacuerdo	43	43	34,40	53	55	42,40
3.De acuerdo	68	111	54,40	57	112	45,60
4 Muy de acuerdo	14	125	11,20	13	125	10,40
			100,00			**100,00**

En la tabla No. 27: Frecuencias del indicador Precio, se observan dos ítems. El No. 15, que busca conocer la opinión de los clientes con relación a sí los precios de los productos vienen dados por la calidad de los mismos. Un 54,40% está de acuerdo, un 34,40% está en desacuerdo, un 11; 20% está muy de acuerdo y un 0% está muy en desacuerdo.

En ítems No. 5, se busca conocer la opinión del cliente con relación a que sí las ofertas del supermercado le parecen atractivas. Un 45,60% está de acuerdo, un 42,40% está en desacuerdo, un 10,40% está muy de acuerdo y un 1,60% está muy en desacuerdo.

Cabe destacar, que a pesar de que el ítems No. 15 muestra cierta afinidad entre precio y calidad de los productos, en el ítems No. 5 el porcentaje obtenido en las categorías "de acuerdo" y "en desacuerdo" son similares. Es decir, que las condiciones de precio de los productos son más o menos atractivas para los clientes.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL CLIENTE

DIMENSIÒN AMBIENTAL

❖ Condiciones Físicas

Tabla No. 28, Frecuencias del indicador: Condiciones Físicas

Item / Categoría de Respuesta	Item Nº23 Las condiciones físicas del supermercado le parecen las adecuadas (ventilación, iluminación)		
	Fi	F	%
1.Muy en desacuerdo	2	2	1,60
2.En desacuerdo	10	12	8,00
3.De acuerdo	76	88	60,80
4 Muy de acuerdo	37	125	29,60
			100,00

En la tabla No. 25: Frecuencias del indicador Condiciones Físicas, se observa un ítem. El No. 23, que busca conocer la opinión del cliente con relación a que sí las condiciones físicas del supermercado le parecen adecuadas (ventilación, iluminación). Un 60,80% está de acuerdo, un 29,60% está muy de acuerdo, un 8% está muy en desacuerdo y un 1,60% está muy en desacuerdo.

En general, los clientes tienen una actitud bastante favorable con respecto a las condiciones físicas del supermercado, esto se ve reflejado en los altos porcentajes que obtuvieron las categorías "de acuerdo" y "muy de acuerdo". Esto significa que los clientes perciben que el supermercado reúne las condiciones físicas necesarias.

ANÁLISIS GENERAL

- **SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO EN EL TRABAJO**
- **CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL CLIENTE**

Tabla No. 29 Frecuencias de los Factores Motivadores

Escala de percepción para la Variable Satisfacción del empleado					
ESCALA DE INTERVALOS					Niveles de satisfacción
Limite inferior	Limite Superior	Fi	F	%	De los empleados
19	38	00	00	0,00	Bajo
38	57	50	50	66,67	Medio
57	76	25	75	33,33	Alto

En la Tabla No. 29: Frecuencias de los factores motivadores se observan los porcentajes de los diferentes niveles de satisfacción que arrojó la muestra, con respecto a los factores motivadores, los cuales se refieren al conjunto de factores directamente relacionados con la tara laboral en si misma, que satisfacen la necesidad que todo individuo tiene de autorrealizarse y crecer como persona. Estos factores, promueven actitudes positivas hacia el trabajo, crean satisfacción y sus efectos son profundos y duraderos, como señala Herzberg. El mayor porcentaje en esta tabla fue de 66,67% que corresponde con un nivel medio de satisfacción, el cual indica que más de la mitad de la muestra de empleados tiene una actitud favorable hacia el trabajo, porque perciben que sus carencias y necesidades son cubiertas. En segundo lugar, se puede observar que un 33,33% de la muestra de empleados se corresponde con un nivel alto de satisfacción, lo cual indica que un poco mas de la cuarta parte de la muestra de empleados tiene una actitud muy favorable hacia el trabajo porque perciben que sus carencias y necesidades son completamente cubiertas.

Es importante destacar, que la muestra en general tiene niveles óptimos de satisfacción con respecto a los factores motivadores, lo cual eleva la satisfacción de modo sustancial en los empleados.

Tabla No. 30 Frecuencias de los Factores Higiénicos

Escala de percepción para la Variable Satisfacción del empleado					
ESCALA DE INTERVALOS					Niveles de satisfacción
Limite inferior	Limite Superior	Fi	F	%	De los empleados
21	42	01	01	1,33	Bajo
42	63	62	63	82,67	Medio
63	84	12	75	16,00	Alto

En la Tabla No. 30: Frecuencias de los Factores Higiénicos, se observan los porcentajes de los diferentes niveles de satisfacción que arrojó la muestra, con respecto a los factores higiénicos, los cuales se refieren al conjunto d factores que hacen alusión al ambiente o contexto del trabajador. No tienen poder de crear satisfacción, antes bien, previenen las insatisfacciones o invitan al descontento, pues su función es mas bien representativa que curativa ante el trabajador, como lo señala Herzberg. El mayor porcentaje, en esta tabla, fue de 82,67% que se corresponde con un nivel medio de satisfacción, el cual indica que mas de las tres cuartas partes de la muestra tienen una actitud favorable, porque sus necesidades y carencias están cubiertas. En segundo lugar, se puede observar que un 16,00% de la muestra de empleados corresponde con un nivel alto de satisfacción lo cual indica que un poco menos de la cuarta parte de la muestra de empleados tiene una actitud muy favorable hacia el trabajo, porque perciben que sus necesidades y carencias son completamente cubiertas. Los resultados también arrojaron que 1,33% de la muestra corresponde a un nivel alto de satisfacción, el cual es una porción muy poco significativa de la misma.

Cabe destacar, que más de las tres cuartas partes de la muestra, se ubica entre un nivel medio y alto de satisfacción, lo cual es un grado optimo para el factor higiénico, ya que este simplemente evita la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera significativa. Sin embargo, a pesar de que estos no crean satisfacción, cuando son precarios, producen insatisfacción. Por tal motivo, es recomendable tomarlos en cuenta para lograr la motivación del trabajador.

Tabla No. 31 Frecuencias de la Variable Satisfacción de los empleados en el trabajo

Escala de percepción para la Variable Satisfacción del empleado					
ESCALA DE INTERVALOS					Niveles de satisfacción
Limite inferior	Limite Superior	Fi	F	%	De los empleados
40	80	00	00	0,00	Bajo
80	120	61	61	81,33	Medio
120	160	14	75	18,67	Alto

En la Tabla No. 31: Frecuencias de la Variable Satisfacción de los empleados en el trabajo, se observan los porcentajes de los diferentes niveles de satisfacción que arrojó la muestra, con respecto a la variable satisfacción de los empleados en el trabajo, la cual se refiere, señala Herzberg, al grado de complacencia intrínseca que experimenta el individuo en su trabajo, cuanto valora positivamente sus actividades y siente retribuida sus necesidades y carencias, sean éstas de carácter psicológico, físico o sociales. El 100% de la muestra está ubicada entre los niveles medio y alto de satisfacción, lo cual indica que tiene una actitud favorable hacia el trabajo, y hace sentir a individuo que el trabajo que realiza le permite obtener lo que desea y tiene entonces una actitud positiva hacia el, por lo cual, su labor y su desempeño son significativas y valiosas.

Tabla No. 32 Frecuencias de la Dimensión Estética

Escala de percepción para la Variable Calidad de Servicio					
ESCALA DE INTERVALOS					Niveles de percepción
Limite inferior	Limite Superior	Fi	F	%	de los clientes
05	10	01	01	0,80	Bajo
10	15	65	66	52,00	Medio
15	20	59	125	47,20	Alto
				100,00	

En la Tabla No. 32: Frecuencias de la Dimensión Estética, se observan los porcentajes de los diferentes niveles de percepción de los clientes que arrojó la muestra con respecto a la dimensión estética, la cual se refiere a la experiencia sensorial directa que experimenta el cliente; corresponde a las características estéticas de la mercancía y el clima visual y psicológico del ambiente y de la gente, como lo señala Albrecht. Se observa, que el mayor porcentaje en esta tabla fue de 52,00% que se corresponde con un nivel medio de percepción, el cual indica que más de la mitad de la muestra de clientes tiene una actitud favorable hacia el servicio recibido en el supermercado, porque perciben que sus requerimientos y necesidades son cubiertas. En segundo lugar, se puede observar que un 47,20% de la muestra de clientes corresponde con un alto nivel de percepción, lo cual indica que un poco menos de la mitad de la muestra tiene una actitud muy favorable hacia el servicio, porque perciben que sus requerimientos y necesidades son completamente cubiertas. La muestra arrojó un porcentaje de 0,80% indicando que una porción poco significativa tiene un bajo nivel de percepción hacia el servicio prestado en el mercado.

Cabe destacar, que los niveles medio y alto, obtuvieron porcentajes muy similares, esto pudo deberse a la subjetividad de los clientes en cuanto a juicios de agradable a la vista, pulcritud y limpieza, lo cual podría indicar que los clientes se sienten a gusto con respecto a ésta dimensión.

Tabla No. 33 Frecuencias de la Dimensión Interpersonal

Escala de percepción para la Variable Calidad de Servicio					
ESCALA DE INTERVALOS					Niveles de percepción
Limite inferior	Limite Superior	Fi	F	%	de los clientes
06	12	13	13	10,40	Bajo
12	18	85	98	68,00	Medio
18	24	27	125	21,60	Alto
				100,00	

En la Tabla No. 33: Frecuencias de la Dimensión Interpersonal, se observan los porcentajes de los diferentes niveles de percepción de los clientes que arrojo la muestra con respecto a la dimensión interpersonal, la cual se refiere a las interacciones que tiene el cliente con los empleados que prestan el servicio o, en algunos casos con otros clientes, como parte de la experiencia total, como lo señala Albrecht. Se observa, que el mayor porcentaje en esta tabla fue de 68,00% que se corresponde con un nivel medio de percepción, el cual indica que la muestra tiene una actitud favorable hacia el servicio recibido en el supermercado, porque perciben que sus requerimientos y necesidades son cubiertas. En segundo lugar, se puede observar que un poco menos de la mitad de la muestra tiene una actitud muy favorable hacia el servicio, porque perciben que sus requerimientos y necesidades son completamente cubiertas.

La muestra arrojó un porcentaje de 10,40%, indicando que una porción poco significativa tiene un bajo nivel de percepción hacia el servicio prestado en el mercado.

Cabe destacar, que la suma de los niveles medio y alto se corresponden a que más de ñas tres cuartas partes de la muestra tienen niveles óptimos de percepción hacia esta dimensión.

Tabla No. 34 Frecuencias de la Dimensión Entregable

Escala de percepción para la Variable Calidad de Servicio					
ESCALA DE INTERVALOS					Niveles de percepción
Limite inferior	Limite Superior	Fi	F	%	de los clientes
02	04	08	08	6,40	Bajo
04	06	82	90	65,60	Medio
06	08	35	125	28,00	Alto
				100,00	

En la Tabla No. 34: Frecuencias de la Dimensión Entregable, se observan los porcentajes de los diferentes niveles de percepción de los clientes que arrojó la muestra con respecto a la dimensión Entregable, la cual se refiere a todos aquellos objetos físicos que el cliente recibe durante la experiencia del servicio, aún cuando éstos sean temporales, tal como lo señala Albrecht. Se observa que, el mayor porcentaje en esta tabla fue de 65,60% que se corresponde con un nivel medio de percepción, el cual indica que la muestra tiene una actitud favorable hacia el servicio recibido en el supermercado, porque perciben que sus requerimientos y necesidades son cubiertas. En segundo lugar, se puede observar, que un 28,00% se corresponde con un nivel alto de percepción el cual indica que un poco más de la cuarta parte de la muestra tiene una actitud muy favorable hacia el servicio, porque perciben que sus requerimientos y necesidades son completamente cubiertas.

La muestra arrojó un porcentaje de 6,40%, el cual indica que una porción poco significativa de la muestra tiene un nivel bajo de percepción hacia el servicio recibido en el supermercado

En general, se observa que la suma entre los niveles medio y alto, se corresponden con que casi la totalidad de la muestra percibe que el servicio recibido en e supermercado, con respecto a la dimensión entregable cubre por completo sus requerimientos y necesidades.

Tabla No. 35 Frecuencias de la Dimensión Procesal

Escala de percepción para la Variable Calidad de Servicio					
ESCALA DE INTERVALOS					Niveles de percepción
Limite inferior	Limite Superior	Fi	F	%	de los clientes
02	04	13	13	10,40	Bajo
04	06	98	111	78,40	Medio
06	08	14	125	11,20	Alto
				100,00	

En la Tabla No. 35: Frecuencias de la Dimensión Procesal, se observan los porcentajes de los diferentes niveles de percepción de los clientes que arrojó la muestra con respecto a la dimensión Procesal, la cual se refiere a todos aquellos procedimientos que debe seguir el cliente durante su relación con la organización. Incluye esperar, explicar sus necesidades, brindar información, dirigirse a diversos sitios y ser sometidos a manipulaciones o tratamientos físicos, tal como lo señala Albrecht. Se observa que el mayor porcentaje en la tabla fue de 78,40%, el cual se corresponde con un nivel medio de percepción, que indica que la muestra tiene una actitud favorable hacia el servicio recibido en el supermercado, porque perciben que sus requerimientos y necesidades son cubiertas. En segundo lugar, se puede observar, que un 10,40% corresponde a un nivel alto de percepción, el cual indica que las necesidades y requerimientos del cliente son completamente cubiertas, y un 11,20% corresponde a un nivel bajo de percepción, el cual indica que las necesidades y requerimientos de los clientes no son cubiertos.

Es importante señalar, que los niveles bajo y alto de percepción, arrojaron porcentajes similares, pero poco significativos, lo cual centra a la mayoría de la muestra en un nivel medio de percepción que indica una actitud favorable hacia el servicio recibido.

Tabla No. 36 Frecuencias de la Dimensión Informativa

Escala de percepción para la Variable Calidad de Servicio					
ESCALA DE INTERVALOS					Niveles de percepción
Limite inferior	Limite Superior	Fi	F	%	de los clientes
05	10	01	01	0,80	Bajo
10	15	81	82	64,80	Medio
15	20	43	125	34,40	Alto
				100,00	

En la Tabla No. 36: Frecuencias de la Dimensión Informativa, se observan los porcentajes de los diferentes niveles de percepción de los clientes que arrojó la muestra con respecto a la dimensión Informativa, la cual hace alusión a todos aquellos aspectos de la experiencia del cliente que supone obtener información necesaria para actuar como tal, como lo señala Albrecht. Se observa que el mayor porcentaje en la tabla fue de 64,80%, el cual se corresponde con un nivel medio de percepción, el cual indica que la muestra tiene una actitud favorable hacia el servicio recibido en el supermercado, porque perciben que sus requerimientos y necesidades son cubiertos. En segundo lugar, se puede observar, que un 34,80% corresponde a un nivel alto de percepción, el cual indica que el cliente tiene una actitud muy favorable hacia el servicio recibido con respecto a ésta dimensión, porque percibe que sus necesidades y requerimientos son cubiertas-

La muestra arrojó un porcentaje de 0,80% que corresponde con un nivel bajo de percepción, el cual indica que una porción muy poco significativa de la muestra percibe que sus requerimientos y necesidades no son cubiertos, por lo tanto, tienen una actitud desfavorable hacia el servicio recibido en el supermercado.

Tabla No. 37 Frecuencias de la Dimensión Económica

Escala de percepción para la Variable Calidad de Servicio					
ESCALA DE INTERVALOS					Niveles de percepción
Limite inferior	Limite Superior	Fi	F	%	de los clientes
02	04	29	29	23,20	Bajo
04	06	80	109	64,00	Medio
06	08	16	125	12,80	Alto
				100,00	

En la Tabla No. 37: Frecuencias de la Dimensión Económica, se observan los porcentajes de los diferentes niveles de percepción de los clientes que arrojó la muestra con respecto a la dimensión Económica, la cual indica lo que el cliente paga por la experiencia total, y la forma en que lo hace. En muchos casos, se entiende el precio que paga, tal como lo señala Albrecht. Se puede observar que el mayor porcentaje en la tabla fue de 64,00%, el cual se corresponde con un nivel medio de percepción, que indica que mas de la mitad de la muestra tiene una actitud favorable hacia el servicio recibido en el supermercado, porque percibe que sus requerimientos y necesidades son cubiertas. En segundo lugar, se observa que un 23,20% se corresponde con un nivel bajo de percepción, que indica que un poco menos de la cuarta parte de la muestra tiene una actitud desfavorable con el servicio recibido en el supermercado con respecto a esta dimensión, y finalmente se observa que un 12,80% que se corresponde con un nivel alto de percepción, que indica que una porción pequeña de la muestra percibe que sus requerimientos y necesidades son completamente cubiertas.

Las percepciones de los clientes en ésta dimensión, podría verse afectada por muchos factores situacionales que caracterizan el momento que se vive en el país. En primer lugar, se encuentran elementos económicos, que afecta la economía familiar y personal de todos los venezolanos, a partir de los cambios constantes en los precios de los productos, consecuencia de la inflación que se produce en el acontecer diario de la economía. Por otro lado, puede estar influenciando la situación política y social, la cual lleva al venezolano a ubicarse en momentos de incertidumbre ante el futuro del país. Todos éstos factores pueden estar influenciando en gran parte a las percepciones de los encuestados y además a las situaciones particulares de cada una de las personas.

Tabla No. 38 Frecuencias de la Dimensión Ambiental

Escala de percepción para la Variable Calidad de Servicio					
ESCALA DE INTERVALOS					Niveles de percepción
Limite inferior	Limite Superior	Fi	F	%	de los clientes
01	02	12	12	9,60	Bajo
02	03	76	88	60,80	Medio
03	04	37	125	29,60	Alto
				100,00	

En la Tabla No. 38: Frecuencias de la Dimensión Ambiental, se observan los porcentajes de los diferentes niveles de percepción de los clientes que arrojo la muestra con respecto a la dimensión Ambiental, la cual hace alusión al escenario físico en el cual el cliente experimenta el producto tal como lo señala Albrecht. Se observa que el mayor porcentaje en la tabla fue de 60,80%, el cual se corresponde con un nivel medio de percepción, el cual indica que la muestra tiene una actitud favorable hacia el servicio recibido en el supermercado, porque perciben que sus necesidades y requerimientos son cubiertas. En segundo lugar, se puede observar, que un 29,60% corresponde a un nivel alto de percepción, el cual indica que el cliente tiene una actitud muy favorable hacia el servicio recibido con respecto a ésta dimensión, porque perciben que sus requerimientos y necesidades son cubiertas.

La muestra arrojó un porcentaje de 9,60% que corresponde con un nivel bajo de percepción, el cual indica que una porción muy poco significativa de la muestra percibe que sus requerimientos y necesidades no son cubiertas, por tanto tiene una actitud desfavorable hacia el servicio recibido en el supermercado. En general, se puede observar que la muestra tiene una actitud favorable por el servicio recibido, ya que la suma de los niveles de percepción medio y alto abarcan más de las tres cuartas partes de la muestra.

Tabla No. 39 Frecuencias de la Variable Calidad de Servicio

Escala de percepción para la Variable Calidad de Servicio					
ESCALA DE INTERVALOS					Niveles de percepción
Limite inferior	Limite Superior	Fi	F	%	De los clientes
23	46	10	10	8,00	Bajo
46	69	80	90	64,00	Medio
69	92	35	125	28,00	Alto

En la Tabla No. 39: Frecuencias de la Variable Calidad de Servicio percibida por el cliente, observan los porcentajes de los diferentes niveles de percepción de los clientes que arrojó la muestra con respecto a la variable calidad de servicio, la cual hace alusión a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, en cada una de las dimensiones del servicio. Se observa, que un 64,00% se corresponde con un nivel medio de percepción, el cual indica que la muestra tiene una actitud favorable hacia el servicio recibido, porque percibe que sus requerimientos y necesidades son cubiertos. En segundo lugar, se observa que un 28,00% se corresponde con un nivel alto de percepción, que indica que un poco mas de la cuarta parte de la muestra tiene una actitud muy favorable hacia el servicio recibido, porque sus requerimientos y necesidades son completamente cubiertas. La muestra también arrojó un porcentaje de 8,00%, que se corresponde con un nivel bajo de percepción que indica que un porcentaje pequeño de la muestra tiene una actitud desfavorable con la calidad del servicio recibido en el supermercado porque sus requerimientos y necesidades no son cubiertas.

En general, se observa que la calidad del servicio percibida por el cliente es bastante buena, lo que se puede observar sumando los niveles de percepción medio y alto, donde se muestra que casi la totalidad de la muestra se siente satisfecha, porque percibe que sus requerimientos y expectativas están cubiertas.

RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL TRABAJO Y EL NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL CLIENTE

Observando y comparando los resultados de las variables: satisfacción del empleado en el trabajo y calidad de servicio percibida por el cliente, se puede decir que los niveles de satisfacción de los empleados en el trabajo y los niveles de percepción de los clientes hacia a calidad de servicio, se caracterizaron por ubicarse entre los niveles medios y altos. Sobre la base de estos resultados, se puede decir que estos niveles óptimos que arrojó la muestra de clientes en cuanto a la percepción del servicio, podrían deberse a muchos factores, entre los cuales, se puede ubicar la satisfacción del empleado en el trabajo, (siendo la determinación de esta relación el propósito de la presente investigación), por la cual se infiere, que gracias a estos medios y altos niveles de satisfacción del empleado, éste, podría motivarse a brindar un servicio adecuado al cliente, lo cual hace que se refleje en los medios y altos niveles de percepción de la calidad de servicio por parte de los clientes.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el presente estudio de Satisfacción en el Trabajo, según la teoría dual de Herzberg y Calidad de Servicio al cliente, tomando como fundamento la evaluación de las dimensiones de servicio percibidas por el cliente, propuesta por Albrecht, llegamos a las siguientes conclusiones:

- A partir de los resultados procesados en el cuestionario, dirigido a medir el nivel de la variable satisfacción de los empleados en el trabajo, según la teoría dual de Herzberg, en una red de supermercados ubicados en el Distrito Federal, se concluye que la mayoría de los empleados mostraron estar satisfechos con respecto a los factores higiénicos y motivadores que se consideraron para el estudio de esta variable. Es por ello que estos dos factores mostraron porcentajes favorables en su evaluación.

  Con respecto al factor motivador, el cual se refiere al conjunto de factores directamente relacionados con la tarea laboral en sí misma, que satisfacen la necesidad que todo individuo tiene de autorrealizarse y crecer como persona, se puede decir, que la mayoría de los empleados tienen niveles óptimos de satisfacción en las áreas tales como: reconocimiento, logro, ascenso y responsabilidad. Sin embargo, es de hacer notar, que los empleados se mostraron medianamente satisfechos en las áreas de crecimiento y trabajo en sí.

  Por otro lado, en cuanto al estudio del factor higiénico, el cual hace referencia al ambiente o contexto del trabajador, se puede decir, que la mayoría de los empleados tiene un nivel óptimo de satisfacción en cuanto a las áreas de relaciones interpersonales supervisión, política empresarial y administrativa, condiciones físicas, status, y seguridad en el trabajo. Sin embargo, es de hacer notar que los empleados se mostraron pocos satisfechos en la área que corresponden al salario y a la vida personal

  A partir de las evaluaciones de estos dos factores (higiénicos y motivadores), se puede afirmar que se alcanzó el primer objetivo específico de esta investigación, concluyéndose que los empleados tienen un alto grado de complacencia intrínseca y extrínseca, porque valoran positivamente sus actividades y sienten que son retribuidas sus necesidades y carencias, sean estas de carácter físico, psicológico o social.

- Por otro lado, a partir de los resultados procesados en el cuestionario dirigido a medir el nivel de la variable calidad de servicio percibida por el cliente, tomando como base

las dimensiones propuestas por Albrecht, en una red de supermercados ubicados en el Distrito Federal, se concluye que la mayoría de los clientes tienen óptimos niveles de percepción en cuanto a la calidad de servicio que reciben en esta red de supermercados.

Para la dimensión ambiental, que se refiere al escenario físico en donde el cliente experimenta el producto y la dimensión estética, que se refiere a la experiencia sensorial directa que experimenta el cliente, y corresponde a características estéticas del producto, del clima visual y psicológico del ambiente y la gente, los resultados muestran que los clientes tienen óptimos niveles de percepción para los aspectos evaluados en estas dimensiones.

La dimensión interpersonal, que se refiere a las interacciones que tiene el cliente con los empleados que prestan el servicio se caracterizó por tener altos niveles de percepción en los aspectos tales como: cortesía y comprensión. Por otro lado, el aspecto que se refiere a trato personalizado, se destacó con niveles medios de percepción, ya que los clientes opinaban que ellos mantenían muy poca interacción con los empleados, pero cuando la tenían, ésta era buena, porque ellos entendían sus requerimientos y necesidades y siempre estaban dispuestos a ayudarle.

En la dimensión procesal, que se refiere a los procedimientos que sigue el cliente durante la relación con la organización, y la dimensión informativa, que se refiere a los aspectos de la experiencia del cliente que suponen obtener la información necesaria para actuar como tal; se obtuvieron niveles óptimos de percepción por parte de los clientes para los aspectos evaluados en éstas dimensiones.

En la dimensión entregable, que se refiere a todo lo que el cliente recibe durante su experiencia de servicio, se observó niveles medios de percepción por parte del cliente, esto se debe a que ellos opinaron que el servicio que reciben en el supermercado es bueno, pero siempre debe irse en busca de la excelencia.

La dimensión económica que se refiere a lo que el cliente paga por la experiencia total, se caracterizó por mostrar niveles medios de percepción por parte de los clientes. Con lo que respecta a los elementos involucrados en esta dimensión, muchos están influenciados por factores económicos y sociales que viven cada uno de los clientes que emitieron sus opiniones y evaluaciones.

A partir de las evaluaciones de estas dimensiones (ambiental, estética, interpersonal, procesal, informativa, entregable y económica) se puede afirmar que se alcanzó el segundo objetivo especifico de esta investigación, concluyendo que los clientes tienen un alto nivel de percepción de la calidad de servicio que reciben en la red de supermercados, ya que están satisfechas sus necesidades y expectativas, en cada una de las dimensiones propuestas.

- Al haber relacionado el nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo y el nivel de calidad de servicio percibida por el cliente, en una red de supermercados ubicados en el Distrito Federal, se encontró que la calidad de servicio podrían incrementarse

inmediatamente con el desarrollo de la calidad personal del proveedor del servicio, tal como lo propone Albrecht. Sin embargo, el comportamiento individual del proveedor en una situación de servicio, podría estar determinado por su nivel de satisfacción en el trabajo. Esta es la relación por la cual, se concluye que podría existir una relación

directa ente la percepción del cliente en un servicio y el nivel de satisfacción de los empleados que prestan el mismo servicio. A partir de esta conclusión, se puede afirmar que se alcanzó el tercer objetivo de esta investigación.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto puede afirmarse que se alcanzaron los objetivos planteados al inicio de esta investigación. No obstante, es importante hacer la salvedad al objetivo referido a la relación entre el nivel de satisfacción de los empleados y el nivel de calidad de servicio percibida por el cliente, en una red de supermercados ubicados en el Distrito Federal, el cual no fue alcanzado en términos satisfactorios debido a que el análisis de esta relación, se hizo sólo a nivel teórico, ya que por haber trabajado con muestras diferentes, no se le pudo analizar o correlacionar a través de pruebas estadísticas.

Esperamos que este estudio, haya constituido un aporte relevante en el área del servicio, al igual que para la empresa en la cual se llevó a cabo.

RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

Los resultados obtenidos en el presente estudio permitieron elaborar una serie de recomendaciones dirigidas a la empresa, en la cual se llevó a cabo el estudio, de tal manera que se logre optimizar el servicio ofrecido, en términos de calidad de servicio y también de satisfacción de los empleados que laboran en la empresa; así como a las futuras investigaciones en el área de la satisfacción del empleado y la calidad de servicio percibida por el cliente, proporcionando apreciaciones relevantes que se pudieron obtener a partir de la experiencia en la empresa.

Para la Empresa:

- Se recomienda a la empresa, realizar cursos de mejoramiento profesional y desarrollo personal, con el fin, de que el empleado sienta que esta siendo tomado en cuenta y adiestrando no solo en su cargo, sino para futuras promociones o ascensos.

- Debido al extenso horario de trabajo y al alto número de días laborados durante la semana, se le recomienda a la empresa, disminuir la cantidad de horas laboradas diariamente, y establecer turnos rotativos a los empleados que le permitan combinar su trabajo con otros aspectos de la vida personal del trabajador.

- Se recomienda a la empresa realizar actividades extralaborales que le permitan al empleado, sentirse identificado con la empresa, con su labor y con sus compañeros de trabajo.

- Se recomienda a la empresa estudiar las escalas salariales del personal operativo, de tal manera que se formulen estrategias que permitan, de alguna u otra manera, ofrecer a los empleados sueldos más competitivos en el mercado.

- Se recomienda profundizar en la dimensión económica, propuesta por Albrecht y utilizada en nuestro estudio, de tal manera que permita ofrecerle a los clientes mejores precios en los productos.

- Se recomienda la realización de estudios que involucren a los clientes internos, es decir, todo el personal que labora dentro de la organización, y que puede suministrar información sobre el servicio desde una perspectiva interna.

- Se recomienda la evaluación continua del servicio, que permita evidenciar los cambios en las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo la posibilidad de asumir nuevas estrategias que favorezcan la fidelidad del cliente y la permanencia de la Empresa en el mercado.

Para Futuras Investigaciones:

- Se recomienda la realización de estudios que involucren a los clientes internos (empleados) y los clientes externos, pero como una sola muestra, con el fin de conocer estadísticamente el grado de correlación entre ambas variables.

- Se recomienda la inclusión de preguntas abiertas adicionales a ambos instrumentos, que permitan, tanto a empleados como a clientes, especificar cuales son las áreas a que a su criterio fallan y que deberían ser tomadas en cuenta para mejorar, la satisfacción en el trabajo y el servicio ofrecido, respectivamente.

- Se recomienda cambiar las categorías de respuestas, para ciertos ítems, que se corresponden mejor con opciones dicotómicas de respuesta.

- Se recomienda para futuras investigaciones, hacer comparaciones entre los supermercados, de manera que se puedan deducir cuales son los elementos más significativos para ambas variables en cada uno de los supermercados. De esta manera, se podría aplicar a los supermercados con bajo puntaje en esos determinados elementos, una mejora potencial que incrementara su calidad de servicio (para los clientes) y satisfacción en el trabajo (para los empleados).

Por otro lado, los resultados obtenidos en este estudio se vieron afectados por una serie de limitaciones que surgieron a medida que éste se llevó a cabo. Es así, como se pueden mencionar las siguientes **limitaciones:**

- La elaboración de un instrumento que por adaptarse a cada una de las muestras, fue breve y no pudo abarcar elementos que pudieron ser importantes medir, para obtener información más contundente acerca de la satisfacción del empleado y la calidad del servicio percibida por el cliente.

- Dentro del instrumento no se plantea el que el cliente aporte ideas que puedan mejorar sustancialmente la calidad de servicio percibida por él.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT "Todo el poder al cliente. El nuevo imperativo de la calidad del servicio", Ediciones Paidós. Barcelona.1994.

ALBRECHT Karl y otros, "Gerencia del Servicio: la dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos", Legis editores, Colombia. Traducción por Villamizar Jesús, 1988.

ALBRECHT Karl y otros, "La excelencia en el servicio: como identificar y satisfacer las expectativas y necesidades del cliente", Legis editores, Colombia .1990.

ALBRECHT, K. " Servicio al cliente interno. Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia media". Ediciones Paidós. Barcelona. 1992

ALBRECHT, K. "La revolucion del servicio. El toque personal que conserva y cultiva clientes", Legis editores, Colombia, 1990.

BARRIOS Maritza. Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. 1990.

BERRY, L y otros, "Calidad de servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras", Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1991

BERRY, L, "Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente, Editorial Norma, Bogotá, 1995.

BLANCHARD, Kenneth H y HERSEY Paul, "La Administración y el comportamiento humano". Edit. Técnica S.A., México, 1970.

BLUM Naylor, "Psicología Industrial", Edit. Trillas, México, 1977.

BOR DELEAU Yvan, BRUNET Luc y otros. Edit. Trillas, México, 1987

CASTAÑEDA, L, "La calidad la hacemos todos. Guía de calidad total para empleados y trabajadores", Ediciones Poder, México, 1992.

CASTILLO, V. Y Flores, J "Impacto de la comunicación en el servicio al cliente", México. http://www.ddf.gob.mx/boletines/boletinesht/B16522.html) . 1997.

CASUSO Rafael," Cálculo de probabilidades e Inferencia Estadística con tópicos de econometría", Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 1996.CHIAVENATO Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", 2da. Edición. Edit. McGraw Hill, Colombia, 1994. CHRUDEN Y SHERMAN," Administración de Personal", Edit. Continental S.A., México, 1986.

COLUNGA Dávila Carlos. "La Calidad en el Servicio", Edit. Panorama, México, 1995.

COTTLE, D.W. "El servicio centrado en el cliente. Cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1991.

DENISON Daniel, "Cultura Corporativa y productividad Organizacional, Serie Empresarial, Legis Fondo Editorial, Colombia, 1990.

DENTON D, Keith "Calidad en el servicio a los clientes", Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1991.

ESPINOZA, E. Y Pérez R, "Calidad total. Una alternativa de organización del trabajo en México UAM-A.México http://www.azc.vam.mx/gstión/num5/doc05.htm., 1997.

FARACHE, L y Cerviño, J. "El Servicio: fuente de fidelidad", Madrid. Universidad Atonoma de Madrid (UAM). http://www.aedemo.es/diciembre97/4707.html 1997.

FLEISHMAN Y BASS, "Estudios de Psicología Industrial y Personal", Edit, Trillas, México, 1976

FRANCA, Isabel y MACHILLANDA Zulma, "Evaluación de la Calidad del Servicio en una tienda por departamentos", Tesis de Licenciatura, Psicología, UCV, 1998.

GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY, "Organizaciones: conducta, estructura y proceso", Edit. Interamericana S.A., México, 1987.

HAMPTON David," Administración Contemporánea", Edit. McGraw Hill, México, 1983.

HERNANDEZ Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado y otros, "Metodología de la Investigación", Edit. McGraw Hill, México, 1991.

KEITH Davis y NEWSTROM John, "Comportamiento Humano en el Tranajo. Comportamiento Organizacional", 8vo. Edición, 3ra en Español, Edit. McGraw Hill, México, 1991.

MÖLLER, C, "El factor humano de la calidad. Coloque a sus empleados en primer lugar y ellos harán lo mismo con los clientes". Time Manager International (TMI) (http://www.qualide.org/articles/sep97/1sep97.htm) 1997

ROBBINS Stephen, "Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones", 3ra. Edición, Edit. Pretince Hall Hispanoamericana S.A., México, 1992.

SCHULTZ, D "Psicología Industrial", 3ra. Edición, Edit. McGraw Hill, México, 1991.

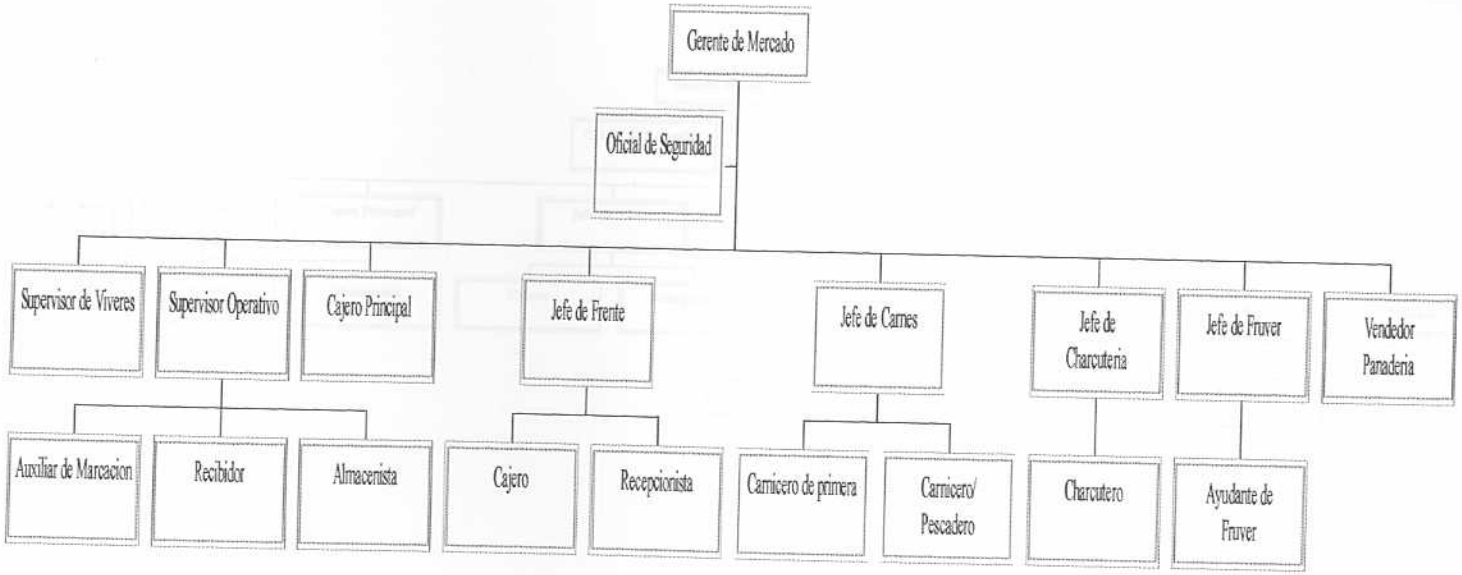
VROOM Victor, "Work and Motivation Jhon Wilen & Sons. INC New York, 1979.

ANEXOS

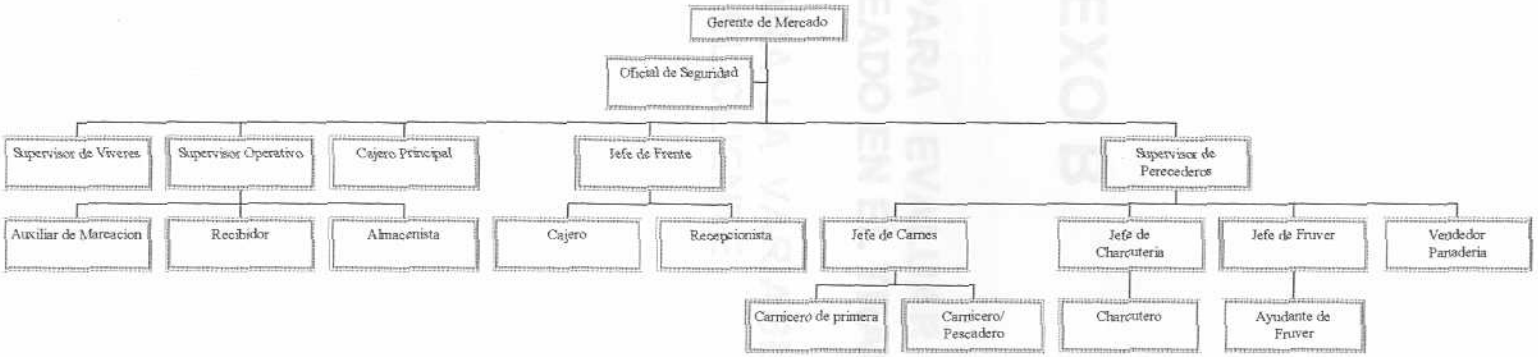
ANEXO A

- ORGANIGRAMAS
  - MONTALBAN
  - PARQUE CENTRAL, LOS ILUSTRES, LA FLORIDA Y SAN BERNARDINO

ORGANIGRAMA DEL SUPERMERCADO MONTALBÁN



ORGANIGRAMA DE SUPERMERCADOS SAN BERNARDINO, LOS ILUSTRES, LA FLORIDA Y PARQUE CENTRAL



ANEXO B

- **INSTRUMENTO INICIAL PARA EVALUAR LA VARIABLE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO EN EL TRABAJO**

- **INSTRUMENTO INICIAL PARA LA VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL CLIENTE**

ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado (a) Señor (a):

El presente cuestionario tiene estrictos fines académicos y los datos obtenidos serán del mayor interés en la realización de una tesis de grado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, de la Universidad Católica Andrés Bello. La presente investigación, cuenta con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para recabar información referente al grado de satisfacción que tiene Usted con relación a la labor que desempeña en esta organización.

Sus respuestas son de carácter "ANONIMO" y es indispensable que responda a "TODAS" las preguntas de la forma más sincera posible, recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Es posible señalar que las respuestas a éste cuestionario no le tomarán mucho tiempo, aproximadamente 15 minutos.

A continuación se le presentan una serie de planteamientos acerca del servicio, en los cuales deberá responder a partir de su experiencia, en qué medida está Usted de acuerdo con cada uno de los dichos planteamientos.

Para hacer esto, deberá:

- Leer cuidadosamente cada información, asegurándose de entender perfectamente su contenido.
- En la escala que aparece a continuación de cada pregunta, marque con una "X" el grado que exprese mejor su acuerdo o desacuerdo con el contenido de la pregunta.

Las opciones de las respuestas son las siguientes:

1= Muy en desacuerdo
2= En desacuerdo
3= Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo
4= De acuerdo
5= Muy de acuerdo

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Dayana González

Irama Betancourt

Caracas, Agosto de 1999

ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCION LABORAL

A continuación se le presentan una serie de planteamientos relacionados con diferentes facetas del trabajo, en los cuales deberá responder a partir de su experiencia, en qué medida está Usted de acuerdo con cada uno de dichos planteamientos. Las opciones de respuesta son las siguientes:

1= Muy en desacuerdo
2= En desacuerdo
3= Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo
4= De acuerdo
5= Muy de acuerdo

1. Sus funciones y responsabilidades están de acuerdo con el puesto que ocupa.	1	2	3	4	5
2. El salario es justo con respecto al costo de la vida.	1	2	3	4	5
3. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales.	1	2	3	4	5
4. Su trabajo le ofrece estabilidad económica	1	2	3	4	5
5. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción.	1	2	3	4	5
6. Está de acuerdo con el salario establecido en la empresa	1	2	3	4	5
7. La organización desarrolla actividades deportivas y recreativas.	1	2	3	4	5
8. Le agrada el trabajo que realiza.	1	2	3	4	5
9. El horario de trabajo le dificulta sus compromisos familiares educativos o sociales.	1	2	3	4	5
10. El trabajo que realiza es agotador.	1	2	3	4	5
11. Considera Usted que su remuneración le permite satisfacer las necesidades básicas de su familia.	1	2	3	4	5
12. Su trabajo es monótono y repetitivo	1	2	3	4	5
13. La organización le ofrece estabilidad en el empleo.	1	2	3	4	5
14. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas.	1	2	3	4	5
15. Siente Ud. que la empresa puede despedirlo en cualquier momento	1	2	3	4	5
16. Se siente satisfecho con su trabajo.	1	2	3	4	5
17. La jornada de trabajo es muy larga.	1	2	3	4	5
18. En su trabajo se siente un ambiente físico agradable.	1	2	3	4	5
19. Depende de Ud. el buen trato al público	1	2	3	4	5
20. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas.	1	2	3	4	5
21. Si el trabajo tiene mayor o menor éxito, se considera Usted responsable.	1	2	3	4	5
22. Los lineamientos de la empresa le permiten trabajar con flexibilidad	1	2	3	4	5

23. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones sobre el mismo.	1	2	3	4	5
24. Esta Ud. de acuerdo con las normas establecidas en la empresa.	1	2	3	4	5
25. Considera Usted que las evaluaciones y cursos de capacitación son para conceder un ascenso o promoción.	1	2	3	4	5
26. Considera Usted que las políticas de la empresa son muy rígidas	1	2	3	4	5
27. Considera Usted que la empresa planifica los ascensos.	1	2	3	4	5
28. El supervisor toma en cuenta las ideas del subordinado acerca de cómo realizar el trabajo y los somete a prueba.	1	2	3	4	5
29. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo.	1	2	3	4	5
30. Su superior le critica delante de sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
31. Recibe algún incentivo por el trabajo que realiza.	1	2	3	4	5
32. Su supervisor inmediato lo estimula constantemente para que realice un buen trabajo.	1	2	3	4	5
33. La empresa le brinda oportunidades de promociones dentro de su área de trabajo.	1	2	3	4	5
34. Las quejas o reclamos que Usted presenta a sus supervisores son atendidos y resueltas rápidamente.	1	2	3	4	5
35. Recibe elogios al realizar un buen trabajo.	1	2	3	4	5
36. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante.	1	2	3	4	5
37. La comunicación entre Usted y el Supervisor es buena.	1	2	3	4	5
38. El trabajo que realiza es reconocido por su superior	1	2	3	4	5
39. Considera Usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo.	1	2	3	4	5
40. Usted tiene relaciones externas con sus compañeros (juegos, paseos, etc.)	1	2	3	4	5
41. Se siente estancado en el trabajo que realiza.	1	2	3	4	5
42. La organización implanta cursos que permiten el desarrollo del personal.	1	2	3	4	5
43. La organización considera importante el trabajo que realiza.	1	2	3	4	5
44. El sueldo que gana está acorde con las funciones que realiza.	1	2	3	4	5
45. Su superior es amigable y da muestra de acercamiento.	1	2	3	4	5
46. Se siente Usted satisfecho con los logros del equipo al cual pertenece.	1	2	3	4	5
47. En su trabajo se siente en un ambiente de armonía con sus compañeros.	1	2	3	4	5
48. Se siente satisfecho con los resultados de su propio trabajo.	1	2	3	4	5
49. Al finalizar un trabajo siente Usted que ha logrado culminar con éxito.	1	2	3	4	5

ENCUESTA PARA EVALUAR CALIDAD DE SERVICIO

Estimado (a) Señor (a):

El presente cuestionario tiene estrictos fines académicos y los datos obtenidos serán del mayor interés en la realización de una tesis de grado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, de la Universidad Católica Andrés Bello. La presente investigación se realiza con el fin de conocer sus opiniones y puntos de vista, sobre diferentes aspectos relacionados con la calidad de servicio que se presta en esta empresa.

Sus respuestas son de carácter "ANONIMO" y es indispensable que responda a "TODAS" las preguntas de la forma más sincera posible, recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Es posible señalar que las respuestas a éste cuestionario no le tomarán mucho tiempo, aproximadamente 15 minutos.

A continuación se le presentan una serie de planteamientos acerca del servicio, en los cuales deberá responder a partir de su experiencia, en qué medida está Usted de acuerdo con cada uno de los dichos planteamientos.

Para hacer esto, deberá:

- Leer cuidadosamente cada información, asegurándose de entender perfectamente su contenido.
- En la escala que aparece a continuación de cada pregunta, marque con una "X" el grado que exprese mejor su acuerdo o desacuerdo con el contenido de la pregunta.

Las opciones de las respuestas son las siguientes:

1= Muy en desacuerdo
2= En desacuerdo
3= Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo
4= De acuerdo
5= Muy de acuerdo

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Dayana González

Irama Betancourt

Caracas, Agosto de 1999

ENCUESTA PARA EVALUAR LA CALIDAD DE SERVICIO

A continuación se le presentan una serie de planteamientos relacionados con las diferentes etapas del servicio que recibe en este supermercado, en los cuales se basará para responder en qué medida está Usted de acuerdo con cada uno de dichos planteamientos. Las opciones de respuesta son las siguientes:

1= Muy en desacuerdo
2= En desacuerdo
3= Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo
4= De acuerdo
5= Muy de acuerdo

1. Las instalaciones de este supermercado son visualmente atractivas	1	2	3	4	5
2. Los empleados tienen una apariencia limpia y pulcra	1	2	3	4	5
3. Los productos están presentados de manera agradable a su vista	1	2	3	4	5
4. Le es fácil ubicar los productos que están en oferta	1	2	3	4	5
5. Hay una buena distribución del mobiliario en el supermercado	1	2	3	4	5
6. Los empleados le brindan una atención amable y cordial	1	2	3	4	5
7. Le es fácil ubicar el precio de los productos	1	2	3	4	5
8. Las ofertas del supermercado le parecen atractivas	1	2	3	4	5
9. La decoración le parece agradable	1	2	3	4	5
10. La distribución de los productos le permite ubicarlos rápidamente	1	2	3	4	5
11. Los empleados ante sus problemas se muestran comprensivos	1	2	3	4	5
12. El procedimiento a seguir para adquirir el producto le parece eficiente	1	2	3	4	5
13. Los productos tienen precios competitivos	1	2	3	4	5
14. Se siente a gusto con este ambiente	1	2	3	4	5
15. En este supermercado se percibe un clima de cordialidad y respeto	1	2	3	4	5
16. Los empleados siempre están dispuestos a ayudarles	1	2	3	4	5
17. La información solicitada es brindada de manera exacta y precisa	1	2	3	4	5
18. El ticket de compra especifica la información que Usted requiere	1	2	3	4	5
19. Recibe Usted una atención personalizada	1	2	3	4	5
20. Los equipos utilizados por el empleado facilitan el proceso de atención	1	2	3	4	5
21. Los precios de los productos vienen dados por la calidad de los mismos	1	2	3	4	5
22. El servicio recibido fue rápido	1	2	3	4	5

23. Los empleados están capacitados para satisfacer las necesidades del cliente	1	2	3	4	5
24. Los avisos y carteleras informativas le proporcionan la información requerida	1	2	3	4	5
25. Considera Usted que el supermercado debe mejorar en cuanto al servicio	1	2	3	4	5
26. El servicio es el reflejo de una justa relación precio –valor	1	2	3	4	5
27. Es por el servicio que Usted volvería a comprar en el supermercado	1	2	3	4	5
28. El supermercado tiene una buena ventilación	1	2	3	4	5
29. El supermercado tiene una buena iluminación	1	2	3	4	5
30. El empleado entiende sus requerimientos	1	2	3	4	5
31. Encuentra exactamente lo que busca	1	2	3	4	5

ANEXO C

- **INSTRUMENTO FINAL PARA EVALUAR LA VARIABLE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO EN EL TRABAJO**

- **INSTRUMENTO FINAL PARA LA VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL CLIENTE**

ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado (a) Señor (a):

El presente cuestionario tiene estrictos fines académicos y los datos obtenidos serán del mayor interés en la realización de una tesis de grado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, de la Universidad Católica Andrés Bello. La presente investigación, cuenta con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para recabar información referente al grado de satisfacción que tiene Usted con relación a la labor que desempeña en esta organización.

Sus respuestas son de carácter "ANONIMO" y es indispensable que responda a "TODAS" las preguntas de la forma más sincera posible, recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Es posible señalar que las respuestas a éste cuestionario no le tomarán mucho tiempo, aproximadamente 15 minutos.

A continuación se le presentan una serie de planteamientos acerca del servicio, en los cuales deberá responder a partir de su experiencia, en qué medida está Usted de acuerdo con cada uno de los dichos planteamientos.

Para hacer esto, deberá:

- Leer cuidadosamente cada información, asegurándose de entender perfectamente su contenido.
- En la escala que aparece a continuación de cada pregunta, marque con una "X" el grado que exprese mejor su acuerdo o desacuerdo con el contenido de la pregunta.

Las opciones de las respuestas son las siguientes:

1= Muy en desacuerdo
2= En desacuerdo
3= Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo
4= De acuerdo
5= Muy de acuerdo

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Dayana González

Irama Betancourt

Caracas, Agosto de 1999

ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCION LABORAL

A continuación se le presentan una serie de planteamientos relacionados con diferentes facetas del trabajo, en los cuales deberá responder a partir de su experiencia, en qué medida está Usted de acuerdo con cada uno de dichos planteamientos. Las opciones de respuesta son las siguientes:

1= Muy en desacuerdo
2= En desacuerdo
3= Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo
4= De acuerdo
5= Muy de acuerdo

DATOS PERSONALES

Edad_____ Sexo_____ Grado de Instrucción_____

Tiempo de servicio en la empresa _____

1. Sus funciones y responsabilidades están de acuerdo con el puesto que ocupa.	1	2	3	4
1. El puesto le permite tener buenas relaciones sociales.	1	2	3	4
2. Su trabajo le ofrece estabilidad económica	1	2	3	4
3. La posición que ocupa en la empresa le da satisfacción.	1	2	3	4
4. La organización desarrolla actividades deportivas y recreativas.	1	2	3	4
5. El horario de trabajo le dificulta sus compromisos familiares educativos o sociales.	1	2	3	4
6. El trabajo que realiza es agotador.	1	2	3	4
7. Considera Usted que su sueldo le permite satisfacer las necesidades de su familia.	1	2	3	4
8. Su trabajo es siempre igual	1	2	3	4
9. La organización le ofrece estabilidad en el empleo.	1	2	3	4
10. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus capacidades.	1	2	3	4
11. Siente Ud. que la empresa puede despedirlo en cualquier momento	1	2	3	4
12. Se siente satisfecho con su trabajo.	1	2	3	4
13. La jornada de trabajo es muy larga.	1	2	3	4
14. Las condiciones en que realiza su trabajo son las más adecuadas.	1	2	3	4
15. Si el trabajo tiene mayor o menor éxito, se considera Usted responsable.	1	2	3	4
16. Las normas de la empresa le permiten trabajar con libertad	1	2	3	4
17. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones.	1	2	3	4

18. Esta Ud. de acuerdo con las normas establecidas en la empresa.	1	2	3	4
19. Considera Usted que las políticas de la empresa son muy rígidas	1	2	3	4
20. Considera Usted que la empresa planifica los ascensos.	1	2	3	4
21. El jefe toma en cuenta las ideas del empleado acerca de cómo realizar el trabajo.	1	2	3	4
22. Tiene posibilidades de ascenso en su trabajo.	1	2	3	4
23. Recibe algún incentivo por el trabajo que realiza.	1	2	3	4
24. Su jefe inmediato lo apoya constantemente para que realice un buen trabajo.	1	2	3	4
25. La empresa le brinda oportunidades de promociones dentro de su área de trabajo.	1	2	3	4
26. Las quejas o reclamos que Usted presenta a sus su jefe son atendidos y resueltas rápidamente.	1	2	3	4
27. Su trabajo le brinda la oportunidad de un aprendizaje y desarrollo constante.	1	2	3	4
28. La comunicación entre Usted y el jefe es buena.	1	2	3	4
29. El trabajo que realiza es reconocido por su jefe	1	2	3	4
30. Considera Usted que la empresa da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo.	1	2	3	4
31. Usted tiene relaciones externas con sus compañeros (juegos, paseos, etc.)	1	2	3	4
32. Se siente estancado en el trabajo que realiza.	1	2	3	4
33. La organización considera importante el trabajo que realiza.	1	2	3	4
34. Se siente Usted satisfecho con los logros del equipo al cual pertenece.	1	2	3	4
35. En su trabajo se siente un ambiente de armonía con sus compañeros.	1	2	3	4
36. Se siente satisfecho con los resultados de su propio trabajo.	1	2	3	4
37. Al finalizar un trabajo siente Usted que ha logrado culminar con éxito.	1	2	3	4
38. Cuenta con las herramientas de trabajo necesarias	1	2	3	4
39. Cuenta con servicios adecuados (baños, agua, aire acondicionado	1	2	3	4

ENCUESTA PARA EVALUAR CALIDAD DE SERVICIO

Estimado (a) Señor (a):

El presente cuestionario tiene estrictos fines académicos y los datos obtenidos serán del mayor interés en la realización de una tesis de grado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, de la Universidad Católica Andrés Bello. La presente investigación se realiza con el fin de conocer sus opiniones y puntos de vista, sobre diferentes aspectos relacionados con la calidad de servicio que se presta en esta empresa.

Sus respuestas son de carácter "ANONIMO" y es indispensable que responda a "TODAS" las preguntas de la forma más sincera posible, recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Es posible señalar que las respuestas a éste cuestionario no le tomarán mucho tiempo, aproximadamente 15 minutos.

A continuación se le presentan una serie de planteamientos acerca del servicio, en los cuales deberá responder a partir de su experiencia, en qué medida está Usted de acuerdo con cada uno de los dichos planteamientos.

Para hacer esto, deberá:

- Leer cuidadosamente cada información, asegurándose de entender perfectamente su contenido.
- En la escala que aparece a continuación de cada pregunta, marque con una "X" el grado que exprese mejor su acuerdo o desacuerdo con el contenido de la pregunta.

Las opciones de las respuestas son las siguientes:

1= Muy en desacuerdo
2= En desacuerdo
3= Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo
4= De acuerdo
5= Muy de acuerdo

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Dayana González Irama Betancourt

Caracas, Agosto de 1999

ENCUESTA PARA EVALUAR LA CALIDAD DE SERVICIO

A continuación se le presentan una serie de planteamientos relacionados con las diferentes etapas del servicio que recibe en este supermercado, en los cuales se basará para responder en qué medida está Usted de acuerdo con cada uno de dichos planteamientos. Las opciones de respuesta son las siguientes:

1= Muy en desacuerdo
2= En desacuerdo
3= Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo
4= De acuerdo
5= Muy de acuerdo

DATOS PERSONALES

Edad _____ Sexo _____ Profesión _____

Frecuencias de visitas al supermercado _____

1. Las instalaciones de este supermercado son visualmente atractivas	1	2	3	4
2. Los empleados tienen una apariencia limpia y pulcra	1	2	3	4
3. Hay una buena distribución del mobiliario en el supermercado	1	2	3	4
4. Le es fácil ubicar el precio de los productos	1	2	3	4
5. Las ofertas del supermercado le parecen atractivas	1	2	3	4
6. La decoración le parece agradable	1	2	3	4
7. La distribución de los productos le permite ubicarlos rápidamente	1	2	3	4
8. Los empleados ante sus problemas se muestran comprensivos	1	2	3	4
9. En este supermercado se percibe un clima de cordialidad y respeto	1	2	3	4
10. Los empleados siempre están dispuestos a ayudarles	1	2	3	4
11. La información solicitada es brindada de manera exacta y precisa	1	2	3	4
12. El ticket de compra especifica la información que Usted requiere	1	2	3	4
13. Recibe Usted una atención personalizada	1	2	3	4
14. Los equipos utilizados por el empleado facilitan el proceso de atención	1	2	3	4
15. Los precios de los productos son adecuados a la calidad de los mismos	1	2	3	4
16. El servicio recibido fue rápido	1	2	3	4
17. Los empleados están capacitados para satisfacer las necesidades del cliente	1	2	3	4
18. Los avisos y carteleras informativas le proporcionan la información requerida	1	2	3	4

19. Considera Usted que el supermercado debe mejorar en cuanto al servicio	1	2	3	4
20. Es por el servicio que Usted volvería a comprar en el supermercado	1	2	3	4
21. El empleado entiende sus necesidades	1	2	3	4
22. Encuentra exactamente lo que busca	1	2	3	4
23. Las condiciones físicas del supermercado le parecen adecuado (ventilación, iluminación, etc.)	1	2	3	4

ANEXO D

- **LIBRO DE CODIGOS PARA LA VARIABLE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO EN EL TRABAJO**
- **LIBRO DE CODIGOS PARA LA VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL CLIENTE**

LIBRO DE CÓDIGOS				
VARIABLE	**ITEM**	**CATEGORIA**	**CODIGO**	**COLUMNA**
Satisfacción de los Empleados en el Trabajo	Frase 1 Funciones	Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 2 Relaciones	Muy en desacuerdo	1	2
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 3 Estabilidad Económica	Muy en desacuerdo	1	3
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 4 Posición	Muy en desacuerdo	1	4
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 5 Actividades Deportivas	Muy en desacuerdo	1	5
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 6 Horario	Muy en desacuerdo	1	6
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 7 Trabajo Agotador	Muy en desacuerdo	1	7
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 8 Sueldo	Muy en desacuerdo	1	8
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 9 Trabajo Igual	Muy en desacuerdo	1	9
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 10 Estabilidad Empleo	Muy en desacuerdo	1	10
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 11 Capacidades	Muy en desacuerdo	1	11
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 12 Despedirlo	Muy en desacuerdo	1	12
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 13 Satisfecho	Muy en desacuerdo	1	13
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	

VARIABLE	ITEM	CATEGORIA	CODIGO	COLUMNA
Satisfacción de los Empleados en el Trabajo	Frase 14 Jornada	Muy en desacuerdo	1	14
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 15 Condiciones	Muy en desacuerdo	1	15
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 16 Responsable	Muy en desacuerdo	1	16
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 17 Libertad	Muy en desacuerdo	1	17
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 18 Decisiones	Muy en desacuerdo	1	18
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 19 Normas	Muy en desacuerdo	1	19
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 20 Políticas	Muy en desacuerdo	1	20
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 21 Planifica Ascensos	Muy en desacuerdo	1	21
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 22 Ideas	Muy en desacuerdo	1	22
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 23 Ascensos	Muy en desacuerdo	1	23
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 24 Incentivo	Muy en desacuerdo	1	24
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 25 Apoyo	Muy en desacuerdo	1	25
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 26 Promociones	Muy en desacuerdo	1	26
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	

VARIABLE	ITEM	CATEGORIA	CODIGO	COLUMNA
Satisfacción de los Empleados en el Trabajo	Frase 27 Atender Reclamos	Muy en desacuerdo	1	27
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 28 Aprendizaje Desarrollo	Muy en desacuerdo	1	28
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 29 Comunicación	Muy en desacuerdo	1	29
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 30 Trabajo Reconocido	Muy en desacuerdo	1	30
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 31 Desarrollo Pleno	Muy en desacuerdo	1	31
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 32 Relaciones Externas	Muy en desacuerdo	1	32
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 33 Estancado	Muy en desacuerdo	1	33
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 34 Trabajo Importante	Muy en desacuerdo	1	34
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 35 Logros	Muy en desacuerdo	1	35
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 36 Armonía	Muy en desacuerdo	1	36
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 37 Resultados	Muy en desacuerdo	1	37
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 38 Trabajo con Éxito	Muy en desacuerdo	1	38
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 39 Herramientas	Muy en desacuerdo	1	39
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 40 Servicios	Muy en desacuerdo	1	40
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	

LIBRO DE CÓDIGOS				
VARIABLE	ITEM	CATEGORIA	CODIGO	COLUMNA
Calidad del servicio percibida por los clientes	Frase 1 Instalaciones	Muy en desacuerdo	1	1
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 2 Apariencia	Muy en desacuerdo	1	2
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 3 Distribucion	Muy en desacuerdo	1	3
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 4 Precio	Muy en desacuerdo	1	4
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 5 Oferta	Muy en desacuerdo	1	5
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 6 Decoracion	Muy en desacuerdo	1	6
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 7 Ubicación	Muy en desacuerdo	1	7
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 8 Comprension	Muy en desacuerdo	1	8
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 9 Clima	Muy en desacuerdo	1	9
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 10 Disposicion empleados	Muy en desacuerdo	1	10
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 11 Informacion	Muy en desacuerdo	1	11
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 12 Ticket	Muy en desacuerdo	1	12
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	

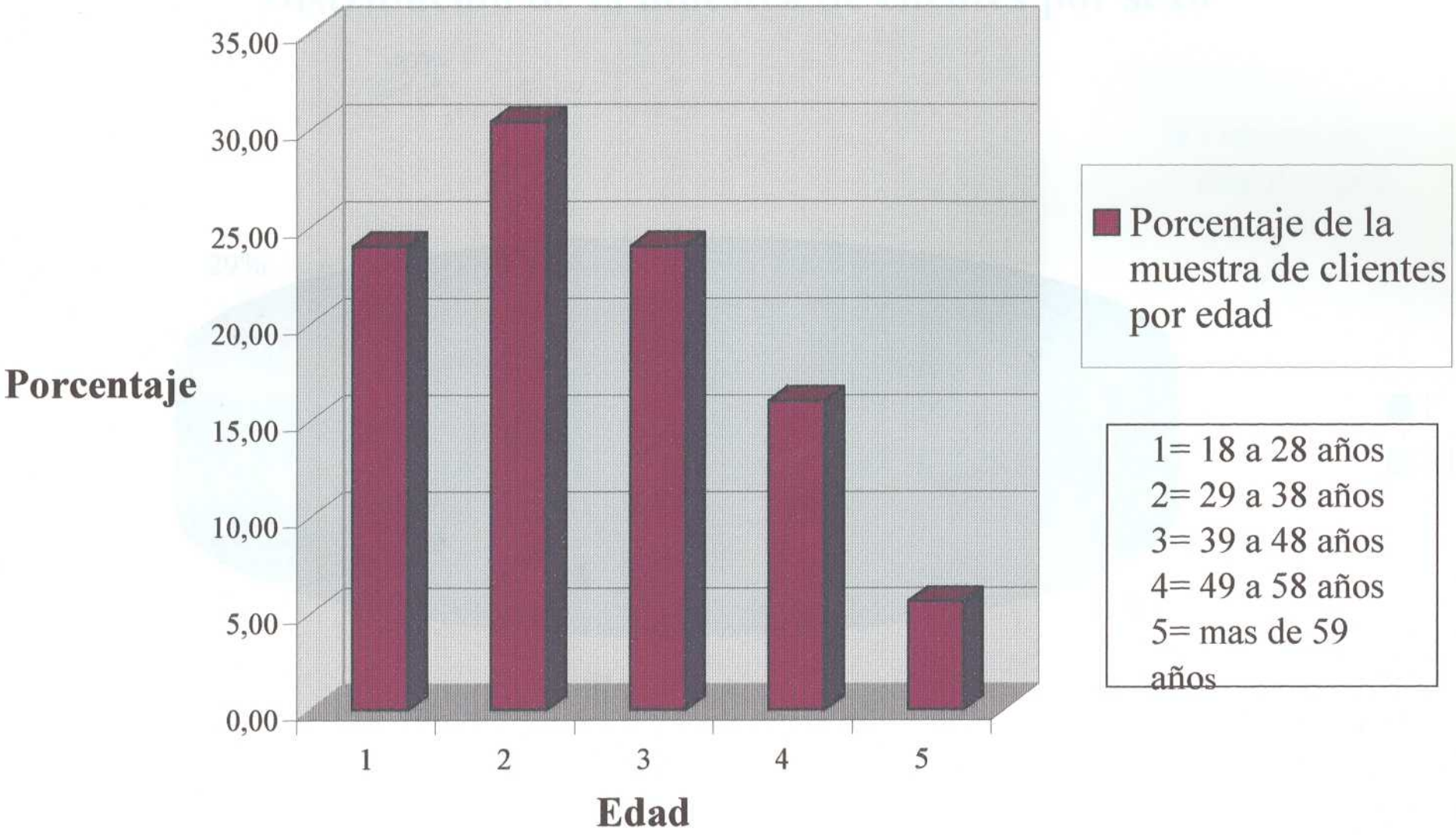
VARIABLE	ITEM	CATEGORIA	CODIGO	COLUMNA
Calidad de Servicio percibida por el cliente	Frase 13 Atencion	Muy en desacuerdo	1	13
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 14 Equipos	Muy en desacuerdo	1	14
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 15 Calidad de productos	Muy en desacuerdo	1	15
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 16 Servicios	Muy en desacuerdo	1	16
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 17 Satisfaccion de necesidades	Muy en desacuerdo	1	17
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 18 Avisos y carteleras	Muy en desacuerdo	1	18
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 19 Mejorar Servicios	Muy en desacuerdo	1	19
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 20 Comprar de nuevo	Muy en desacuerdo	1	20
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 21 Entender necesidades	Muy en desacuerdo	1	21
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 22 Encontrar lo que se busca	Muy en desacuerdo	1	22
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	
	Frase 23 Ambiente	Muy en desacuerdo	1	23
		En desacuerdo	2	
		De acuerdo	3	
		Muy de Acuerdo	4	

ANEXO E

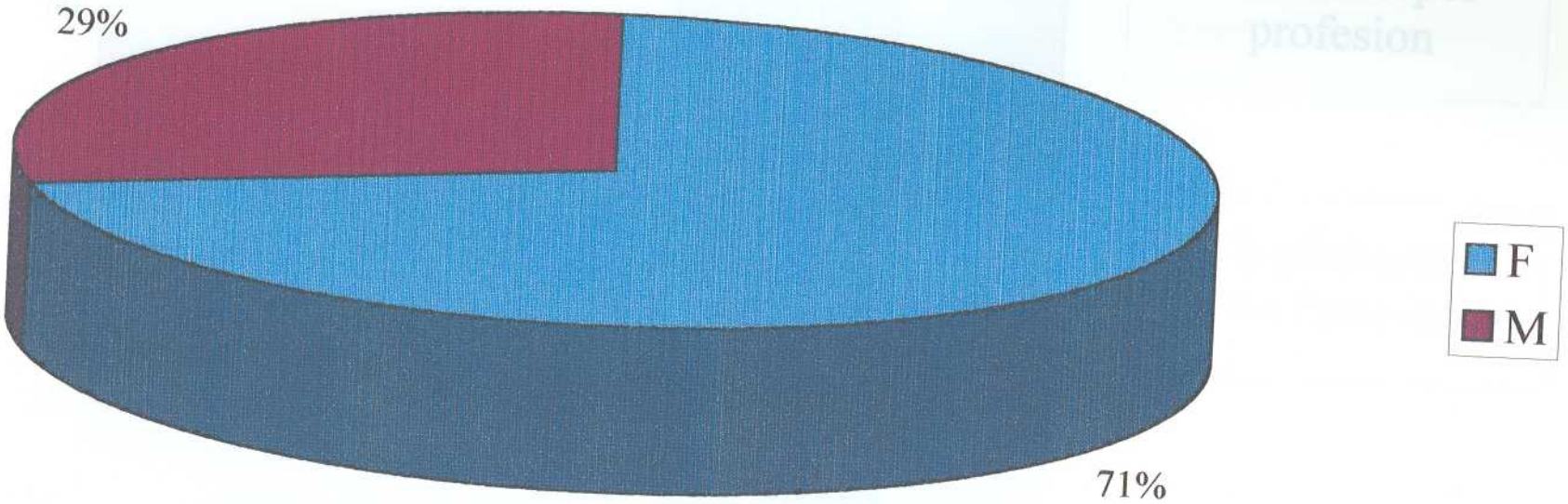
- GRAFICOS DE LOS DATOS DEMOGRÁFICOS PARA LA VARIABLE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO EN EL TRABAJO

- GRAFICOS DE LOS DATOS DEMOGRÁFICOS PARA LA VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL CLIENTE

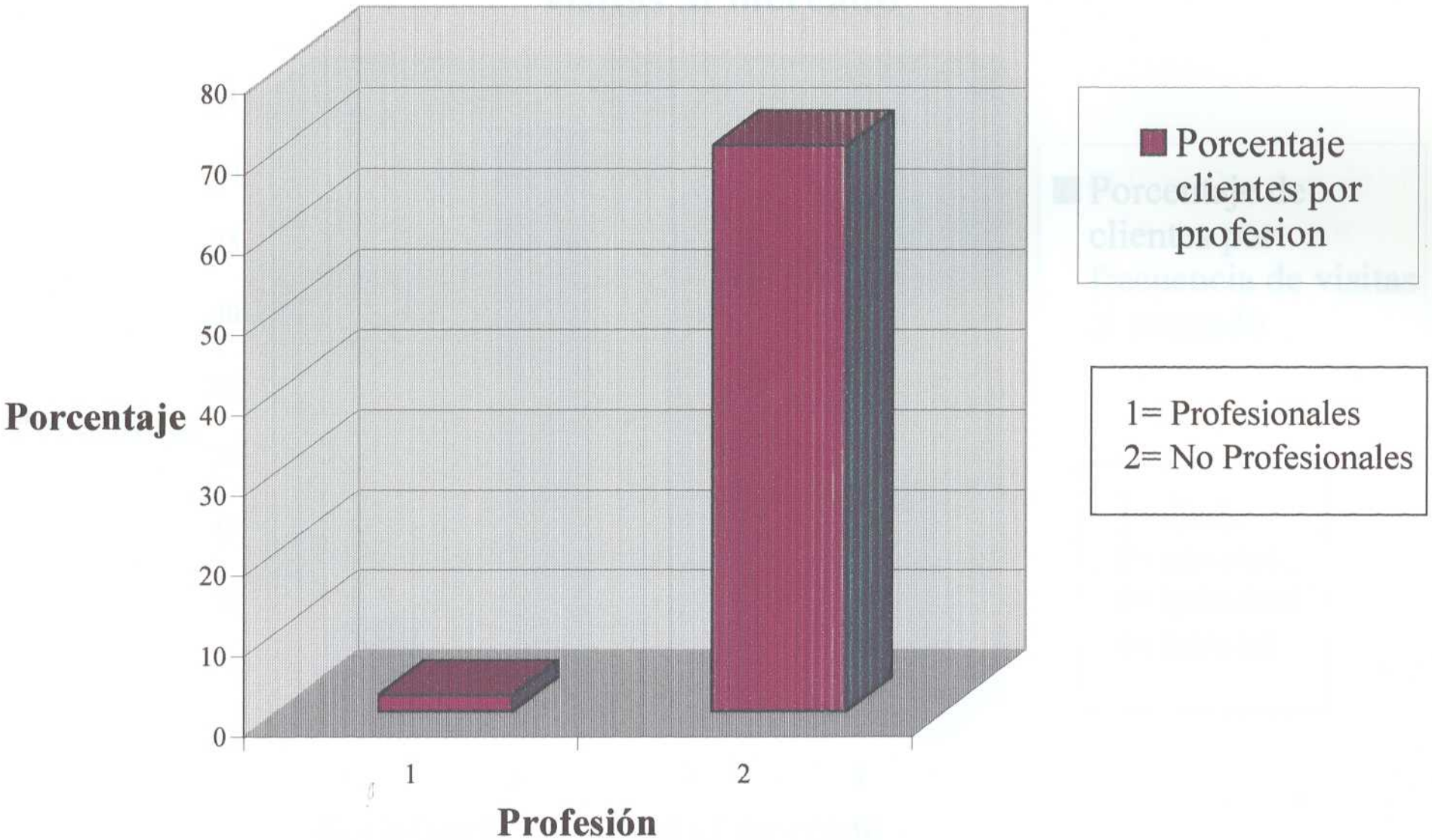
Distribución de la muestra de clientes por edad



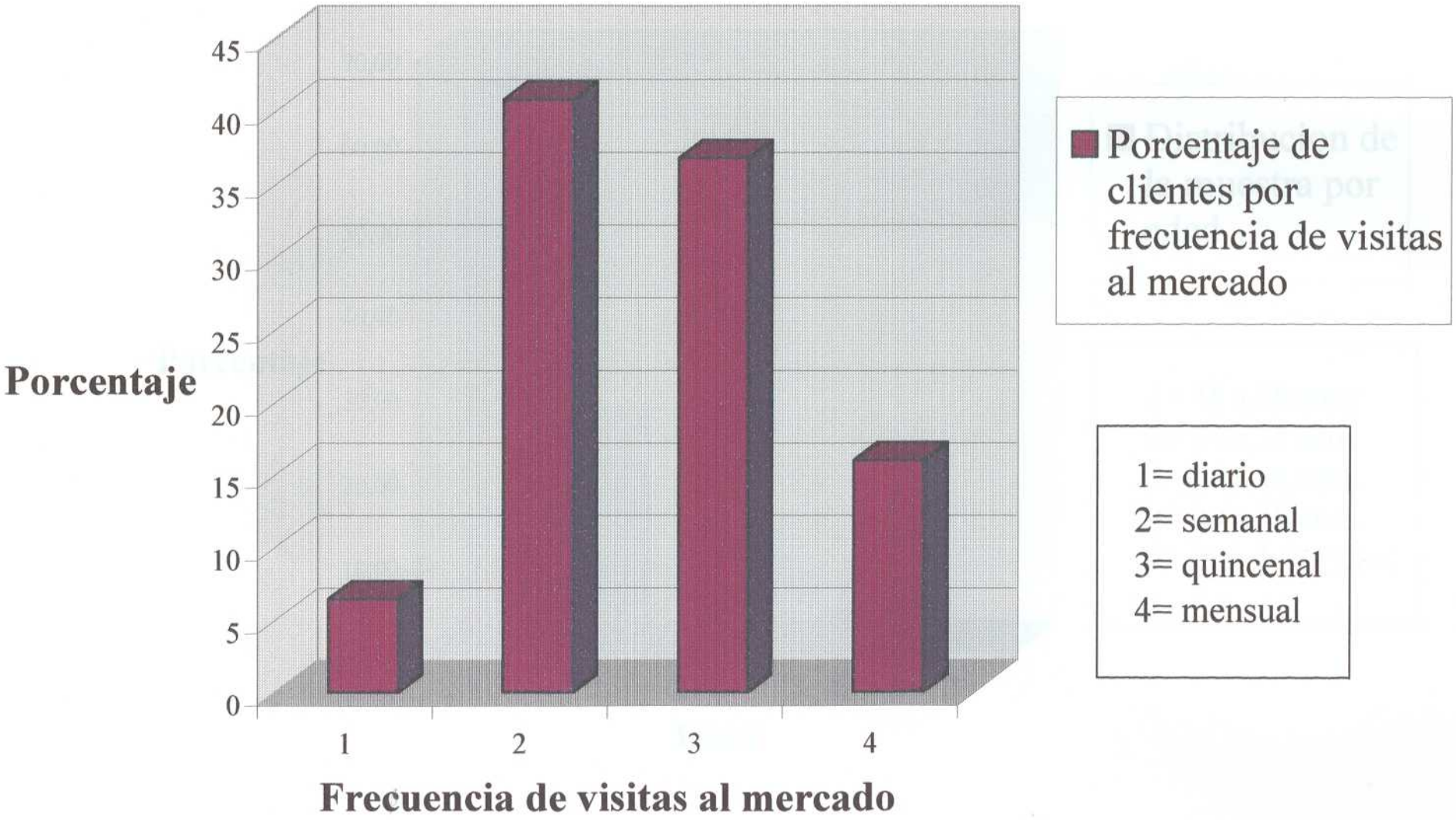
Distribución de la muestra de clientes por sexo



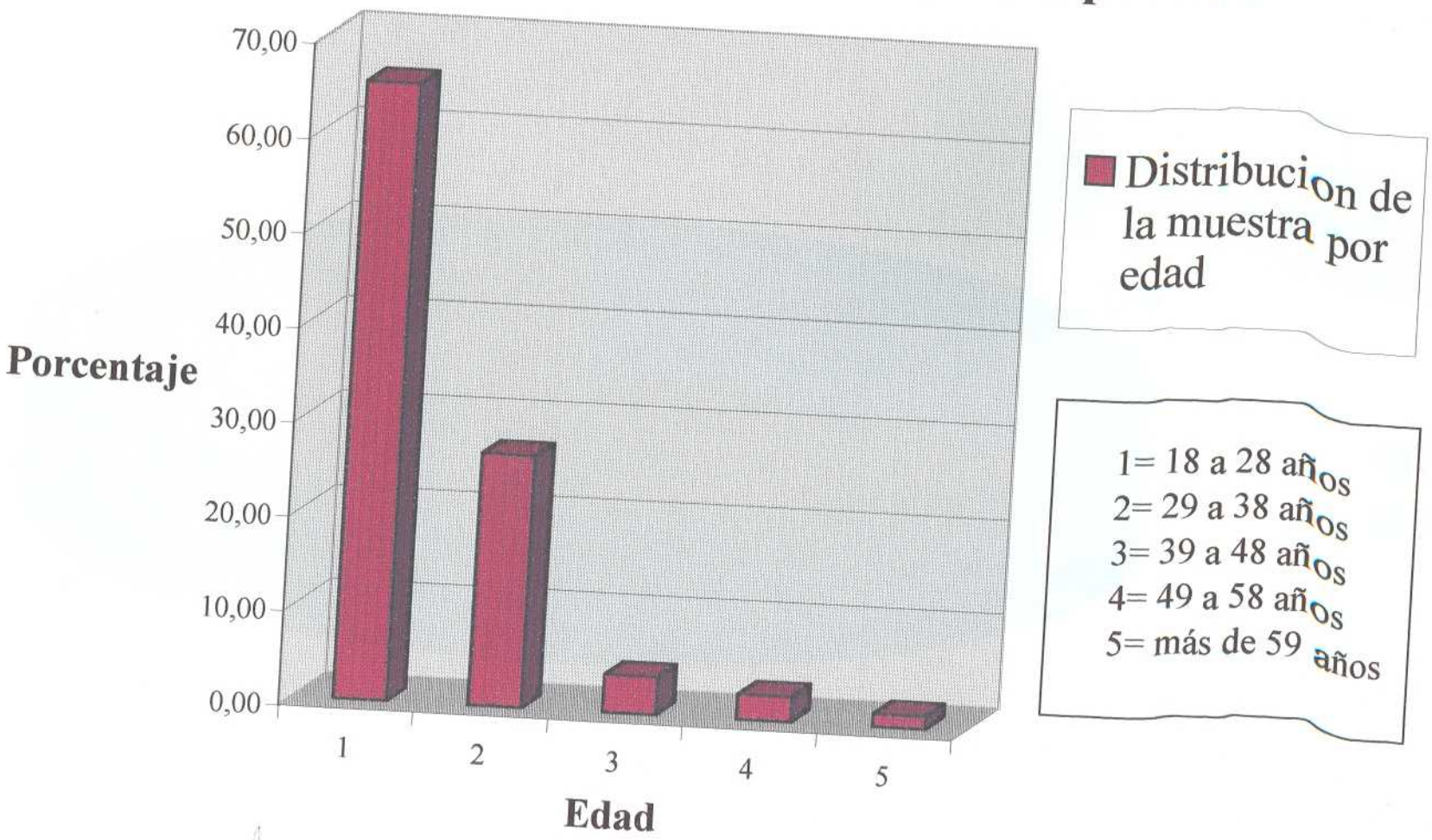
Distribución de la muestra de clientes por profesión



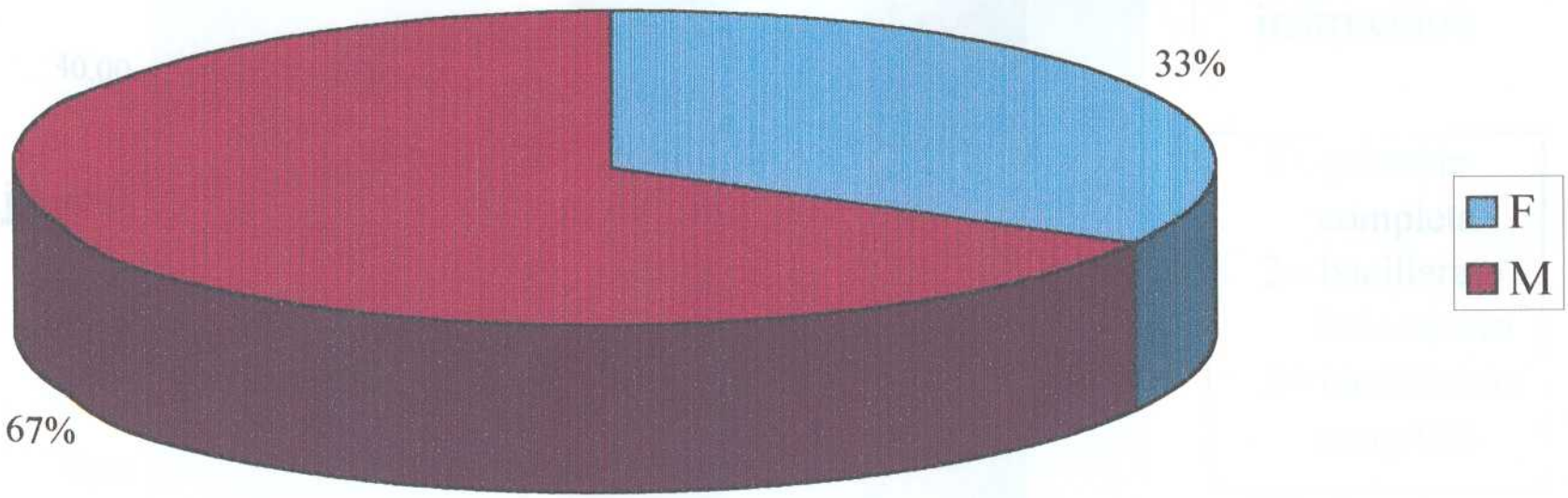
Distribución de la muestra de clientes por frecuencia de visitas al mercado



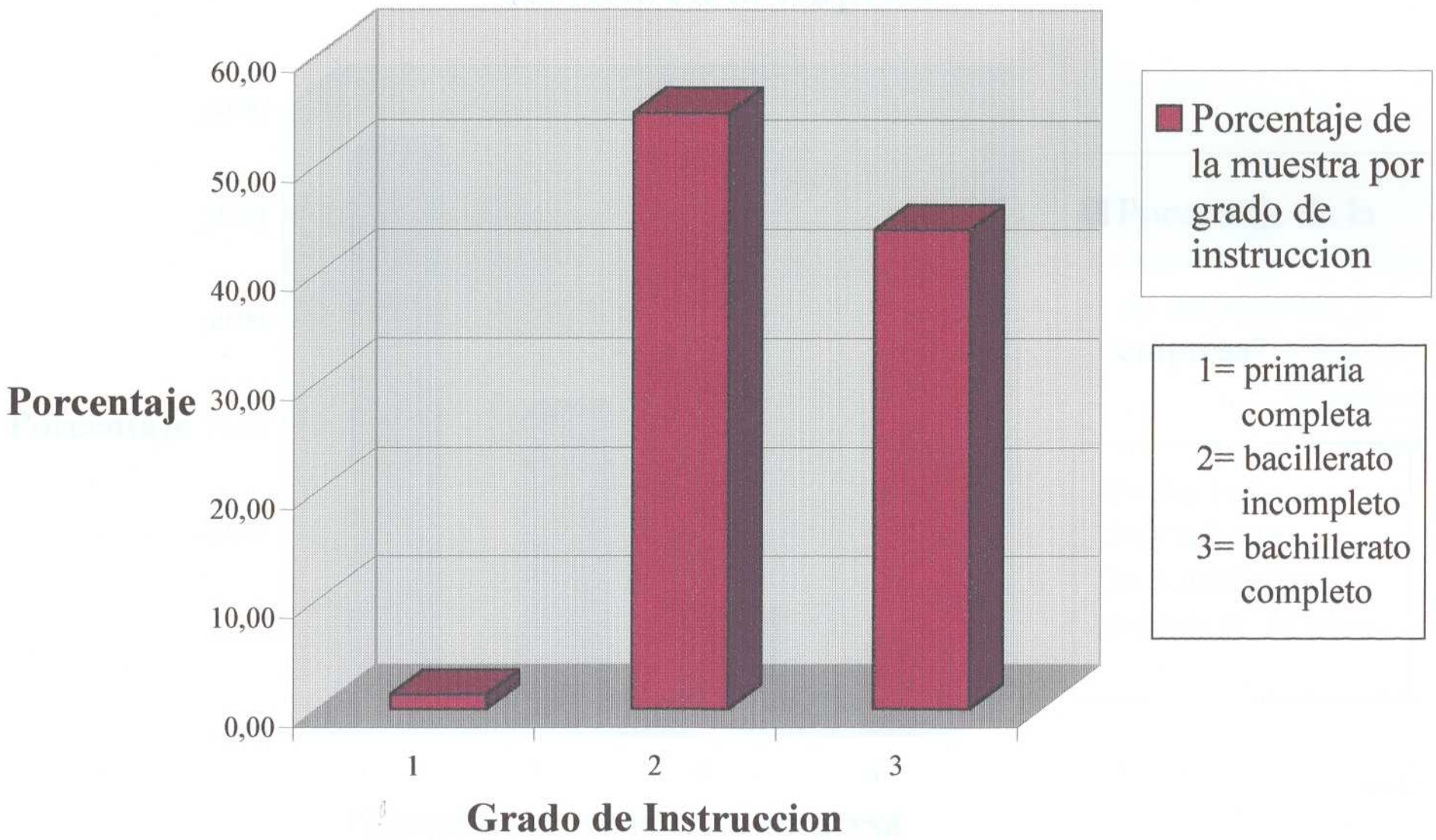
Descripción de la muestra de empleados por edad



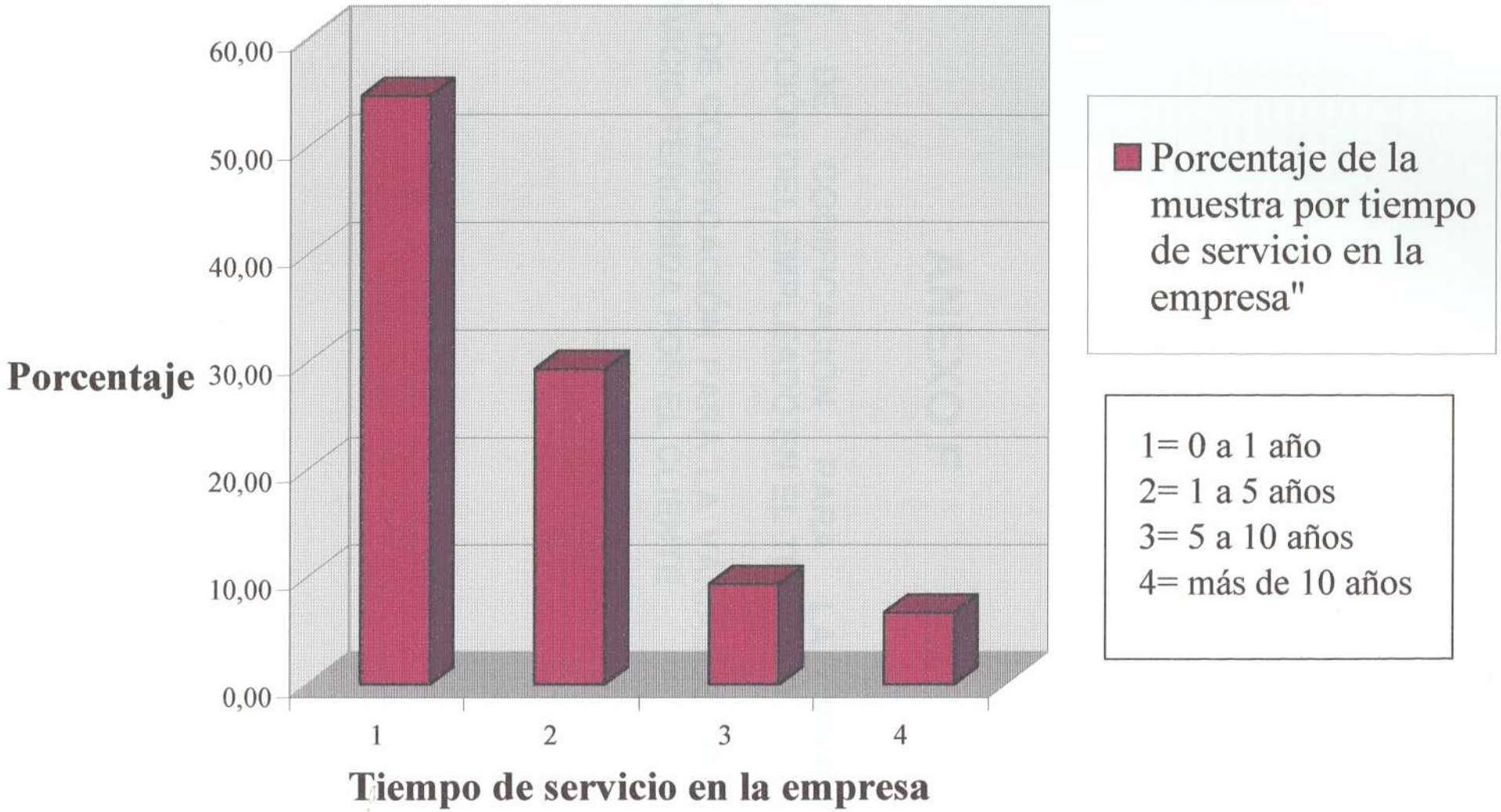
Distribución de la muestra de empleados por sexo



Distribución de la muestra de empleados por grado de instrucción



Porcentaje de la muestra de empleados por tiempo de servicio en la empresa



ANEXO F

- **MATRIZ DE CODIFICACIÓN PARA LA VARIABLE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO EN EL TRABAJO**
- **MATRIZ DE CODIFICACIÓN PARA LA VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL CLIENTE**

MATRIZ DE DATOS PARA EL LIBRO DE CODIGOS DE LA VARIABLE SATISFACCION DEL EMPLEADO EN EL TRABAJO

	COLUMNA																																													
Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Σ
1	3	4	3	3	2	2	4	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	128
2	4	3	3	3	2	2	4	1	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	2	3	115
3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	2	115
4	4	3	3	4	2	3	4	1	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	118
5	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	120
6	3	4	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	113
7	4	3	3	4	2	4	3	1	3	3	4	3	4	3	2	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	2	2	117
8	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	112
9	3	3	2	3	2	3	4	2	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	2	3	1	1	2	4	2	4	1	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	114
10	3	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	2	1	3	3	4	3	3	2	3	4	117
11	3	4	2	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	1	2	4	2	2	1	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	112
12	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	120
13	3	3	2	3	1	1	4	3	4	3	2	2	3	4	3	4	1	1	4	3	3	3	3	2	4	2	4	4	4	3	3	1	2	3	3	4	3	3	3	4	115
14	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	4	113
15	3	4	3	3	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	4	4	3	4	108
16	3	4	3	2	1	1	3	3	1	3	4	4	3	1	2	3	4	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	121
17	3	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	114
18	3	4	1	3	2	1	4	1	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	121
19	3	3	2	4	2	1	3	1	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3	2	2	4	3	3	4	4	4	3	4	114
20	4	3	3	3	2	4	3	1	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	4	3	2	1	3	3	3	4	3	3	3	3	119
21	3	3	3	3	2	4	3	1	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	117
22	3	2	3	2	2	4	4	1	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	109
23	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	111
24	3	3	3	3	2	2	4	1	2	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	111
25	3	3	3	3	1	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	4	3	3	3	116
26	3	2	2	3	1	3	2	2	4	2	3	4	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	4	1	4	3	3	4	4	3	1	3	106
27	3	2	2	3	1	3	4	2	3	3	2	4	3	4	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	4	4	3	3	107
28	3	3	3	2	1	3	4	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	4	4	4	4	3	3	3	116
29	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	1	2	4	3	3	3	4	4	4	113

Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Σ
30	3	4	3	2	3	2	4	2	3	4	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	2	3	1	3	3	2	4	4	4	3	4	115
31	3	3	2	3	1	4	3	3	3	3	2	4	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	4	3	1	3	3	3	3	4	4	3	3	117
32	3	2	2	4	3	2	4	2	4	2	2	4	2	2	3	3	2	2	2	4	2	2	1	3	3	2	1	2	2	2	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	102
33	3	4	2	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	116
34	3	4	3	3	3	2	3	2	2	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	125
35	3	3	3	3	1	4	2	2	1	3	2	2	3	2	3	4	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	2	3	111
36	2	2	1	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	3	3	2	1	4	2	3	3	4	2	3	3	101
37	3	3	3	3	1	3	4	2	4	2	3	4	3	4	3	3	2	2	3	2	3	4	3	2	4	2	3	3	4	4	3	1	3	2	3	4	4	4	3	3	119
38	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	115
39	3	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	4	2	1	2	3	3	4	3	3	3	3	112
40	4	3	3	2	1	4	3	2	3	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	4	3	2	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	2	4	116
41	3	3	3	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	109
42	3	3	4	4	2	3	4	2	2	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	2	3	4	3	3	4	3	3	132
43	3	4	2	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	118
44	4	4	3	4	2	4	2	1	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	128
45	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	113
46	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	132
47	3	4	3	2	3	3	4	1	4	3	2	4	2	4	3	4	2	2	2	2	3	2	2	4	4	4	2	2	4	2	3	4	4	2	4	3	4	4	4	2	120
48	4	3	3	3	2	2	4	2	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	2	4	2	2	3	4	4	2	2	2	3	4	4	4	4	2	1	119
49	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	2	126
50	3	4	3	3	2	2	2	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	2	3	3	2	4	3	2	2	119
51	3	4	2	3	1	4	4	1	3	3	2	3	3	4	2	1	2	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	124
52	3	3	2	3	2	4	4	1	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	116
53	3	4	3	3	4	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	112
54	2	2	3	2	1	1	2	2	3	3	2	2	3	4	3	3	2	1	1	3	2	1	1	1	3	1	1	1	3	3	2	1	3	2	2	3	3	3	2	2	85
55	3	3	2	4	1	4	2	2	4	3	4	3	4	3	1	4	4	3	4	3	2	4	4	2	4	1	4	4	4	3	4	1	2	3	4	4	4	4	4	2	125
56	3	3	2	2	2	2	2	1	4	1	1	1	4	1	1	4	4	1	1	1	2	1	4	1	1	1	2	1	2	2	1	3	4	2	1	2	4	4	1	2	82
57	3	3	2	3	1	3	3	1	2	2	3	4	4	2	2	4	2	3	3	2	4	3	2	2	3	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	2	2	103
58	4	3	1	2	1	3	3	1	4	3	4	4	2	2	1	3	4	4	3	2	1	3	2	1	4	2	2	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	1	112
59	4	4	4	4	1	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	1	125
60	2	4	2	3	1	4	2	4	4	2	2	3	4	4	2	4	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	4	2	4	3	4	4	2	1	96
61	3	3	3	2	1	4	4	2	4	3	2	4	2	4	3	3	2	3	3	4	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	100
62	4	4	3	3	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	3	2	4	2	3	4	3	3	2	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	121
63	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	113
64	1	4	2	3	1	4	4	1	1	4	4	4	3	4	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	1	3	3	1	1	1	2	4	4	4	2	2	2	103
65	3	2	3	2	1	2	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	2	4	4	3	2	4	110
66	3	3	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	3	2	4	3	2	3	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	118

Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	Σ
67	3	3	3	3	1	3	1	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1	2	4	4	4	3	4	3	4	125
68	4	4	2	3	1	3	2	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	4	1	4	1	4	1	4	4	4	3	4	1	1	4	3	4	4	4	3	4	121
69	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	3	3	3	3	112
70	4	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	118
71	3	4	2	3	1	4	4	2	3	1	3	3	4	3	3	3	2	4	2	2	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	1	3	2	4	4	4	3	3	3	113
72	3	3	2	3	2	1	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	110
73	4	2	2	4	2	3	4	4	1	4	3	3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	128
74	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	1	4	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	118
75	3	3	3	2	3	4	2	1	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	4	3	3	4	4	4	2	3	112

MATRIZ DE DATOS PARA EL LIBRO DE CODIGOS DE LA VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR LOS CLIENTES

Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Σ
1	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	73
2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	4	4	2	2	3	2	2	4	4	2	2	2	3	62
3	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	69
4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	72
5	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	77
6	3	2	4	2	2	3	4	3	3	3	2	4	3	2	3	3	2	2	4	3	2	3	4	66
7	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	4	66
8	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	74
9	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	2	4	69
10	3	3	4	3	2	3	4	2	3	2	1	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	67
11	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	72
12	3	3	4	2	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	72
13	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	63
14	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	66
15	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	60
16	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	69
17	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	4	2	2	2	56
18	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	65
19	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	4	4	2	2	3	4	70
20	2	3	3	1	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	58
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	65
22	3	3	4	4	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	1	2	2	3	61
23	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	86
24	3	3	4	4	2	3	3	2	2	2	2	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	63
25	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	1	2	2	3	54
26	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	2	2	3	3	1	3	4	3	2	3	3	59
27	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	3	1	2	4	4	3	2	3	2	60
28	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	65
29	4	4	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	2	4	3	4	4	76
30	3	4	4	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	72
31	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	66
32	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	74
33	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	64
34	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	62
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	70
36	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	68
37	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	61
38	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	4	4	3	2	2	2	57
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	66
40	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	71
41	3	3	3	4	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	70
42	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	59
43	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	3	70
44	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	1	3	4	4	4	76
45	3	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	4	4	58
46	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	64
47	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3	3	61
48	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	4	77
49	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	4	2	3	3	4	3	72
50	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	1	2	3	4	4	73
51	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	2	3	3	4	64

Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Σ
52	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	3	4	2	72
53	4	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	72
54	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	70
55	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	1	3	2	2	2	3	4	3	2	4	3	62
56	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	84
57	3	4	4	1	3	2	4	4	4	4	3	4	4	2	2	1	2	1	3	2	2	2	4	65
58	2	4	2	1	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	77
59	3	3	3	1	2	1	4	1	2	2	2	4	1	1	2	3	3	1	3	3	2	4	1	52
60	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	67
61	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	65
62	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	66
63	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	2	69
64	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	63
65	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	65
66	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	79
67	2	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	2	70
68	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	1	65
69	3	4	2	1	2	4	1	2	3	3	2	4	2	2	2	2	1	3	4	3	2	2	3	57
70	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	4	2	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	69
71	3	4	2	1	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	4	2	2	2	3	55
72	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	66
73	4	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3	2	4	3	4	3	76
74	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	4	2	2	2	3	60
75	3	2	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	1	3	4	3	4	4	2	3	3	4	4	76
76	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	68
77	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	65
78	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	71
79	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	1	4	4	4	4	76
80	3	2	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	58
81	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	1	3	3	3	4	70
82	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	65
83	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	75
84	3	3	3	4	2	4	4	2	2	2	3	4	2	3	3	3	2	4	3	2	2	4	4	68
85	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	4	1	3	2	4	4	67
86	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	66
87	3	3	3	3	2	3	3	1	3	1	1	3	2	3	2	2	1	3	4	2	2	4	3	57
88	4	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	2	4	3	4	4	79
89	3	2	3	2	2	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	68
90	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	4	2	3	2	2	2	3	4	3	2	1	3	60
91	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	79
92	3	3	4	2	2	3	3	2	3	2	2	4	3	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	64
93	3	3	3	2	3	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	4	2	2	2	3	64
94	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	2	3	3	4	3	3	3	2	3	69
95	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	73
96	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	75
97	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	70
98	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	72
99	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	69
100	4	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	4	3	2	2	3	61
101	4	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	4	67
102	3	2	3	1	3	4	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	66
103	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	80
104	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	2	3	3	2	3	3	3	60

Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Σ
105	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	4	1	2	2	2	54
106	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	69
107	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	1	2	4	2	2	2	4	3	63
108	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	75
109	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	68
110	4	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	67
111	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	63
112	1	3	3	3	3	1	3	2	3	2	1	3	1	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	57
113	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	74
114	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3	64
115	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	71
116	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	68
117	1	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	4	4	3	3	2	59
118	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	2	4	4	3	4	82
119	2	3	3	4	3	3	3	1	3	1	2	3	2	3	3	2	1	3	3	2	2	1	3	56
120	4	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	73
121	3	3	3	1	1	3	2	3	3	2	3	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	60
122	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	69
123	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	71
124	4	3	3	2	2	4	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	4	70
125	4	3	3	2	2	3	4	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	69

ANEXO G

❖ ESCALA DE MEDICIÓN PARA LA VARIABLE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL TRABAJO

❖ ESCALA DE MEDICIÓN PARA LA VARIABLE CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL CLIENTE

CONSTRUCCION DE LAS ESCALAS DE SATISFACCION

Calculada la sumatoria de los valores máximos respondidos por cada individuo a cada uno de los factores y la sumatoria de los valores mínimos correspondientes se procede a construir en primer lugar, una escala de medición del nivel de satisfacción que presenta la muestra de empleados de la red de supermercados, tomando como base las opiniones expresadas por dichos empleados en torno a los factores motivadores

Con los datos obtenidos y siendo tres él numero de intervalos que se desean, se procede a determinar la amplitud de los intervalos.

$$Ic = \frac{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}{\text{No. De Intervalos}}$$

$$Ic = \frac{76 - 19}{3}$$

$$Ic = 19$$

Quedando la estructura así:

76 – 57	Satisfacción Alta
57 – 38	Satisfacción Media
38 – 19	Satisfacción Baja

En segundo lugar, se procede a construir una escala de medición del nivel de satisfacción que presenta la muestra de empleados de la red de supermercados, tomando como base las opiniones expresadas por dichos empleados en torno a los factores higiénicos

Con los datos obtenidos y siendo tres él numero de intervalos que se desean, se procede a determinar la amplitud de los intervalos.

$$Ic = \frac{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}{\text{No. De Intervalos}}$$

$$Ic = \frac{84 - 21}{3}$$

$$Ic = 21$$

Quedando la estructura así:

84 – 63	Satisfacción Alta
63 – 42	Satisfacción Media
42 – 21	Satisfacción Baja

Finalmente una vez elaboradas las escalas parciales que permiten medir el nivel de satisfacción cubierto tanto por los factores motivadores como por los factores higienices, se procede a estructurar una escala global que nos permita medir y conocer el nivel de satisfacción que por su trabajo presentan los empleados de la red de supermercados del estudio.

Esta queda estructurada de la siguiente manera:

$$Ic = \frac{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}{\text{No. De Intervalos}}$$

$$Ic = \frac{160 - 40}{3}$$

$$Ic = 40$$

160 – 120	Satisfacción Alta
120 – 80	Satisfacción Media
80 – 40	Satisfacción Baja

Es importante destacar, que el límite superior de las tablas, es no inclusive para los valores clasificados entre los intervalos.

Una vez elaboradas todas las escalas de medición de satisfacción, se proceden a definir conceptualmente los tres tipos de satisfacción, a fin de clasificar luego las frecuencias correspondientes a cada categoría.

Satisfacción Baja: es aquella que indica una actitud o predisposición desfavorable hacia el trabajo, ya que el individuo percibe que sus carencias y necesidades no son cubiertas, al no tener una actitud favorable o positiva hacia el trabajo su labor y su desempeño será poco significativo y valioso.

Satisfacción Media: es aquella que indica una actitud o predisposición favorable hacia el trabajo, ya que el individuo percibe que sus carencias y necesidades son cubiertas. Bajo esta situación, el individuo siente que el trabajo le permite obtener lo que desea y tiene entonces una actitud positiva hacia el, por lo cual, su labor y su desempeño son significativas y valiosas.

Satisfacción Alta: es aquella que indica una actitud muy favorable hacia el trabajo ya que el individuo percibe que sus carencias y necesidades son completamente cubiertas. Bajo esta situación, el individuo siente un gran interés por el trabajo y su desempeño es extremadamente significativo y valioso.

CONSTRUCCION DE LAS ESCALAS DE CALIDAD DE SERVICIO

Calculada la sumatoria de los valores máximos respondidos por cada individuo a cada uno de los factores y la sumatoria de los valores mínimos correspondientes se procede a construir en primer lugar, una escala de medición del nivel de percepción de la calidad de servicio, que presenta la muestra de clientes de la red de supermercados, tomando como base las opiniones expresadas por dichos clientes en torno a la dimensión estética.

Con los datos obtenidos y siendo tres él numero de intervalos que se desean, se procede a determinar la amplitud de los intervalos.

$$Ic = \frac{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}{\text{No. De Intervalos}}$$

$$Ic = \frac{20 - 05}{3}$$

$$Ic = 05$$

Quedando la estructura así:

20 – 15	Nivel de percepción alto
15 – 10	Nivel de percepción medio
10 – 05	Nivel de percepción bajo

En segundo lugar, se procede a construir una escala de medición del nivel de percepción de la calidad de servicio, que presenta la muestra de clientes de la red de supermercados, tomando como base las opiniones expresadas por dichos clientes en torno a la dimensión interpersonal.

Con los datos obtenidos y siendo tres él numero de intervalos que se desean, se procede a determinar la amplitud de los intervalos.

$$Ic = \frac{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}{\text{No. De Intervalos}}$$

$$Ic = \frac{24 - 06}{3}$$

$$Ic = 06$$

Quedando la estructura así:

24 – 18	Nivel de percepción alto
18 – 12	Nivel de percepción medio
12 – 06	Nivel de percepción bajo

En tercer lugar, se procede a construir una escala de medición del nivel de percepción de la calidad de servicio, que presenta la muestra de clientes de la red de supermercados, tomando como base las opiniones expresadas por dichos clientes en torno a la dimensión Entregable

Con los datos obtenidos y siendo tres él numero de intervalos que se desean, se procede a determinar la amplitud de los intervalos.

$$Ic = \frac{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}{\text{No. De Intervalos}}$$

$$Ic = \frac{08 - 02}{3}$$

Ic= 02

Quedando la estructura así:

08 – 06	Nivel de percepción alto
06 – 04	Nivel de percepción medio
04 – 02	Nivel de percepción bajo

En cuarto lugar lugar, se procede a construir una escala de medición del nivel de percepción de la calidad de servicio, que presenta la muestra de clientes de la red de supermercados, tomando como base las opiniones expresadas por dichos clientes en torno a la dimensión Procesal

Con los datos obtenidos y siendo tres él numero de intervalos que se desean, se procede a determinar la amplitud de los intervalos.

$$Ic = \frac{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}{\text{No. De Intervalos}}$$

$$Ic = \frac{08 - 02}{3}$$

Ic= 02

Quedando la estructura así:

08 – 06	Nivel de percepción alto
06 – 04	Nivel de percepción medio
04 – 02	Nivel de percepción bajo

En quinto lugar, se procede a construir una escala de medición del nivel de percepción de la calidad de servicio, que presenta la muestra de clientes de la red de supermercados, tomando como base las opiniones expresadas por dichos clientes en torno a la dimensión Informativa

Con los datos obtenidos y siendo tres él numero de intervalos que se desean, se procede a determinar la amplitud de los intervalos.

$$Ic = \frac{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}{\text{No. De Intervalos}}$$

$$Ic = \frac{20 - 05}{3}$$

Ic= 05

Quedando la estructura así:

20 – 15	Nivel de percepción alto
15 – 10	Nivel de percepción medio
10 – 05	Nivel de percepción bajo

En sexto lugar, se procede a construir una escala de medición del nivel de percepción de la calidad de servicio, que presenta la muestra de clientes de la red de supermercados, tomando como base las opiniones expresadas por dichos clientes en torno a la dimensión Económica.

Con los datos obtenidos y siendo tres él numero de intervalos que se desean, se procede a determinar la amplitud de los intervalos.

$$Ic = \frac{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}{\text{No. De Intervalos}}$$

$$Ic = \frac{08 - 02}{3}$$

Ic= 02

Quedando la estructura así:

08 – 06	Nivel de percepción alto
06 – 04	Nivel de percepción medio
04 – 02	Nivel de percepción bajo

En séptimo lugar, se procede a construir una escala de medición del nivel de percepción de la calidad de servicio, que presenta la muestra de clientes de la red de supermercados, tomando como base las opiniones expresadas por dichos clientes en torno a la dimensión Ambiental.

Con los datos obtenidos y siendo tres él numero de intervalos que se desean, se procede a determinar la amplitud de los intervalos.

$$Ic = \frac{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}{\text{No. De Intervalos}}$$

$$Ic = \frac{04 - 01}{3}$$

Ic= 01

Quedando la estructura así:

04 – 03	Nivel de percepción alto
03 – 02	Nivel de percepción medio
02 – 01	Nivel de percepción bajo

Finalmente una vez elaboradas las escalas parciales que permiten medir el nivel de percepción del cliente por la calidad de servicio, se procede a estructurar una escala global que nos permita medir y conocer el nivel de percepción que por su experiencia presentan los clientes de la red de supermercados del estudio.

Esta queda estructurada de la siguiente manera:

$$Ic = \frac{\text{Valor máximo} - \text{Valor mínimo}}{\text{No. De Intervalos}}$$

$$Ic = \frac{92 - 23}{3}$$

Ic= 23

92 – 69	Nivel de percepción alto
69 – 46	Nivel de percepción medio
46 – 23	Nivel de percepción bajo

Una vez elaboradas todas las escalas de medición de satisfacción, se procede a definir conceptualmente los tres tipos de percepción del cliente, a fin de clasificar luego las frecuencias correspondientes a cada categoría.

Satisfacción Baja: es aquella que indica una actitud desfavorable hacia la calidad de servicio recibida en el supermercado, ya que el individuo percibe que sus necesidades y requerimientos no son cubiertos, al no tener una actitud favorable o positiva hacia la calidad de servicio, su satisfacción con respecto al servicio recibido es poco significativa.

Satisfacción Media: es aquella que indica una actitud o predisposición favorable hacia la calidad de servicio recibida en el supermercado, ya que el individuo percibe que sus requerimientos y necesidades son cubiertas. Bajo esta situación, el individuo siente que la calidad del servicio, le permite obtener lo que desea y necesita, tiene entonces una actitud positiva hacia el mismo, por lo cual, su satisfacción es significativa.

Satisfacción Alta: es aquella que indica una actitud muy favorable hacia la calidad de servicio recibida en el supermercado, ya que el individuo percibe que sus requerimientos y necesidades son completamente cubiertas. Bajo esta situación, el individuo siente que la calidad de servicio, le permite obtener absolutamente todo lo que desea y necesita, por lo cual, su satisfacción es altamente significativa y valiosa.