

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**EL SISTEMA DE INCENTIVOS Y SU RELACIÓN CON LOS NIVELES DE
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS VENDEDORES DE LA EMPRESA 3M EN LA
CIUDAD DE LIMA, AÑO 2019**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER
JHONNY FREDDY CAMPOS CABAÑAS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

LIMA, PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios, por guiar mis pasos. A mi familia por estar siempre a mi lado alentándome para el logro de mis metas, en especial a Mi hija Alessia que es y será el motor que me impulsa a seguir creciendo.

Agradecimientos

Agradecer al todopoderoso, por la fuerza y fe que me brinda para seguir batallando en el cumplimiento de mis metas trazados.

A mi familia por su apoyo constante en mi quehacer académico, a mi hija el motor y motivo de mis grandes batallas.

A mi asesor, Magister Jorge Luis Lucero Vega, por su gran apoyo, comprensión y paciencia para guiarme en este camino.

Un agradecimiento especial a todos mis compañeros de labores, amigos que de una u otra manera me apoyaron en el logro de este objetivo

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo determinar la relación entre el sistema de incentivos y los niveles satisfacción laboral en los vendedores de la ciudad de Lima de la empresa 3M Perú S.A. en el año 2019. El método que se empleó en la investigación es mixto, cuantitativo con la aplicación de un cuestionario estructurado y cualitativo será sobre el análisis de documentos respecto a incentivos laborales de la empresa 3M los tiene publicados y que son de conocimiento público.

Este trabajo muestra cómo se comporta los sistemas de incentivos frente a la satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M de Lima-Perú. La importancia de estudiar este tema en particular radica en que al ser una empresa internacional que se nutre de variadas experiencias tiene plasmados políticas definidas de aplicación en las regiones en que mantienen negocios, al mismo tiempo el éxito de sus negocios depende fundamentalmente de sus empleados vendedores de allí la necesidad de formarlos y crearles adecuadas condiciones laborales a fin que pueda ejercer adecuadamente su trabajo y de esta manera asegura el éxito de la empresa y asegura su salario e incentivos.

Existen diversos trabajos sobre este tema. Pero la forma de abordar el tema es diferente se ha aplicado un método mixto a fin que el investigador pueda tener la libertad de analizar los sistemas de incentivos en forma indirecto sin la participación de los trabajadores e infiriendo esta información con datos que brindan los trabajadores a través de un cuestionario estructurado.

En el capítulo I se trata los temas teóricos que sustentan el planteamiento. Se hace una breve historia de la empresa 3M, los vendedores en el Lima-Perú, la formulación del problema, los objetivos, justificación y alcances.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico conceptual de la investigación destacando conceptos fundamentales de las variables Sistema de incentivos y satisfacción Laboral.

En el capítulo III se desarrollan las hipótesis de trabajo. En el capítulo IV se desarrolla los temas de método, diseño población, variables y técnica de procesamiento y análisis de datos. En el capítulo V se desarrolla los resultados y análisis de los resultados, finalmente en el capítulo VI se detallan las conclusiones y recomendaciones, referencias.

Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Introducción.....	iv
Índice.....	vi
Lista de Tablas.....	x
Lista de Figuras.....	xi
Lista de Gráficos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv

CAPÍTULO I

1 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	1
1. 1 Formulación del Problema.....	1
1.1.1 Problema General.....	7
1.1.2 Problemas Específicos.....	7
1. 2 Objetivos General y Específicos.....	7
1.2.1 Objetivo General.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1. 3 Justificación e Importancia del Estudio.....	8
1. 4 Alcance y Limitaciones.....	9

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO.CONCEPTUAL.....	10
2. 1 Antecedentes de la Investigación.....	10
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	10

2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	14
2. 2. Bases Teórico-Científicas.....	18
2.2.1 Sistema de Incentivos.....	18
2.2.2 Tipo de Incentivos.....	20
2.2.3 Condiciones de los Sistemas de Incentivos.....	21
2.2.4 Diseño de un Sistema de Incentivos.....	22
2.2.4.1 Reglas del Sistema de Incentivos.....	23
2.2.4.1.1 La Remuneración.....	23
2.2.4.1.2 La Seguridad.....	23
2.2.4.1.3 La Dirección Eficaz.....	24
2.2.4.1.4 La Organización de la Empresa.....	25
2.2.4.1.5 El Éxito y su Reconocimiento.....	26
2.2.4.1.6 Las Oportunidades de Ascenso y la Responsabilidad.....	27
2.2.4.1.7 Las Posibilidades de Desarrollo Personal y Autorrealización.....	27
2.2.4.1.8 Medidas de Satisfacción Laboral.....	28
2.2.4.1.9 Sistema de Incentivos.....	28
2.2.4.1.10 Incentivos Más Comunes.....	29
2.2.4.1.11 Desarrollo del Plan de Incentivos.....	31
2.2.5 Inicios de la Satisfacción Laboral.....	35
2.2.5.1 Concepto de Satisfacción.....	36
2.2.5.2 Teorías de la Satisfacción.....	37
2.2.5.2.1 La Teoría de las Diferencias Individuales.....	37
2.2.5.2.2 Teoría de Marche Simón (1958).....	38
2.2.5.2.3 Teoría X/Y McGregor (1960).....	38
2.2.5.2.4 Teoría de Lawier y Porter (1967).....	39

2.2.5.2.5 Teoría Z.....	40
2.2.6 Satisfacción Laboral.....	41
2.2.6.1 Consecuencias de la Satisfacción o Insatisfacción Laboral.....	41
2.2.6.2 Satisfacción y Productividad.....	42
2.2.6.3 Satisfacción y Ausentismo.....	43
2.2.6.4 Satisfacción y Rotación de Personal.....	43
2.2.6.5 Satisfacción Laboral y Satisfacción del Cliente.....	44
2.2.6.6 Satisfacción Laboral y Mal Comportamiento en el Lugar de Trabajo.....	45
2.2.6.7 Actitudes y Satisfacción Laboral.....	45
2.2.7 El Vendedor.....	46
2.2.7.1 El Vendedor en la Venta Personal.....	47
2.2.7.2 Funciones del Vendedor.....	48
2.2.7.3 Responsabilidades del Vendedor.....	49
2.2.7.4 Tipo de Vendedores.....	49
2.2.7.5 El Perfil del Vendedor Profesional.....	52
2.2.7.6 La Motivación de los Vendedores en Función de los Estilos de Mando.....	52
2. 3. Definición de Términos Básicos.....	53
CAPÍTULO III	
3. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	56
3.1 Hipótesis y/o Supuestos Básicos.....	56
3.1.1 Hipótesis General.....	56
3.1.2 Hipótesis Específicas.....	56
3. 2 Identificación de Variables o Unidades de Análisis.....	56
3.2.1 Operacionalización de las Variables.....	57
3. 3 Matriz Lógica de Consistencia.....	58

CAPÍTULO IV

4. MÉTODO	59
4. 1. Tipo y Método de Investigación.....	59
4. 2. Diseño Específico de Investigación.....	60
4. 3. Población, Muestra o Participantes.....	61
4. 4. Instrumentos de Recogida de Datos.....	61
4. 5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	62
4. 6. Procedimiento de Ejecución del Estudio.....	63
CAPÍTULO V	
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	64
5. 1. Datos Cualitativos de la Investigación.....	64
5.1.1 Plan de Formación y Capacitación.....	65
5.1.2 Plan de Bienestar Social.....	72
5.1.3 Ayuda Médica o Seguro de Salud.....	74
5.1.4 Plan de Incentivos Laborales.....	76
5.1.5 Resultados Cuantitativos de la Variable Satisfacción Laboral.....	78
5.1.6 Frecuencia de las Dimensiones de la Variable Satisfacción Laboral.....	80
5. 2 Análisis de Resultados.....	94
5.2.1 Análisis de Resultados de las Dimensiones de la Variable Satisfacción Laboral.....	95
CAPÍTULO VI	
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
6. 1 Conclusiones.....	102
6. 2 Recomendaciones.....	104
REFERENCIAS	106
APÉNDICE	111
Escala de Opiniones SI – Spc Palma, 2005.....	111

Lista de Tablas

Tabla 1: Frecuencia de Satisfacción Laboral en General	78
Tabla 2: Frecuencia en Dimensión I: Condiciones Físicas	80
Tabla 3: Frecuencia en Dimensión II: Beneficios Laborales	82
Tabla 4 Frecuencia en Dimensión III: Políticas Administrativas.....	84
Tabla 5 Frecuencias en Dimensión IV: Relaciones Sociales.....	86
Tabla 6 Frecuencia en Dimensión V: Desarrollo Personal	88
Tabla 7 Frecuencia en Dimensión VI: Desarrollo de Tareas.....	90
Tabla 8 Frecuencia Dimensión VII: Relaciones con la Autoridad.....	92

Lista de Figuras

Figura 1: Estructura de Productos de 3M en la Región Andina.....	3
Figura 2: Tabla de Conversión.....	6
Figura 3: Conocimiento del Vendedor.....	46
Figura 4: Empresas con 20 a 250 Colaboradores.....	73

Listas de Gráficos

Gráfico 1: Frecuencia de Satisfacción Laboral en General	79
Gráfico 2: Frecuencia en Dimensión I: Condiciones Físicas	81
Gráfico 3: Frecuencia en Dimensión II: Beneficios Laborales	83
Gráfico 4 Frecuencia en Dimensión III: Políticas Administrativas.....	85
Gráfico 5 Frecuencias en Dimensión IV: Relaciones Sociales.....	87
Gráfico 6 Frecuencia en Dimensión V: Desarrollo Personal	89
Gráfico 7 Frecuencia en Dimensión VI: Desarrollo de Tareas.....	91
Gráfico 8 Frecuencia Dimensión VII: Relaciones con la Autoridad.....	93

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo Determinar la relación entre el sistema de incentivos y los niveles satisfacción laboral en los vendedores de la ciudad de Lima de la empresa 3M Perú S.A. en el año 2019.

Al contar con una población pequeña se aplicó a los 35 vendedores de Lima-Perú, un cuestionario de Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma SL – SP Los vendedores de la empresa 3M de Lima-Perú se ubican en mayor porcentaje en el nivel regular en los siete indicadores de satisfacción laboral cuyos porcentajes oscilan entre el 39% a 51 %. Las dimensiones de desarrollo de tarea y la de relaciones con la autoridad logran los niveles más altos de satisfacción laboral y los índices más bajos de indecisos.

Las dimensiones laborales y la de relaciones sociales tienen los índices más altos de indecisos. Se recomienda evaluar el sistema de incentivos y el nivel de satisfacción del personal dedicado a la venta de la empresa 3M Lima Perú, esta evaluación permitirá detectar oportunamente los factores que están faltando trabajar a fin de reducir el índice de “indecisos” y los “en desacuerdo”

Palabras claves: Sistema de incentivos, satisfacción laboral, beneficios.

Abstract

The purpose of this research is to determine the relationship between the incentive system and job satisfaction levels in the sellers of the city of Lima of the company 3M Perú S.A. in the year 2019. By having a small population, a questionnaire of Labor Satisfaction Scale of Sonia Palma SL - SP was applied to the 35 sellers of Lima-Peru. The sellers of the 3M company of Lima-Peru are located in a higher percentage at the regular level in the seven indicators of job satisfaction whose percentages range from 39% to 51%. The dimensions of task development and that of relations with the authority achieve the highest levels of job satisfaction and the lowest rates of undecided. The labor and social relations dimensions have the highest indexes of undecided. It is recommended to evaluate the incentive system and the level of satisfaction of the personnel dedicated to the sale of the company 3M Lima Peru, this evaluation will allow timely detection of the factors that are missing work in order to reduce the index of "undecided" and the "in disagreement"

Keywords: Incentive system, job satisfaction, benefits.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Formulación del Problema

En 1902, en la pequeña ciudad de Two Harbors, en Minnesota, EE. UU., cinco hombres de negocios pretenden explotar una reserva mineral local y fabricar papel de lija. Para ello, fundaron la empresa Minnesota Mining & Manufacturing Company y nació 3M.

Según (Gottig & Rivera, 2016), Hoy, un tercio de las ventas de 3M son adjudicadas a productos inventados en los últimos 5 años. La compañía emplea miles de investigadores y científicos alrededor del mundo y cuenta con operaciones en 70 países y ventas en 200.

Desde su inicio, 3M acentuó la importancia de la Investigación y el Desarrollo, invirtiendo más del 6% de sus ventas, superando el 3% promedio en la industria química norteamericana. Por ello, sus productos han revelado los estándares industriales de EEUU y el mundo. Actualmente cuenta con más de 2,200 patentes, y mantiene firme su política de lanzamientos de productos innovadores (P.5).

Esta empresa tiene presencia en más de 70 países alrededor del mundo, cuenta con Ventas mundiales: \$31.8 mil millones de dólares; Ventas fuera de Estados Unidos: \$20.1 mil millones de dólares (63% del total de la empresa); Los productos de 3M se venden en más de 200 países y cuenta con 89,800 empleados a nivel mundial.

3M se encuentra Organizado en cinco grupos de negocios llamados Business Group (BG) así describe su organización (Gottig & Rivera, 2016).

Consumo (CBG): Posee una amplia gama de productos a través de los cuales ofrece soluciones para mantener limpios los hogares, oficinas organizadas y edificios en buen estado. Algunos de los productos más innovadores: Post-it®, Scotch®, Scotch-Brite®, Scotchgard®, Nexcare™ y Command™.

Eléctrica (EBG): El objetivo de esta unidad de negocios es, a través de sus productos, contribuir a fuentes confiables de energía de alto rendimiento, dispositivos electrónicos y redes de telecomunicaciones rápidas y confiables. 3M es líder en energías renovables para mejorar la calidad y reducir costos.

Cuidado de la Salud (HCBG): suministra productos innovadores y seguros que ayudan a los profesionales de la salud a mejorar la calidad de la atención. 3M es líder mundial en productos médicos y de atención oral, además de la administración de fármacos y sistemas de información sanitaria.

Industria (IBG): Posee un amplio portafolio de productos innovadores, como cintas, abrasivos, adhesivos, materiales especiales y sistemas de filtración para diversos mercados (desde la purificación hasta la industria espacial) con el objetivo de incrementar la seguridad y productividad en sus procesos.

Safety and Graphics (SGBG): Incrementa la seguridad y la productividad de las personas, instalaciones y sistemas a través de productos de protección personal, seguridad vial e industrial. Inspira la comunicación creativa y el diseño con un amplio portafolio de soluciones gráficas para mejorar el impacto visual. (P. 7).

La empresa 3M cuenta con cinco grupos de negocios llamados, “Business Group” (BG), la misma que están conformadas por divisiones, siendo estas últimas las responsables de agrupar los más de 60,000 productos en familias denominadas “Commodity”. Cada división tiene un Gerente Comercial asignado que reporta al Gerente del grupo de negocios. La presente tabla muestra la desagregación de la estructura de productos de 3M en la Región Andina (mundialmente el número de SKU’s incrementa) con el objetivo de sensibilizar sobre la amplitud del portafolio de productos:

Figura 1: Estructura de productos de 3M en la Región Andina

Grupo de Negocio	Divisiones de Producto	# Commodity	# SKU
Electrics Business Group (EBG)	Electrical Markets Division (EMD)	8	479
	Communication Markets Division (CMD)	2	51
	Renewable Energy Division (RED)	1	36
	Display Materials and Systems Div (DMS)	1	10
	Electronics Materials Solutions Div (EMS)	3	6
Total Electrics Business Group (EBG)		15	582
Industrial Business Group (IBG)	Abrasive Systems Division (ASD)	6	822
	Industrial Adhesives & Tapes (IATD)	25	521
	Automotive Aftermarket Div (AAD)	9	220
	3M Purification Inc (3MPI)	3	55
	Advanced Materials Div (AdMD)	3	6
	Automotive Division (AD)	1	3
	Aerospace Commercial Transportation (ACT)	1	1
Total Industrial Business Group (IBG)		48	1,628
Safety & Graphics Business Group (SGBG)	Personal Safety Division (PSD)	12	694
	Commercial Solutions Division (CSD)	8	268
	Traffic Safety and Security Divisio (TSSD)	12	113
Total Safety & Graphics Business Group (SGBG)		32	1,075
Total		95	3,285

Fuente: (Gottig & Rivera, 2016)

➤ **Sobre los Vendedores**

Cada grupo de negocio está conformado por una de “ventas responsables del manejo de canales de distribución y vendedores a los cuales se les asignan clientes finales (end user) y apoyan a la especificación de los productos. Velan por el cumplimiento de la cifra de venta”. (Gottig & Rivera, 2016, P.8).

El tipo de organización en la empresa también desarrolla problemas por su estructura por ejemplo se encontró con que los vendedores:

Salvo en la división eléctrica, eran especialistas de una línea de productos, consecuentemente, para abordar un proyecto específico con el portafolio completo de productos de 3M debía de valerse e interactuar al menos con 4 o 5 vendedores. La idea de tener vendedores generalistas era tentadora, pero los directores de los diferentes BG consideraban un hecho muy difícil de implementar, ya que cada vendedor era cargado al centro de costos de una división de productos y no al grupo de negocio (BG).

Consecuentemente, el sistema de incentivos estaba en función era de la división de producto y no del grupo de negocio. (Gottig & Rivera, 2016, P.19).

➤ **3M Perú.**

Es una filial de la compañía Internacional 3M. La compañía llegó al Perú, en febrero de 1964. Inaugura sus propias oficinas 1997 en el Distrito de San Isidro en Lima y en 1998 llega a obtener un nuevo Centro de Distribución en Arequipa. La compañía tiene por objeto desarrollar y fabricar útiles de oficina, provisiones para la industria médica, productos químicos para el papel y abrasivos, pegamentos y capas para la industria Textil.

3M. Perú S.A. es una empresa diversificada, su desarrollo está fijar su desempeño en sectores claves como minería, construcción y los emergentes salud e industria. Tiene entre sus proyecciones anunciadas de una expansión del PBI del 4% para el 2018, con una estimación de crecimiento a una tasa no menor del 8%. En el Perú es la minería en la que tienen una mayor participación de su facturación, con el 25%.

Dentro de las prioridades de inversión está construir en el Perú un Centro de innovación, 3M tiene pequeños laboratorios en varios países, en los que se realizan experimentos de acuerdo con los requerimientos del cliente. El centro de innovación de 3M para la región andina estaría listo en Perú en el 2019. Actualmente, 3M Perú abarca el 5% de la presencia de la empresa en la región. Para el 2021 esperan absorber el 8%.

➤ **Estructura de Remuneración de los Vendedores**

El ambiente laboral de los vendedores no es común hablar de sueldos, normalmente se habla de comisiones. Al mismo tiempo existen diferentes tipos de comisiones, por ejemplo:

a). Sueldo y comisión: Donde se otorga al vendedor un sueldo básico más las comisiones que logre durante un mes de venta, esta modalidad normalmente exige cumplir un horario de trabajo.

b). Comisiones puras: Se dan en los casos en que la remuneración del vendedor está compuesta completamente por las comisiones, en esta situación no se exige que el vendedor tenga un horario, pero tampoco cuenta con un salario mínimo.

En el caso de la empresa que desarrollamos la investigación según (Gottig & Rivera, 2016, P.19).

La estructura de remuneración actual de los vendedores es 75% fija y 25% variable, el pago de la variable está sujeto al cumplimiento de sus objetivos o cuota de venta asignada que la designa el director de cada BG en coordinación con el Gerente Comercial de la división de los productos específica.

La cuota de ventas tiene 2 variables, una cuota personal que representa el 60% y una cuota de productos en crecimiento que representa el 40% restante, esta última se refiere a la venta de productos de alto margen, aquellos que son estratégicamente importantes y altamente diferenciados. Los productos seleccionados para introducir en el sector de Infraestructura corresponden a este 40%.

Para que el pago sea efectivo, debe cumplirse al menos el 70% de la cuota, y a partir de este punto se cuenta con una tabla de conversión en donde se define el porcentaje de incentivo que se paga respecto del cumplimiento de la cuota, la tabla es la siguiente:

Figura 2: Tabla de Conversión

Cuadro de Pago		
Plan de Incentivo de Ventas		
	Cumplimiento	% Pago
Thshld	70%	0.00%
	75%	12.00%
	80%	26.00%
	85%	41.00%
	90%	60.00%
	95%	80.00%
	96%	84.00%
	97%	88.00%
	98%	92.00%
	99%	96.00%
Target	100%	100.00%
	101%	104.00%
	102%	108.00%
	103%	112.00%
	104%	116.00%
	105%	120.00%

Fuente: Elaboración propia

Toda empresa se preocupa por mantener un buen desempeño en el mercado, para ello es importante atraer y retener al personal idóneo, pero esto implica buscar un equilibrio entre el nivel de los salarios y la tendencia del mercado. Para ello es importante contar con una política de salarios, para ello la mayoría de las empresas recomiendan la combinación de remuneración fija con remuneración variable.

Lo que se busca con la siguiente investigación es obtener información respecto al desempeño laboral de los vendedores de la empresa 3M Perú sobre su mercado de Lima y como los factores internos de la empresa determinan para que el vendedor perciba un mayor ingreso y mayor capacitación, por lo tanto, según lo explicado se plantea los siguientes problemas en la investigación.

1.1.1 Problema General

¿En qué medida el Sistema de Incentivos se relaciona con los niveles de Satisfacción Laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019?

1.1.2 Problemas Específicos

¿En qué medida la dimensión formación y capacitación se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019?

¿En qué medida la dimensión bienestar social se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019?

¿En qué medida la dimensión incentivos laborales se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019?

1.2 Objetivos General y Específico

1.2.1 Objetivo General

Determinar en qué medida el sistema de incentivos se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019

1.2.2 Objetivos Específicos

Determinar en qué medida la dimensión formación y capacitación se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019

Determinar en qué medida la dimensión bienestar social se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019

Determinar en qué medida la dimensión incentivos laborales se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019

1.3 Justificación e Importancia del Estudio

Es sustancial analizar el sistema de incentivos que reciben los vendedores y las dimensiones que influyen para llegar a un mejor nivel de satisfacción, el poder determinar cómo o cuál de estas tres dimensiones del sistema de incentivos logra que el vendedor de la ciudad de Lima de la empresa 3M Perú S.A. en el año 2019, logre mejores niveles de satisfacción y al mismo tiempo esto contribuyen a mejorar su productividad e identificar las principales competencias del personal de ventas. Es importante hacer un estudio integral a fin de detectar las diversas influencias que tiene el vendedor para ser eficiente.

La literatura sugiere además que, si un individuo carece de cualquier incentivo, se esperaría que tuviera un desempeño inferior al de alguien que tuviera algún tipo de incentivo. Por ejemplo, se espera que los vendedores que cuentan con un nivel de habilidades y un entendimiento adecuado sobre su trabajo de ventas, pero que carecen de motivación, presentara un bajo desempeño. De igual forma los vendedores que tienen las aptitudes necesarias y una gran motivación, pero que no conocen el trabajo de ventas, tengan una actuación deficiente. Consideramos que un estudio integral del sistema de incentivo y los niveles de satisfacción del vendedor de la empresa 3M de la ciudad de Lima Perú, permitirá plantear soluciones logrando un mayor y mejor desempeño laboral de los vendedores de la empresa 3M Perú S.A.

1.4 Alcance y Limitaciones

Se enmarca dentro de la disciplina de la Administración y Gerencia, específicamente en el tópico de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Línea de investigación de la Universidad Ricardo Palma a través del estudio de Ciencias Económicas y Empresariales.

La limitación principal para llevar a cabo esta investigación es que se trata de una empresa internacional cuya influencia a través de políticas y/o directivas pueden cambiar el escenario en cualquier momento, ya que la empresa que estudiamos es una sucursal en el Perú, sobre todo en la ciudad de Lima.

La investigación está centrada en determinar la relación entre el sistema de incentivos y los niveles satisfacción laboral en los vendedores de la ciudad de Lima de la empresa 3M Perú S.A. en un periodo de 12 meses consecutivos, dentro del periodo de enero a diciembre del año 2019.

Existen factores macroeconómicos, políticos y sociales, entre otros, que pueden incidir en los resultados de la investigación; es por ello que los resultados obtenidos no pueden ser considerados absolutos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO. CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la Investigación.

Diversos estudios señalan que los trabajadores que se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, generan un incremento de productividad, lo que permite un crecimiento y un incremento de beneficios económicos para la empresa. Al mismo tiempo, la insatisfacción de los trabajadores influye directamente en una baja eficiencia en la empresa, además generan en los trabajadores conductas inadecuadas como negligencia, agresión, frustración y abandono de las labores.

En el mundo moderno la economía se ve afectada por la crisis de las últimas décadas, en el caso de América Latina y concretamente el Perú no es ajena a esta crisis. Uno de los sectores más afectados es el comercio, ya que las personas tienen temor de gastar dinero, creando de esta manera la especulación y con ella una caída en las ventas de bienes y servicios de todo tipo. Este panorama de caída en ventas afecta directamente al vendedor, quien consigue retribución al esfuerzo diario a través de las comisiones de venta, que constituyen el factor determinante para lograr la satisfacción laboral.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Es importante mencionar a (Rebolledo Ceballos, 2015), el presente estudio busca la relación entre la calidad de vida con el nivel de satisfacción laboral en trabajadores de locales comerciales en sectores de barrio entre las cuatro avenidas principales de la ciudad de Chillán, del país de Chile.

Dicha investigación busca determinar el nivel de satisfacción laboral de estos trabajadores, además de describir sus condiciones laborales.

La metodología es cuantitativa ya que busca objetivar un fenómeno a través de su medición, el diseño de la investigación es de tipo no experimental transaccional ya que busca observar un fenómeno tal cual se da en su estado natural para luego analizar diversas variables en un momento específico. Para la presente investigación se utilizó una escala de actitud de tipo Likert. Esta se compone de una serie de afirmaciones que expresan la opinión sobre un determinado tema, correspondiendo en este caso puntual a la escala de satisfacción laboral de Warr, Cook, y Wall, la cual tiene por objeto medir el nivel de satisfacción laboral de los sujetos.

Asimismo la investigación que presenta (Anabella, 2013), donde analizar la relación de los incentivos laborales y la satisfacción de los colaboradores de las Organizaciones No Gubernamentales en el Casco Urbano del municipio de Chichicastenango, Departamento del Quiché, Guatemala, donde se comprobó que algunas organizaciones otorgan incentivos laborales de una forma empírica, esto significa que no cuentan con un plan establecido para otorgarlos y en otras no se otorga dicho beneficio, debido a que no tienen estipulado en su presupuesto un rubro para reconocimientos económicos.

Las encuestas fueron dirigidas a gerentes y colaboradores que reciben incentivos económicos, cuyo resultado es que no se sienten satisfechos con los mismos, y proponen que se implemente un plan de incentivos económicos y no económicos como: celebración de cumpleaños, capacitaciones, reconocimientos por labor realizada o logros obtenidos, entre otros. Los gerentes, manifestaron que en las organizaciones no existe un plan de incentivos económicos, porque no se ha establecido un presupuesto para ofrecer éstos. Y en las organizaciones que sí contemplan un plan de incentivos para los colaboradores, estos consisten en otorgar bonos, capacitaciones, reconocimientos y prestaciones de ley que contribuyen a la satisfacción de los colaboradores.

Se entrevistó a siete gerentes, del casco urbano del municipio Chichicastenango. Dicho dato se determinó por un censo realizado por la estudiante en el total del universo de 7 organizaciones. Además, se consideró aplicar una fórmula estadística para determinar la muestra de los 75 colaboradores que es el total del universo de las 7 organizaciones y se entrevistó a 42 colaboradores. Como instrumento se emplearon dos cuestionarios, el primero dirigido a gerentes de organizaciones no gubernamentales con 17 preguntas, el segundo dirigido a los colaboradores con 14 preguntas ambas con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple,

Del mismo modo en la Tesis de Nivel de satisfacción Laboral en Paris-Cencosud Chillan de (Rubilar Ocampo, 2015), Cuya investigación tiene por objeto cuantificar el nivel de satisfacción laboral de la empresa. La muestra de este estudio corresponde a 111 vendedores de la multitienda París-Cencosud Chillán.

El tipo de investigación fue de carácter mixto (cualitativo y cuantitativo), debido a que deriva de un marco teórico y conceptual aceptado científicamente para la medición de características sociales. El instrumento de medición aplicado para la satisfacción laboral consta de 24 ítems dividido en ocho factores: valor que genera al trabajador su labor, habilidades intelectuales y físicas del trabajador, ambiente e interacción con los compañeros, comunicación y coordinación, participación del trabajador en decisiones de la empresa, información entregada al trabajador, motivación y, condiciones ambientales, infraestructura y recursos.

Se concluye que existe satisfacción laboral en la empresa, la que equivale a 64.15%, resultado que está sobre el nivel de exigencia propuesto. La escala está validada y puede ser utilizada para medir el nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas con el propósito de mejorar y corregir estrategias a emplear en capital humano.

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias o directas fueron datos obtenidos por la investigadora mediante entrevistas y encuestas, aplicadas a la población de vendedores Paris-Cencosud Chillán. Por otro lado, las fuentes secundarias que se emplearon corresponden a información ya procesada, extraída principalmente de libros, revistas o artículos de estudios realizados de satisfacción laboral y páginas webs, de manera de obtener datos relevantes para realizar análisis y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Además, se diseñó y aplicó como instrumento de medición, una encuesta de tipo escala Likert, para cuantificar el nivel de satisfacción laboral de Paris Cencosud de Chillán. La encuesta fue validada por corroboración de fiabilidad estadística, y análisis de validez convergente.

Cabe mencionar que en la tesis de la Universidad Central del Ecuador (Proaño, 2014) Trabajo de Investigación sobre Psicología Industrial, específicamente en Diagnósticos situacionales en Instituciones o Empresas. Objetivo Fundamental: Determinar La Satisfacción laboral del personal de ventas y su relación con la productividad de la Empresa Productos Paraíso del Ecuador.

Plantea la siguiente Hipótesis, la satisfacción laboral del personal de ventas tendrá relación con la productividad de la empresa productos paraíso del Ecuador fundamento teórico la presente investigación se sustentará en los estudios, fundamentos y criterios de la teoría de motivación de los dos factores de Frederick Herzberg. Este autor sugiere que la real satisfacción del hombre con su trabajo proviene del hecho de enriquecer el puesto de trabajo, para que de esta manera pueda desarrollar una mayor responsabilidad y experimente a su vez un crecimiento mental y psicológico.

Tipo de investigación correlacional: este tipo de investigación, permitirá medir el grado de relación entre los indicadores de satisfacción laboral y los índices de productividad de 33 empleados del área de ventas de la empresa productos paraíso del Ecuador.

El diseño de la investigación es no experimental, la estructura y ejecución de la presente investigación, no se manipulara la muestra ni las variables, se investiga los indicadores de satisfacción laboral y productividad en su contexto natural, transaccional o transversal: se obtendrán los datos mediante un instrumento aplicado en un solo momento, la población de estudio estuvo definida por un total de 33 trabajadores que laboran dentro del área de ventas de la empresa productos paraíso del ecuador, 19 de género femenino y 14 de género masculino y sus edades fluctuaron entre 22 y 46 años de edad.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

En la investigación de (Deza, 2017), para optar el grado Académico de Maestro en Ciencias de Ingeniería, mención en planeación estratégica y gestión en ingeniería de proyectos, dicho estudio busca determinar la relación entre la satisfacción laboral y la productividad de los piscicultores de la comunidad de Pacococha – Castrovirreyna, Huancavelica. Siendo el activo más importante sus trabajadores, resultó necesario medir su nivel de satisfacción laboral (variable independiente), y su productividad (variable dependiente), en sus tres dimensiones: eficiencia, eficacia y efectividad.

El tipo de investigación es básico, de nivel correlacional de método descriptivo y diseño no experimental, descriptivo correlacional. Fueron descritas las variables involucradas y analizadas su incidencia e interrelación en función con la relación causa – efecto. La población fue 20 piscicultores de tres piscigranjas, en la laguna San Francisco.

El sustento teórico exigió diferentes fuentes bibliográficas y el trabajo de campo, la aplicación de dos cuestionarios: instrumentos validados oportunamente por juicio de expertos. Cada pregunta fue elaborada en concordancia con las variables, dimensiones e indicadores; esto facilitó recabar la información pertinente. Como conclusión principal se ha

determinado que la productividad del factor humano se relaciona de forma positiva y moderada con la satisfacción laboral, con un grado de relación del 45,2%.

Ambos investigadores (Fernández & De la Cruz, 2017) determinaron en su investigación el objetivo para determinar la relación del sistema de incentivos y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, Perú, año 2015; el estudio fue factible desarrollado bajo los parámetros de investigación con enfoque de tipo Aplicada, a un nivel descriptivo correlativo y con un diseño no experimental de corte transaccional; asimismo, se empleó el método científico como método general y específicos como el inductivo, deductivo y el correlacional.

Respecto al levantamiento de información se empleó una encuesta, con un cuestionario estructurado de 25 preguntas para cada variable, con el cual se determina la relación entre los sistemas de incentivos y la satisfacción laboral como variables de estudio; la encuesta presenta una escala de valoración de Muy de acuerdo, Algo de acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Algo en desacuerdo y Muy en desacuerdo, el cual estuvo dirigido al personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica. La población y muestra lo constituyeron 35 personas que laboran en la institución.

La interpretación de los resultados se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico a nivel descriptivo y nivel inferencial, empleando la r de Pearson, el cual nos permite medir la relación de las variables en estudio.

Por lo que los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 95% es significativamente diferente de cero ($p=0,0$) al nivel de confianza de 95%, demostrando que la relación es positiva o directamente proporcional.

La investigación desarrollada por (Fuentes, 2017), de la Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, investigación que le permitió obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, investigación planteada sobre el nivel de satisfacción laboral dentro de la empresa Viettel, para ello se aplicó una encuesta a cada uno de los agentes de ventas.

La empresa Viettel, en el Perú, tiene 04 años en el mercado de las telecomunicaciones, la empresa conforme va creciendo se van abriendo nuevas oportunidades tanto laboral y económicamente.

Esta investigación se realizó en 04 establecimientos de la empresa Viettel Perú S.A.C. ubicadas en Manuel María Izaga 737, Av. Balta 1070, en el módulo del Real Plaza y el módulo del Open Plaza, ubicadas en la Ciudad de Chiclayo, contando con la participación de todos los agentes de venta entre ellos encargados y jefes de tienda. La población está conformada por 12 agentes de ventas.

La técnica utilizada fue la de recolección de datos aplicado mediante una encuesta conformada por 36 ítems. Con la aportación de la empresa Viettel Perú S.A.C en la ciudad de Chiclayo. El nivel de satisfacción de los agentes de ventas es un nivel alto, en los seis factores, pero en el factor de beneficios laborales y remunerativos algunos agentes de ventas no están de acuerdo con el salario que perciben. Concluyendo así que la adecuada satisfacción laboral de los agentes de ventas es muy importante porque brinda así una excelente atención.

Según los investigadores (Alfaro, Leyton, Meza, & Sáenz, 2012) que desarrollaron su investigación como alumnos de la Universidad Católica del Perú, de la Escuela de Post-Grado donde plantean que la importancia del rol de las municipalidades distritales o gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, es importante asegurar el logro de sus objetivos.

Para ello debe contarse con el personal idóneo, motivado y satisfecho; el estudio se realiza en tres municipalidades distritales de Lima y Callao.

Esto consiste en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral, (b) Género y (c) Tiempo de Servicio en cada una de las tres municipalidades; además de la comparación del nivel de satisfacción medio. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio.

Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos.

Los principales resultados son que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse Promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas.

2.2. Bases Teórico-Científicas

2.2.1 Sistema de Incentivos

a) ¿Qué son los incentivos?

Los incentivos son los pagos que genera la empresa, organización o institución a sus colaboradores, por ejemplo: salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, etc.

Una forma de explicar según (Lope, Reyna, & Hernández, 2013), “los incentivos son recompensas o estímulos para que el trabajador se desempeñe mejor en la empresa o industria para la cual trabaja”.

b) Origen de los incentivos.

Según Frederick W. Taylor (1911) los colaboradores se pueden esforzar más si se les brinda un incentivo económico teniendo en cuenta las unidades de producción que generan.

Asimismo, Hrebiniak (2007), menciona que los planes de incentivos varían en relación al sistema para calcular los pagos, estos constituyen un intento para relacionar de manera más precisa los salarios de los empleados y su producción.

c) Objetivos de los incentivos.

La motivación es el principal objetivo de los incentivos, la motivación ayuda a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, a pesar de no considerar una motivación al sistema de compensación.

Las empresas en su mayoría pretenden mediante la aplicación del sistema de incentivos, mejorar el nivel de desempeño de sus colaboradores, por tal motivo es necesario tomar en cuenta ciertas características tales como:

- Incentivo mutuo (colaborador y empresa).

- Incentivos claros y de fácil comprensión para los colaboradores.
- Control adecuado de la producción dentro de la organización.

Asimismo, existen objetivos anexos, entre los cuales son:

- Motivar una mayor productividad posible.
- Promover al colaborador mediante capacitaciones, trabajo en equipo, ergonomía, etc.
- Retener al colaborador más productivo, efectivo.
- Atraer el talento humano para la empresa.

d) Ventajas de los incentivos.

Krajewski (2000, p.177) menciona que entre las ventajas de los incentivos existen muchos los cuales son producto de diferentes estudios que permitieron definir cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales, según sea el sueldo base, las ventajas son:

- Permiten enfocar los esfuerzos del empleado en metas concretas de desempeño.
- Representan costos variables alcanzados con el logro de resultados. Por el contrario, los salarios bases son costos fijos que en su mayoría no están relacionados con el rendimiento.
- La compensación se asocia directamente con el desempeño operativo. Si se cumplen los objetivos operativos trazados (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan incentivos; de no ser así, simplemente se retiene.
- Estimulan el trabajo en equipo si los pagos individuales están basados en los resultados alcanzados por el equipo.
- Representan una estrategia para distribuir el éxito entre quienes ayudaron a generarlo.

e) Desventajas de los incentivos

- Problemas en los colaboradores por la falta de uniformidad productiva, asociada a la uniformidad de pago.

- Conflictos para demostrar los diferenciales de las tasas base dada la existencia de distintas oportunidades al interior del grupo.

En general, los planes individuales permiten lograr altas tasas de producción y costos menores unitarios. Si resulta práctico su implementación, debe preferirse el plan individual antes del de grupo. En ese sentido, el enfoque grupal aplica mejor cuando es muy dificultoso medir la productividad individual y en el que el trabajo individual tiene variabilidad.

Brindando incentivos a los colaboradores se reconoce el esfuerzo sobre el desempeño laboral que realizan, ser agradecidos no basta en la forma de reconocerlos, brindarles incentivos es la mejor estrategia de hacerlo.

Casi siempre los sistemas de incentivos son una estrategia enfocada en un determinado fin, convirtiéndose en una fuerza impulsora para realizar mayores esfuerzos al alcanzar determinados objetivos.

Según (Gómez-Mejía y Balkin, 2002). Menciona que “el rendimiento de los colaboradores depende de las aptitudes personales y de las oportunidades proporcionadas por la organización para que los empleados apliquen sus talentos”.

Por lo tanto, los delegados de gestionar el talento humano diseñan, adoptan y contextualizan sistemas de incentivos enfocados a lograr un excelente desempeño en la labor.

2.2.2 Tipos de Incentivos

a) Incentivos económicos

- **Bono incentivo.** Caracterizado por incentivos económicos directos. Lo anterior puede incluir vacaciones, incremento del tiempo de descanso, pensión más adecuada, obsequios, etc., éstos pueden ser inmediatos, a final del año o diferido hasta la jubilación.

- **Seguros.** Éstas entran en vigencia cuando los colaboradores tienen buen tiempo en el trabajo; incluyen: seguros de vida, seguro médico personal y/o familiar, seguro contra terceros y seguro total.

- **Incentivos individuales y de grupo.** Los individuales pagan al trabajador con base en su esfuerzo personal, mientras los de grupo pagan a todos los miembros de un equipo de acuerdo con el criterio adoptado por la empresa pueden incluir: participación en las utilidades, propiedad de acciones, entre otros.

b) Incentivos no económicos

- **Desarrollo de carrera y Estabilidad Laboral.** Con un plan de carrera existe más probabilidad de alcanzar satisfacción mientras se prospera en la trayectoria de la carrera. A nivel organizacional, un plan de carrera reduce costos que resultan de la rotación del personal.

- **Actividades Recreativas.** Éstas sirven como distracción a los colaboradores y ayudan a crear un adecuado clima organizacional.

- **Reconocimiento del empleado.** Los reconocimientos estimulan el trabajo al reconocer un servicio que sobresale para alcanzar metas predeterminadas.

2.2.3 Condiciones de los Sistemas de Incentivos

a) Debe ser claro para ser entendido perfectamente ya que siempre existe desconfianza respecto a lo que no se entiende.

b) Deben ser medibles, para de alguna manera cuantificar esa aportación adicional y/o excepcional del trabajador.

c) Deben estar muy bien definidos establecidos de manera cuidadosa mediante una serie de análisis técnicos, preparados para su estudio y evaluación, permitiendo su fijación.

- d) Deben ser estables, como un sistema bien estudiado, medido y comprobado para incrementar la productividad, incambiable por algún tiempo, pero que puede ser mejorado.
- e) Debe ser valorado por el trabajador, enfocado a estimular el desarrollo de un mayor esfuerzo, para lograr un mejor rendimiento.

2.2.4 Diseño de un Sistema de Incentivos

De acuerdo con (Chiavenato, 2010) cuando se diseña un plan de incentivos se deben tomar en cuenta algunos aspectos fundamentales. En primer término, un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las condiciones siguientes:

- a). Cuando las unidades de los resultados son difíciles de distinguir o medir, entonces los aumentos salariales son más indicados.
- b). Cuando los trabajadores no controlan los resultados (como en las líneas de montaje en máquinas), entonces la remuneración sustentada en los tiempos es lo más indicado.
- c). Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes, debido al control humano, entonces es imposible pagar a los trabajadores conforme a sus resultados.
- d). Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de la calidad de los resultados. Cuando la calidad es fundamental, entonces el salario sustentado en el tiempo es más indicado.
- e). La institución de un plan de incentivos requiere que se invierta en el procesamiento de datos y en la metodología para analizar los costos laborales. Si no existe un control detallado de los costos, porque las condiciones de la competencia no lo exigen, entonces es mejor no instituir un plan de incentivos.

2.4.4.1 Reglas del Sistema de Incentivos

2.2.4.1.1 La Remuneración

Es el satisfactor clásico de los vendedores. Es el motivador ideal de dos «valencias» se han supuesto al dinero como: la remuneración-principio de higiene y la remuneración-motivador. La primera es el salario fijo y la segunda los incentivos económicos, que presuponen un reconocimiento de los propios logros. “No todos los autores admiten la doble «valencia» de la remuneración; por ejemplo, Herzberg la niega rotundamente; para él, el dinero sólo es regla de higiene, no motivador” (Artal Castells, 2009, p.359)

Sin duda los sistemas de incentivos económicos, y muy especialmente para la fuerza de ventas, por su eventual alejamiento de la empresa, deben ser claros, muy bien definidos, con objetivos serios y alcanzables, con un sistema de control fácil, revisable, reclamable. Es imprescindible que sea negociado con los interesados o al menos aceptado y que se reconozca por ambas partes que constituye un real complemento salarial, no un capricho o simple experimento.

Dentro de la remuneración, en sentido amplio, puede haber ciertas percepciones o ventajas extra salariales como son seguros, vacaciones extra, automóvil, dietas, pensiones etc. Constituyen motivaciones complementarias de las que cabe esperar al menos un ambiente propicio al bienestar y por tanto al entendimiento y la eficacia.

2.2.4.1.2 La Seguridad

Los vendedores tienen una necesidad de seguridad muy profunda, esta necesidad radica en que los vendedores suelen ser personas de trabajo solitario, además constantemente reciben muchas negativas de compra, y todo ello les crea una sensación de inseguridad que debe ser contrarrestada con acciones específicas y apoyo de la empresa.

En las mayorías de encuestas sobre motivación, “según los jefes, sitúan la seguridad en penúltimo lugar entre seis factores los vendedores exclusivos, y un grado más arriba los vendedores libres. En la encuesta sobre remuneración, la seguridad no se cita como incentivo” (Artal Castells, 2009, p.361).

Existen ciertas discrepancias entre los pensamientos inductivos y los resultados de mediciones, una cierta seguridad es importante, pero no es un motivador que despierte gran entusiasmo. La seguridad es una regla de higiene que se da por sentada dentro del marco jurídico contratado, los vendedores realmente buenos están lo suficientemente solicitados como para no preocuparse excesivamente de la seguridad que les pueda dar una empresa concreta; les basta con la seguridad de su autoconfianza.

2.2.4.1.3 La Dirección Eficaz

Considerado como un satisfactor muy importante, y además ha sido estudiado mucho desde diversos ángulos.

Según (Artal Castells, 2009), señala como dimensiones motivacionales con relación al mando, la confianza y apoyo del líder, el énfasis en las metas que éste propone, la interacción del grupo, la influencia psicológica y la jerárquica.

Tyagi (1985) estudió en una encuesta, en la que el análisis de regresión demuestra que las características del liderazgo tienen una importancia significativa como motivación externa, y no la tienen como motivación interna. (p.362).

Existen encuestas de estudios que señalan indirectamente, al analizar aspectos como integración con los fines de la empresa, comunicación interdepartamental, reuniones departamentales, apoyo al vendedor, seguimiento del vendedor. Los porcentajes positivos son altos desde el punto de vista de la dirección y de los vendedores. Como referencia

interesante, señalamos la contestación a la pregunta ¿ha perdido alguna vez la ilusión por su trabajo?, en la que la mala organización de la empresa es el segundo motivo desencadenante. Algunos estudios como la del profesor Luna nos explicita el informe Kepner-Tregoe, Inc (1997; IPMA News, USA), de 1.516 entrevistas sobre la motivación sólo una tercera parte de los empleados creía que su jefe sabía motivarlos y los jefes opinaban casi lo mismo. Sólo un 40% de los trabajadores reconocieron que recibían algún tipo de recompensa por lo que hacían muy bien y en cuanto al reconocimiento de los jefes, aún era más escaso. Menos de la mitad de los encuestados reconocieron que las personas con quienes trabajaban estaban contentas con su trabajo; tan sólo una sexta parte de los trabajadores pensaban que cuando la dirección hacía algún cambio, era con buenas intenciones; el 40% de los trabajadores no se sentía valorado por su empresa. Trabajadores y directivos creían que prácticamente no se recibe información en la empresa.

2.2.4.1.4 La Organización de la Empresa

Como satisfactor, es más importante la percepción del conjunto de elementos que constituyen la buena organización. Cuyos elementos constitutivos son:

El cambio y variedad en el puesto: motivan positivamente por hacer el trabajo más interesante.

La importancia del puesto: si el puesto se percibe como importante socialmente, mejora el rendimiento además de:

- El éxito y su reconocimiento.
- Las oportunidades de ascenso.
- La responsabilidad.
- Las posibilidades de desarrollo personal.
- Los motivadores generan entusiasmo, constancia y optimismo.

- El trabajo por sí mismo como motivador.

El trabajo en sí, constituye otro satisfactor, refiriéndonos al propio trabajo de ventas, para generar satisfacciones internas. Este motivador, tiene una gran conexión con los conocimientos, con la profesionalidad, con la habilidad, con la pericia.

La satisfacción que se puede alcanzar con el propio trabajo varía con las personas y con las clases de tareas. La satisfacción en el trabajo es un elemento complejo y tiene relación con el grado en que las necesidades de un individuo se ven satisfechas por su trabajo.

2.2.4.1.5 El Éxito y su Reconocimiento

Todo ser humano tiene la necesidad permanente de buscar el éxito. “El vendedor tiene algunos factores que enmascaran el éxito: la inevitabilidad de las visitas que no terminan en venta, cierta monotonía en el viaje, el fantasma del moroso y los conflictos empresa-cliente”. (Artal Castells, 2009, p. 364)

El valor exacto de tales factores tiene que ser perfectamente aclarado al vendedor, para que estos factores no se conviertan en elementos frustrantes. Ejemplo una aportación muy común al respecto, que practican algunas empresas con sus nuevos vendedores, es lo que ellas llaman la ley de la estadística: No te preocupes si no vendes una y otra vez; la estadística dice que cada cuatro visitas salen una venta.

El reconocimiento del éxito empieza con un reconocimiento social de la profesión, seguida del status y finalmente de los méritos del equipo y el individuo. Reconocimiento debe concretarse a veces por escrito e incluso con recompensas materiales, que a menudo son más valoradas. (Artal Castells, 2009). Nos cita en Palabras de un vendedor: «No es sólo el dinero de la revisión trimestral de la remuneración lo que me importa; además me sirve de barómetro para medir mi rendimiento, y eso es importante para mí” (p.365).

2.2.4.1.6 Las Oportunidades de Ascenso y la Responsabilidad

No todos los trabajadores desean ascender, tampoco todos los vendedores quieren ascender, pero al mismo tiempo todos deseamos que no existan barreras ni discriminación ni favoritismos de ningún tipo al respecto, y poder tener la oportunidad de poder progresar. La mayoría de los trabajadores también desea aumentar el ámbito y calidad de su responsabilidad y de esta manera lograr un desarrollo personal, mejorar su gestión, que son otras formas de ascender. Ello se consigue con la mejora de la colaboración con la empresa, con la dirección y con los compañeros y también con la participación en la toma de decisiones y con adecuados programas de formación y entrenamiento. (Artal Castells, 2009, p. 366). No todos los vendedores desean ascender para ocupar puestos directivos, sobre todo si son agentes libres con buenas comisiones.

2.2.4.1.7 Las Posibilidades de Desarrollo Personal y Autorrealización

La oportunidad de desarrollo personal según varios estudios es el satisfactor más importante, por encima de la paga y el logro. En otros estudios se presenta como el segundo satisfactor. En cualquier caso, estamos ante un factor de gran importancia, que no puede faltar en ningún programa de motivación de vendedores. Es un factor ligado a otros, como la responsabilidad y la formación. “La fuerza de la amistad. En el mundo de las ventas claramente, los vendedores se agrupan en los mismos hoteles, restaurantes y lugares de ocio con relativa frecuencia” (Artal Castells, 2009) p.367.

Un comportamiento amistoso entre jefes y vendedores, excluye casi siempre situaciones desagradables. Hace el trabajo más grato y eficiente y muchos problemas se resuelven mejor. Es muy importante tener paciencia con los defectos de sus amigos, y con ello se logrará que ellos también la tengan con los defectos suyos.

2.2.4.1.8 Medidas de Satisfacción Laboral

Uno de los primeros métodos para medir la satisfacción laboral fue desarrollado por Kunin (1955) y se llama Escala de caras. Aunque la escala es fácil de usar, ya casi no se administra, en parte porque carece de detalle suficiente, no tiene validez de constructo y porque algunos empleados creen que es denigrante por ser tan simple.

La escala más utilizada en la actualidad es el índice descriptivo del puesto (JDI, siglas de Job Descriptive Index). El JDI fue desarrollado por Smith, Kendall y Hulin (1969) y consta de una serie de adjetivos y enunciados relacionados con el puesto que son calificados por los empleados. La escala arroja resultados en cinco dimensiones de la satisfacción laboral: supervisión, salario, oportunidades de ascenso, compañeros y el trabajo mismo.

Una medida similar de la satisfacción laboral es el **Cuestionario de satisfacción Minnesota (MSQ)**, siglas de Minnesota Satisfaction Questionnaire), desarrollado por Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967). El MSQ contiene 100 reactivos que arrojan calificaciones en 20 escalas. Para adquirir experiencia en el llenado de un inventario de satisfacción.

2.2.4.1.9 Sistema de Incentivos

La principal preocupación de las empresas en la actualidad es de contar en todo momento con personal calificado, motivado y competitivo. Para ello es esencial la estimulación considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros. (Werther B. & Davis, 2008) Plantea que existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación, o pueden ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. (p. 372-373)

Un sistema de incentivos tiene como objetivo aumentar las ventas, garantizar seguridad, mejorar la calidad, elevar la productividad.

2.2.4.1.10 Incentivos Más Comunes

a) Compensación basada en unidades

Se llama así a los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. También se intenta la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que haya logrado. Este sistema permite la medición de muchos ángulos de la labor. Por ejemplo, un trabajador puede reducir el tiempo de trabajo de una actividad de rutina de 8 horas a 6 horas y debería recibir una compensación igual a que si hubiera trabajado las 8 horas.

El pago de incentivos por unidades de producción según (Werther B. & Davis, 2008) “no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto documentado en varios estudios de campo que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño” (P. 373).

b) Bonos de Productividad

Los bonos de productividad son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de productividad. Por lo general se ponen en práctica junto con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estipula su contrato el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe después de alcanzar determinado nivel.

Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Por ejemplo, si el tiempo promedio para descargar un vehículo de carga es de cuatro horas y el operario consigue terminar el trabajo en tres horas, recibirá una compensación similar a la que habría recibido si hubiera trabajado durante cuatro horas.

Otra variante adicional de este sistema combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de productividad, mejorando la compensación que reciban.

c) Comisiones

En los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que logre colocar. En algunos campos, como la venta de bienes raíces o los seguros, puede reducirse mucho la percepción mensual fija de cada agente, en favor de un porcentaje alto de comisiones; en otros, como la venta de alimentos y artículos de primera necesidad, suele crecer la compensación mensual y disminuir el porcentaje de comisiones.

d) Curvas de Madurez

Cuando un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, sólo un ascenso o una posición directiva le ofrecen un camino para continuar mejorando sus ingresos. “Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un puesto más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino para su progreso” (Werther B. & Davis, 2008, P. 375). Para proporcionar un incentivo a este tipo de personal, algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia.

e) Incrementos por Méritos

Probablemente, el incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los méritos del empleado. Los incrementos por méritos constituyen aumentos en el nivel de la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su

desempeño. Por lo común, estos aumentos los decide el supervisor inmediato del empleado, junto con los otros superiores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y pueden encontrarse sometidos a factores subjetivos que conduzcan a una situación poco justa.

Uno de los mayores problemas de los aumentos por méritos estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores.

2.2.4.1.11 Desarrollo del Plan de Incentivos.

Todo sistema de incentivo como parte de la gestión del talento humano, del cual hacen parte los planes de formación y capacitación, de bienestar social laboral y de Incentivos laborales deben estar bien definidos.

a). Plan de Formación y Capacitación

Orientado a prolongar y complementar el nivel de educación inicial del universitario, a través de la educación formal y no formal, dirigidos al desarrollo de habilidades, destrezas, valores y competencias que contribuyan al mejor cumplimiento de la misión institucional, mediante el incremento de la capacidad individual, del fortalecimiento de la ética del servicio público y del desarrollo personal integral.

b). Plan de Bienestar Social Laboral

Contiene los programas orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, permitir el aumento de los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, la identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora y garantizar su desarrollo integral. Con base en un diagnóstico previo a la cultura y clima organizacional la

Institución diseñó estrategias y programas de intervención a las situaciones evaluadas, que acordes con su situación financiera y la normatividad aplicable le permitiera la implementación de su plan de estímulos e incentivos laborales orientado a Protección y Servicios Sociales - Función Asistencial y a la Calidad de Vida Laboral.

c). Plan de Incentivos Laborales.

Destinados a crear condiciones favorables de trabajo y a reconocer los desempeños en el nivel de excelencia.

d). Incentivos para vendedores

Los planes de remuneración para vendedores casi siempre han dependido de las comisiones de ventas. Sin embargo, algunos reciben sueldos directos, mientras la mayoría adopta la combinación de un sueldo y comisiones.

e). Plan salarial

Algunas organizaciones pagan a sus vendedores salarios fijos quizá con incentivos ocasionales en forma de bonos, premios por programas de competencia, etcétera. Los sueldos directos funcionan bien cuando su principal objetivo es prospectar o encontrar nuevos clientes o cuando el vendedor se dedica en esencia a desarrollar y ejecutar programas de capacitación para la fuerza de ventas de un cliente o para participar en ferias comerciales.

El método del salario directo posee ventajas y desventajas. El salario directo facilita el cambio de territorios o la reasignación de vendedores y puede fomentar la lealtad del personal de ventas. Las comisiones tienden a modificar el énfasis del vendedor para hacer la venta, en lugar de buscar prospectos y cultivar clientes a largo plazo. La principal desventaja,

desde luego, es que el pago no se relaciona de manera proporcional con los resultados lo cual logra desmotivar a los vendedores que muestran un alto desempeño.

f). Plan de comisiones

Los planes de comisiones directas pagan a los vendedores sólo por los resultados. Con tales planes, los vendedores reciben el mayor incentivo posible. Los planes de comisiones tienden a atraer a muy buenos vendedores que ven con claridad que sus esfuerzos originan retribuciones. “Los costos de las ventas guardan proporción con éstas y no son fijos, de modo que los costos fijos de ventas de la empresa son más bajos. Se trata de un plan fácil de entender y calcular” (Dessler, 2009, P. 481).

Sin embargo, en el plan de comisiones también hay desventajas. Los vendedores tienden a enfocarse en hacer la venta y en artículos de alto volumen, ignorando actividades que no producen ventas, como atender cuentas pequeñas, cultivar a los clientes dedicados e impulsar artículos difíciles de colocar. En ocasiones, los pagos varían mucho, lo que provoca que algunos sientan que el plan es poco equitativo. La mala evaluación del potencial de ventas llegaría a reeditar comisiones excesivamente altas y un ciclo en el que las tarifas de las comisiones deban reducirse. Además, el sueldo de los vendedores sería excesivo en épocas de prosperidad y bajo en tiempos de recesión. Por otro lado, el desempeño en las ventas no sólo refleja la motivación, también la capacidad. Si la persona no posee habilidades para vender, las comisiones no producirán ventas.

Otra posible desventaja de los planes que sólo utilizan comisiones es que trabajar sin una protección económica podría provocar inquietudes. Como dijera un representante de ventas:

Si salgo de vacaciones, pierdo dinero. Si me enfermo, pierdo dinero. Si no estoy dispuesto a dejar lo que esté haciendo para cerrar una venta con un cliente, pierde dinero. No

entendiendo cómo alguien puede durar en este trabajo mucho tiempo. Es como un trapecista que su actuación la realiza sin red. (Dessler, 2009, p. 481).

Por un estudio se supo que pagar por comisiones fue la situación que provocó la mayor rotación de empleados, la cual fue mucho menor en una situación en la que los vendedores recibían una combinación de sueldo base y comisiones. Sin embargo, los resultados dependían mucho de las habilidades y de la personalidad del vendedor. Los hallazgos sugieren que el 100% en comisiones logra producir mayores ventas si los trabajadores con más voluntad concentran su atención en aumentarlas. Sin embargo, también puede socavar el interés de los vendedores con menos voluntad para quedarse en el puesto.

g). Plan combinado

Casi todas las empresas pagan a sus vendedores con una combinación de sueldo y comisiones, generalmente con un componente salarial importante. Lo más común es una mezcla de 70% para el sueldo base y un 30% para incentivos; lo anterior disminuye el riesgo del vendedor de no obtener ganancias y al mismo tiempo limita el riesgo de perder el control de las comisiones, desde el punto de vista de la compañía.

Los planes combinados tienen ventajas y desventajas. Les ofrecen a los vendedores un ingreso base, permiten que la empresa especifique los servicios que paga el componente del sueldo y proporciona un incentivo para un desempeño superior. Sin embargo, el componente del sueldo no está vinculado al desempeño, de modo que el patrón canjea parte del valor del incentivo. Los planes combinados también son más complicados y pueden terminar en malos entendidos. Lo anterior no sería problema con un plan simple de sueldo más comisiones, pero la mayoría de los planes no son tan sencillos. Por ejemplo, en un plan de “comisión más cuenta corriente”, el vendedor recibe su paga en forma de comisiones, pero puede sacar fondos de sus ganancias futuras para sobrevivir durante periodos de ventas bajas.

De igual manera, en el caso de un plan de “comisiones más bono”, la organización paga a sus vendedores principalmente por comisiones, pero también otorga un pequeño bono por actividades dirigidas, como la venta de artículos de poco movimiento.

2.2.5 Inicios de la Satisfacción Laboral

El tema de satisfacción laboral cada día cobra mayor importancia e interés en el ámbito organizacional y guarda bastante relación con las condiciones en las que el empleado trabaja, así como con el clima organizacional, por ello es tal vez la actitud de mayor interés para los gerentes y administradores de las organizaciones actuales.

Como lo explica (Arbaiza, 2010) “El interés por el tema de la satisfacción se inicia en los años 70, pues según Thevenet (1992), la motivación suponía una dinámica, mientras que la satisfacción representa un estado y está ligada además a la productividad y a la eficacia”.

Siempre ha existido el interés por estudiar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo ya que este tiene relación con el desarrollo histórico de las diversas teorías organizacionales, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo, por tanto ha existido siempre una sensibilidad y preocupación de las organizaciones respecto a las actitudes y sentimientos de los trabajadores, con el propósito de predecir la permanencia en el trabajo y la productividad laboral.

Etimológicamente, la palabra satisfacción proviene del latín **satisfaction**, en donde el prefijo **satis** quiere decir bastante y el sufijo **actio**, quiere decir acción. Por lo tanto, la satisfacción puede entenderse como tomar bastante acción.

Cuando se realiza estudios sobre este tema se trata de explicar por qué los trabajadores se sienten satisfechos y comprometidos con su trabajo, a la fecha a pesar de diversas investigaciones no se ha podido explicar a cabalidad estas actitudes laborales. Pero todo estudio tiene su aporte ya que todos buscan la manera de aumentar la satisfacción y el

compromiso de los empleados. Con ello se ha logrado a una mejora en el desempeño o a una mayor permanencia en la organización.

Además, es bueno precisar que las actitudes laborales como la Satisfacción Laboral tienen varias facetas. Por ejemplo, los empleados podrían estar satisfechos con una faceta del puesto (como su salario), pero no con otra (p. e., sus compañeros). Se ha encontrado más estudios sobre el salario, la supervisión, los compañeros de trabajo, el trabajo y las oportunidades de ascenso. Sin embargo, existen otras facetas con muy pocos estudios como la satisfacción con el equipo, las instalaciones, el lugar de trabajo y las políticas de la compañía, que también son importantes.

2.2.5.1 Concepto de Satisfacción

En el largo del tiempo diversos investigadores fueron dando también diversos conceptos que fueron cambiando en función de nuevas investigaciones a manera de resumen (Arbaiza, 2010) nos presente los conceptos más importantes:

Roussel (1996) la satisfacción en el trabajo se define a partir del nivel de convergencia entre lo que la persona desea y lo que obtiene respecto a distintas facetas de su trabajo.

Kreitner y Kinicki (1997) la satisfacción laboral es una respuesta afectiva o emocional hacía varias facetas del trabajo de una persona.

Robbins y Coulter (2005) definen la satisfacción como una actitud general de una persona hacia su trabajo.

Villagra (2007) plantea que la satisfacción es un concepto amplio que alude a las diversas actitudes que puede tener un empleado en su ambiente laboral.

Robbins y Judge (2009) definen la satisfacción laboral como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge a partir de la evaluación de sus características. (p.182, 183)

Las diversas definiciones descritas hacen referencia a la satisfacción como una actitud, por lo tanto, la satisfacción también tendría un componente afectivo, uno cognitivo y uno conductual.

2.2.5.2 Teorías de la Satisfacción

2.2.5.2.1 La Teoría de las Diferencias Individuales

Los diversos estudios concluyen que uno de los factores (llamados antecedentes) que influyen en los niveles de satisfacción laboral es nuestra predisposición personal a estar satisfechos.

Sobre este tema (Aamodt, 2010) expresa “La teoría de las diferencias individuales postula que cierta variabilidad en la satisfacción laboral se debe a una tendencia personal del individuo, a través de diversas situaciones, a disfrutar lo que hace” (367p.) existen trabajadores que por lo general estarán satisfechas y motivadas sin importar el tipo de trabajo que realicen, por otro lado, también hay trabajadores que se pasan la vida quejándose por el empleo que tienen.

Es importante considerar que “Para que la teoría de las diferencias individuales sea cierta, sería esencial que la satisfacción laboral fuera consistente a través del tiempo y las situaciones” (Aamodt, 2010) (367 p.) Esto significa que esta actitud de satisfacción laboral según los estudios debe ser prolongado en el tiempo. Ya que parece existir cierta consistencia en la satisfacción laboral entre tiempo y puestos, la siguiente cuestión se refiere a los tipos de personas que parecen estar siempre satisfechas con sus empleos.

2.2.5.2.2 Teoría de Marche Simón (1958)

El autor plantea que la insatisfacción como un estado de descontento da origen a la motivación “cuanto mayor es el valor de las recompensas que la persona espera recibir, mayor es la satisfacción en el trabajo y mayor será el nivel de aspiración por parte del empleado”

Además, “cuanto más elevado sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción” (Arbaiza, 2010) (p.184).

Según estos planteamientos, la satisfacción o insatisfacción de un empleado, puede generar un aumento o una disminución en el nivel de rendimiento. Esta teoría recalca la importancia de la Teoría de las Expectativas planteada por Vroom.

2.2.5.2.3 Teoría X/Y (McGregor (1960)

El Autor de esta teoría sostenía que las “personas se encontraban más satisfechas cuando en la organización existía un clima de mayor libertad y flexibilidad basado en una supervisión abierta y participativa” (Arbaiza, 2010, P.184). El autor diferenciaba entre dos teorías, que las representó en X y Y:

Teoría X: plantea que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas y controladas para que cumplan con los objetivos de la organización.

Teoría Y; plantea que las personas tienen un interés intrínseco en su trabajo y que desean actuar por su propia iniciativa.

Según el autor de esta teoría la mejor alternativa es la Teoría Y. Además, supone que la satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo, equivale a su motivación. “McGregor se basa en la Teoría de la Satisfacción de Necesidades de Maslow (la cual revisamos en el capítulo anterior), pero agrupa las necesidades en tres niveles y no en cinco como lo había establecido Maslow” (Arbaiza, 2010, P. 185).

El autor plantea tres necesidades básicas:

- Las necesidades primarias. - donde estarían incluidas las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Las necesidades sociales. - que incluirían las aprobación, afiliación y afecto.
- Las necesidades personales, como la autorrealización y autonomía.

Así mismo el autor, plantea que las necesidades sociales y psicológicas personales son de mayor importancia para las personas, por esta razón las organizaciones deberían enfocarse a satisfacerlas y las que solamente satisfagan las primarias, fracasarán.

Posteriormente la teoría Y fue trabajada por Lorsch y Morse (1974) quienes la denominaron Teoría de la Contingencia. Planteaban que las personas tenían diversas necesidades cuando trabajaban en una empresa, pues lo que buscan es lograr un sentido de competencia, el cual puede ser satisfecho de diferente manera por cada persona. Para “Lorsch y Morse (1974) la satisfacción laboral es mayor, cuando el estímulo de competencia produce una sensación de eficacia en el desempeño” (Arbaiza, 2010, p.185).

2.2.5.2.4 Teoría de Lawler y Porter (1967)

Esta teoría plantea que la satisfacción de los trabajadores está en función del valor y de las recompensas que obtienen como consecuencia del trabajo realizado. Para el autor es importante diferencia lo que es recompensas intrínsecas y recompensas extrínsecas, considerando que las primeras son aquellas que están relacionadas con la satisfacción de necesidades de autorrealización y la segunda son aquellas que son controladas por la organización, como pueden ser el salario, los ascensos, el status, etc.

Los autores de esta teoría sostienen que estas recompensas no están directamente relacionadas con la satisfacción, sino que es el trabajador quien hace un juicio acerca de lo que considera justo. (Arbaiza, 2010) Dice: “un empleado puede sentirse satisfecho así reciba una recompensa pequeña, si es que considera que la cantidad justa que merece. Lawler y

Porter (1967) afirman que es la satisfacción la que depende del nivel de rendimiento y no al revés” (p. 186).

Para los autores de esta teoría que plantean como válida la proposición de que, el nivel de rendimiento vendría a ser uno de los determinantes de la satisfacción laboral, debido a influencia de las recompensas. Pero al mismo tiempo recomiendan que es importante evaluar las percepciones subjetivas de los trabajadores, al momento de determinar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

2.2.5.2.5 Teoría Z

Esta teoría fue propuesta por Ouchi (1982) quien plantea tomar las experiencias de algunos logros de las técnicas de gestión japonesas a las organizaciones americanas. Quien, además, afirma que ésta teoría no constituye una teoría de la satisfacción propiamente dicha, pero que pueden aplicarse en las empresas de Occidente en los círculos de calidad, estos círculos son un pequeño grupo de empleados que se reúnen para identificar y analizar problemas y poder plantear alternativas de solución. Los círculos de calidad motivan a los empleados, en el sentido en que ellos pueden participar y de esta manera se pueden satisfacer las necesidades superiores, empleando los factores motivadores de Herzberg.

“Los tres principios de esta teoría son la confianza, la atención a las relaciones humanas, y las relaciones sociales estrechas” (Arbaiza, 2010, p.186)

Los autores de esta teoría plantean que la clave para que una empresa pueda obtener mayor productividad, “es implicar a los trabajadores en el proceso. Por otro lado, el tener objetivos y metas en común, trabajar en equipo, disfrutar del trabajo y la satisfacción por la tarea cumplida son características fundamentales de esta teoría” (Arbaiza, 2010, p.186).

2.2.6 Satisfacción Laboral

De las definiciones que planteamos, la satisfacción laboral es la actitud que tiene un trabajador. (Robbins & Coulter, 2014) Manifiesta que “Si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo. Al contrario, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa” (p.450). Cuando el autor se refiere a la satisfacción laboral, está hablando sobre las actitudes de los empleados.

2.2.6.1 Consecuencias de la Satisfacción o Insatisfacción Laboral

De acuerdo con los conceptos planteados previamente, la satisfacción laboral se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo. Si un trabajador cuenta con un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo. En cambio, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa. Cuando hablamos de las actitudes de los trabajadores frente a su empleo, estamos haciendo referencia a su satisfacción laboral.

Cuando una persona se siente satisfecha se refleja en la forma de comportarse. Al igual que una persona que “se siente insatisfecha se generarán una serie de consecuencias tanto a nivel personal, como a nivel de la organización” (Arbaiza, 2010) p.186.

➤ A nivel personal. -

La satisfacción o insatisfacción a nivel personal, se relacionan con aspectos tales como la salud, tanto física como mental y las actitudes hacia la vida.

La salud. - Cuando un empleado se encuentra insatisfecho en su trabajo, es probable que traiga repercusiones negativas en su salud, como insuficiencia cardiaca, fluctuaciones en la presión arterial, dolores de cabeza, problemas de peso, colesterol, etc. Algunos autores

sostienen que la insatisfacción puede causar ansiedad y otros plantean que la insatisfacción puede causar trastornos de depresión y estrés.

Las actitudes hacia la vid.- Los empleados están influidos por las experiencias que viven tanto dentro como fuera de la organización, en tal sentido, si un empleado está insatisfecho con su trabajo, esto tendrá repercusiones en su vida personal, por ejemplo, la relación con sus familiares y amigos puede verse afectada.

➤ **A nivel organizacional**

Existen algunos aspectos relacionados con la insatisfacción laboral, tales como el ausentismo, el abandono o rotación, las protestas, comportamientos inadecuados y la productividad.

2.2.6.2 Satisfacción y Productividad

Siempre ha existido la creencia en los gerentes que los empleados felices eran más productivos pero algunos investigadores de temas administrativos consideran que esa creencia es infundada en términos generales. “No obstante, podemos afirmar con cierta certidumbre que la correlación entre satisfacción y productividad es bastante fuerte.¹⁶ Por otro lado, las organizaciones que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con menos trabajadores complacidos” (Robbins & Coulter, 2014, p.451)

2.2.6.3 Satisfacción y Ausentismo

Aunque las investigaciones señalan que los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo, la correlación entre ambas variables es muy débil. El ausentismo no necesariamente se debe a la insatisfacción, sino que existen otros factores relacionados, Parecería lógico que los empleados insatisfechos sean más propensos a faltar al trabajo, pero

también existen otros factores que afectan la relación. Por ejemplo, las organizaciones que ofrecen con liberalidad el beneficio de ausentarse del trabajo por enfermedad, indirectamente están alentando a sus empleados satisfechos o insatisfechos a disfrutar de algunos días de “asunto”, alegando una enfermedad con tal de disfrutar un fin de semana, siempre y cuando esté seguro de que no habrá sanciones

2.2.6.4 Satisfacción y Rotación de Personal

Los estudios sobre la relación que existe entre satisfacción y rotación de personal nos dicen que ésta es mucho más fuerte. Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación que los trabajadores insatisfechos. Este abandono, puede darse por parte del empleado, si este se encuentra insatisfecho y decide renunciar, o si es que la empresa decide despedirlo. También existen otros factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas en tomo de oportunidades laborales alternativas y la duración del empleo en una organización, también afectan la decisión que toman las personas de dejar sus trabajos. “La investigación sugiere que el nivel de satisfacción es menos importante como predictor de la rotación en el caso de los empleados con rendimiento sobresaliente porque, por lo general, la organización hace todo lo posible por retenerlos” (Robbins & Coulter, 2014)p.451

2.2.6.5 Satisfacción Laboral y Satisfacción del Cliente

Este punto es importante para nuestra investigación, esta relación entre la satisfacción laboral y la obtención de resultados positivos entre la clientela tiene que ver mucho en el caso de los trabajadores vendedores que son empleados de primera línea que tienen contacto constante con los clientes. (Robbins & Coulter, 2014) Lo expresa claramente “Los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad de los clientes” (p. 451).

En las organizaciones de servicio, la retención y la pérdida de clientes dependen mucho del trato que éstos reciben de parte de los empleados de primera línea.

Los empleados satisfechos son más proclives a mostrarse amigables, optimistas y sensibles, características muy apreciadas por los clientes. Y, como los trabajadores satisfechos son menos propensos a abandonar sus empleos, aumenta la probabilidad de que los clientes encuentren rostros familiares y reciban un servicio más amigable y experimentado. Estas cualidades contribuyen a desarrollar la satisfacción y la lealtad de los clientes.

Pero al mismo tiempo esta relación también se da a la inversa. “Los clientes insatisfechos pueden incrementar la falta de satisfacción laboral de los empleados.

Aquellos que tienen contacto constante con los consumidores reportan que los clientes demasiado demandantes, groseros y desconsiderados afectan negativamente su nivel de satisfacción laboral” (Robbins & Coulter, 2014, p. 451).

La mayoría de las compañías que parecen comprender esta conexión, se esfuerzan mucho por complacer a sus clientelas. Pero para ello se enfocan en incrementar el nivel de satisfacción de sus empleados, ya que son conscientes de que si éstos están satisfechos harán todo lo posible por contribuir al objetivo de tener clientes complacidos.

Estas empresas buscan contratar empleados amigables y optimistas, los capacitan en servicio al cliente, los recompensan por su buen desempeño en la materia, les proporcionan un ambiente de trabajo positivo y monitorean su nivel de satisfacción mediante encuestas actitudinales.

2.2.6.6 Satisfacción Laboral y Mal Comportamiento en el Lugar de Trabajo

Cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo, terminan por expresarlo de alguna manera su malestar o disconformidad. Existe cierta dificultad para predecir cómo lo harán. Algunos podrían renunciar, otros quizá reaccionen utilizando el tiempo de trabajo para jugar en sus computadoras. Y otros más podrían optar una actitud agresiva frente a sus compañeros. Los gerentes en muchos casos buscan que controlen las consecuencias indeseables de la falta de satisfacción laboral, lo recomendable es afrontar el problema real (la insatisfacción) en lugar de tratar de atajar las distintas reacciones de los empleados.

2.2.6.7 Actitudes y Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral guarda relación con las actitudes del trabajador con respecto al entorno, la satisfacción laboral, al igual que las actitudes, predispone a la persona a comportarse de una determinada manera. Por lo tanto, el nivel de satisfacción podría explicar la rotación, el abandono y el ausentismo, si los empleados de una empresa están satisfechos, las probabilidades de abandono y de ausentismo serán menores que cuando los empleados están insatisfechos, la satisfacción en el puesto de trabajo vendría a ser un sentimiento que refleja las actitudes hacia las tareas y funciones que un empleado realiza en su centro laboral. Existen diversos factores para que una persona se sienta satisfecha o insatisfecha en su puesto de trabajo.

Las actitudes son declaraciones evaluativas que pueden ser favorables o desfavorables, que se emiten respecto de objetos, personas o acontecimientos. Según (Robbins & Coulter, 2014) “las actitudes reflejan cómo se siente un individuo en relación con algo. Cuando una persona dice “Me gusta mi trabajo”, lo que está expresando es una actitud acerca de esa faceta de su vida. (p.450)

“Las actitudes constan de tres componentes: la cognición, el estado afectivo y el comportamiento” (Robbins & Coulter, 2014, p.450).

Componente cognitivo. - Son las creencias, las opiniones, los conocimientos o la información que poseen los trabajadores (ejemplo, la creencia de que "discriminar a los demás no es bueno").

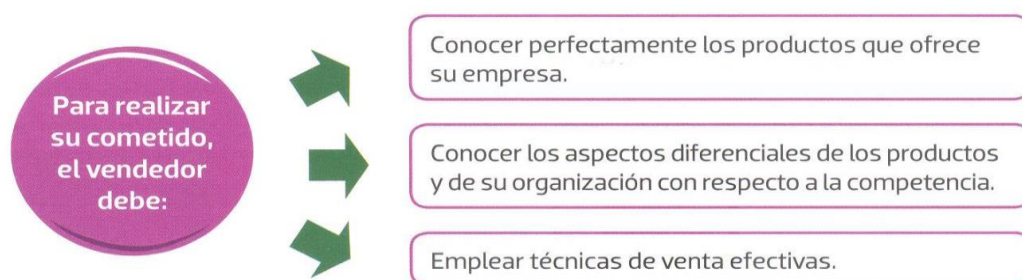
Componente afectivo. - Es la parte emocional o sensible, el estado afectivo puede producir respuestas conductuales (ejemplo “Luis no me cae bien porque discrimina a las minorías”).

Componente conductual. - Se refiere a una intención de comportarse de cierta manera respecto de alguien o de algo. (Ejemplo, evitar el contacto con otra persona debido a las emociones que despierta en mí).

2.2.7 El Vendedor

Según la RAE (Real Academia Española): vendedor es el que vende; y vender es exponer u ofrecer al público los géneros o mercancías para quien los quiera comprar según (Cabrerizo Elgueta, 2014) “El vendedor es la persona que atiende al comprador potencial con el objetivo de facilitar la realización de intercambios comerciales” (p.48)

Figura 3: Conocimiento del Vendedor



Fuente: Cabrerizo 2014

El vendedor debe tener pleno conocimiento de los aspectos técnicos y comerciales del producto que oferta esto es una necesidad imperiosa para el vendedor en la actualidad, “ya

que se relaciona con clientes cada vez más formados e informados” (Cabrerizo Elgueta, 2014, p.48).

Los compradores en la actualidad tienen a su disposición múltiples fuentes de información a las que acudir para obtener datos sobre los productos o experiencias de otros compradores. Además, el mercado actual exige que el vendedor posea actitudes y aptitudes comerciales, y que emplee técnicas de venta para desarrollar procesos de comunicación eficaces con sus clientes.

Es importante considerar que el trabajo del vendedor no es estándar ni que existe una sola técnica. “Los vendedores profesionales actúan de modo diferente según la empresa para la que trabajan, las marcas que representan, el tipo de productos que comercializan, los clientes con los que tratan y las situaciones de venta que se producen” (Cabrerizo Elgueta, 2014, p.48)

Existen, por ejemplo, establecimientos minoristas que comercializan bienes o servicios de manera exclusiva, en este caso los vendedores actúan en consonancia con el valor diferencial del producto o de la marca que representan, transmitiendo estos valores a los clientes. Pero en los casos que varios establecimientos minoristas que comercializan los mismos productos, generando competencia entre ellos, en este caso la característica diferencial la aporta el propio establecimiento, y los vendedores deben actuar conforme a ella y transmitir este valor en sus potenciales clientes.

En otro caso cuando el vendedor que comercializa productos de una sola marca tiene que transmitir los valores de esta. Sin embargo, el vendedor que representa a varias marcas debe transmitir el aspecto diferencial de cada marca que representa su organización.

2.2.7.1 El Vendedor en la Venta Personal

La venta personal forma parte de toda una estrategia de comunicación que emplean las empresas, donde involucran otros instrumentos como la publicidad, las relaciones

públicas, el marketing directo y la promoción de ventas.

Se trata del único instrumento que se fundamenta en la interacción directa entre el vendedor y el comprador. Siendo su principal ventaja, la posibilidad de adaptar el mensaje a cada cliente. (Cabrerizo Elgueta, 2014) “Se puede afirmar que la venta personal, junto con el resto de las herramientas de comunicación de marketing, debe perseguir desarrollar relaciones fructíferas y estables con los clientes, generadoras de ingresos sucesivos para la empresa”. (p.51).

2.2.7.2 Funciones del Vendedor

Toda la gestión completa de la venta puede estar en manos de un solo vendedor o de varios. Esto es posible siempre en cuando el equipo de personas implicado en las relaciones con los compradores o consumidores comparte los mismos objetivos, y asume como valor prioritario la atención a los clientes y su satisfacción.

Las funciones de los vendedores se encuadran en diferentes planos: el propio de las labores de planificación, tareas de organización y actividades de control. Es importante considerar que la tarea principal del vendedor consiste en descubrir los motivos por los que el cliente necesita el producto que quiere comprar

La planificación de su tiempo debe partir de la identificación de cada una de las actividades que tienen que desarrollar todo vendedor según: (Cabrerizo Elgueta, 2014).

- **Promover las ventas:** Para ello tiene que realizar una serie de actividades consistentes en:
 - Recopilar y manejar información actualizada de posibles clientes, del mercado y de la competencia.
 - Iniciar el contacto con el cliente.
 - Realizar ofertas comerciales a los clientes a partir de la información que maneja y que obtiene de ellos mismos.

- Gestionar la información recogida tanto si se formaliza la operación comercial como si no, para utilizarla en futuras ocasiones.
- Persuadir a los clientes para que tomen una decisión de compra adecuada a sus necesidades.
- **Tramitarlas**
 - Formalizar los documentos necesarios para gestionar los pedidos.
 - Cobrar las ventas o cursar el pago y el cobro de estas.
- **Gestionar sus carteras de clientes**
 - Planificar, organizar y controlar las actuaciones comerciales con clientes actuales.
 - Tratar de ampliar la cartera de clientes.
 - Cuidar a sus clientes con actuaciones comerciales adecuadas a sus expectativas, e intentar establecer relaciones comerciales duraderas que se materialicen en diferentes intercambios comerciales, esto es, fidelizarlos. (p.52)

2.2.7.3 Responsabilidades del Vendedor

- Todo vendedor debe de actuar de un modo ético y honesto.
- Satisfacer las expectativas de sus clientes, y constantemente mantener su confianza.
- Mantener contacto periódico con sus clientes, preocuparse por sus necesidades y por su nivel de satisfacción.
- Coordinar su actividad con la del resto de los vendedores y áreas de la empresa.
- Realizar y revisar las previsiones de ventas, e informar a los departamentos implicados.

2.2.7.4 Tipo de Vendedores

A continuación, se expondrán tres tipologías de vendedores en función de:

- **Según la empresa en la que prestan sus servicios**

- ✓ Vendedores de empresas minoristas. - Comercializan productos a consumidores y usuarios. Son ventas caracterizadas por que las unidades de pedido son pequeñas y el precio y las condiciones de entrega no suelen ser negociables.

En este caso los vendedores deben ser hábiles en técnicas de comunicación, ya que en las mayorías de los casos son los encargados de llevar a cabo el proceso todo el proceso de venta.

- ✓ Vendedores de empresas productoras o intermediarias. - Sus clientes normalmente son otras empresas productoras que incorporan los bienes en sus procesos productivos, los utilizan como componentes o son receptores de servicios industriales.

Pueden ser también los vendedores que representan a intermediarios.

Estos vendedores requieren una gran especialización en el producto que representan y formalizan operaciones de cuantía monetaria o volumen elevado, cuyas condiciones comerciales se negocian con cada cliente en función de las características de la propia transacción o de los rasgos del propio cliente.

- **Según la naturaleza del producto.** - En este caso se distinguen en: vendedores de bienes y vendedores de servicios.

- ✓ Vendedores de bienes. - Ofrecen a sus clientes elementos tangibles, que se pueden mostrar fácilmente, tocar, e incluso probar. Dichos bienes pueden ser duraderos o perecederos.

- ✓ Vendedores de servicios. - Puede ser el propio vendedor el que preste el servicio o puede intervenir solo como intermediario. En calidad de ejemplo podemos presentar: una peluquería o un taller mecánico, donde el vendedor es el que presta el servicio directamente, por otro lado, un vendedor de servicios que intervienen como intermediarios sería en el caso de una agencia de viajes o una compañía aseguradora.

➤ **Según la actividad o tipo de venta que realizan**

Se pueden señalar diferentes categorías de vendedores:

- ✓ Dependiente o vendedor de mostrador. - Son vendedores que están en contacto directo con los clientes que acuden a ellos para que atiendan sus solicitudes. El trabajo del vendedor de mostrador consiste en presentar las alternativas disponibles de los productos solicitados por los clientes, finalizar la venta al entregar el bien o prestar el servicio, y cobrar el importe de esta o formalizar su pago. El dependiente debe tener amplios conocimientos de los productos y sus condiciones comerciales, ser cuidadoso con su imagen personal, el trato que dispensa a los clientes y la satisfacción de sus expectativas.
- ✓ Viajantes y representantes. - Son vendedores que trabajan para fabricantes o mayoristas con los que pueden tener una relación laboral de dependencia, una relación mercantil o un vínculo puntual. Sus clientes son distribuidores o comercios minoristas a los que visitan con regularidad para conseguir pedidos, informar de la existencia de nuevos productos o cambios en el mercado, asesorar con respecto a las novedades surgidas, etc. Suelen comercializar productos de alimentación, droguería y perfumería, pequeños electrodomésticos, artículos de ferretería, etc.
- ✓ Preventistas o creadores de clientela. - Impulsan las ventas de las empresas al informar sobre los productos existentes y las novedades del mercado. Facilitan que los clientes hagan pedidos o influyen para que los compren. Son: visitadores y promotores.
- ✓ Demostradores. - Son vendedores que realizan exhibiciones e instruyen a los posibles clientes sobre el manejo de los productos que representan. Los vendedores pueden recurrir a realizar demostraciones en: reuniones en domicilios, lugares de

trabajo, viajes o excursiones, citar a asistentes en salas de reuniones o convenciones, etc.

2.2.7.5 El Perfil del Vendedor Profesional

El perfil de un puesto de trabajo define el conjunto de cualidades personales, capacidades personales y conocimientos profesionales que se consideran esenciales para que un trabajador desarrolle correctamente una actividad laboral. Los vendedores deben compartir los valores de la organización relativos a la relación con los clientes, que sean receptivos al sistema de motivación y remuneración establecidas y que colaboren con las exigencias de formación definidas. Para ello se parte de: “Una descripción completa y minuciosa de las tareas y actividades vinculadas al puesto de trabajo. La posición que ocupa el puesto de trabajo en la estructura organizativa de la empresa. Las formalidades que deben cumplir: tareas, actuaciones y responsabilidades que asumen” (Cabrerizo Elgueta, 2014, p. 57).

2.2.7.6 La Motivación de los Vendedores en Función de los Estilos de Mando

Uno de los efectos más importantes de los distintos modelos de mando se manifiesta en el propio estilo de la motivación. Esto ha llevado a diversos investigadores a intentar definir cuál será el estilo de dirección que resulta más apropiado para los vendedores.

Un vendedor en general como lo define (Artal Castells, 2009) “puesto de trabajo con características muy especiales dentro de la empresa. Es un intermediario con responsabilidades de imagen y representación, su actuación influye en muchos puestos y su capacidad de improvisación y de creación debe ser grande”. (p.346)

2. 3 Definición de Términos Básicos

Beneficios Laborales. Son una remuneración que reciben los trabajadores, más allá del sueldo, como parte del pago por su trabajo y en forma de beneficios para cubrir aspectos como el transporte, la comida, la guardería de sus hijos o premios por objetivos cumplidos o trabajos bien hechos.

Bienestar Social. Factores que participan en la calidad de vida de las personas en una sociedad y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que dan lugar a la satisfacción humana o social.

Capacitación. Suele ser un entrenamiento orientado a tener maestría o conocimiento sobre algún área determinada y se orienta hacia una o varias habilidades específicas.

Compromiso Organizacional. Grado en el que un trabajador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

Condiciones Físicas. Contemplan las características medioambientales que dispone la empresa para que los empleados desarrollen su trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etcétera.

Clima Institucional. Ambiente interno entre los miembros de una institución, estrechamente relacionada con el grado de motivación de los trabajadores.

Desarrollo personal. También conocido como crecimiento personal, es un proceso que te permite adquirir nuevos pensamientos, actitudes y acciones, mejorar la consciencia e identidad y desarrollar tu talento y potencial.

Desarrollo de Tareas. Podemos hablar de desarrollo cuando nos referimos a la ejecución de una tarea o la realización de una idea.

Identidad Institucional. Sentimiento de pertenencia a una organización y valora al equipo de trabajo al que pertenece.

Implicación. Grado en que el trabajador se preocupa por su actividad y se siente implicado en el trabajo que realiza y con la organización en su conjunto.

Incentivos. Que conllevan una retribución económica o monetaria.

Incentivos Laborales. son todos aquellos que tienen el propósito de estimular a los trabajadores y los induce a que tengan una conducta determinada que directa e indirectamente se encamina con el objetivo de conseguir mayor calidad, cantidad y satisfacción por menor costo.

Involucramiento con el Trabajo. Grado en que los trabajadores se calan en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia.

Política Administrativa. Es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de sus operaciones a la hora de poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos de la misma.

Relación con la Autoridad. es aquella relación contractual entre una empresa o persona llamada empleador y una persona natural llamada trabajador o empleado, relación mediante la cual el trabajador pone a disposición del empleador su capacidad física e intelectual para desarrollar una actividad determinada.

Relaciones Interpersonales. Es la percepción por parte de los integrantes de la institución acerca de la existencia de un grato ambiente de trabajo

Relaciones Sociales. Las establecemos con nuestros amigos, familiares, las personas con las que trabajamos o estudiamos, los rivales de nuestro equipo de fútbol, los compradores que atendemos en nuestra tienda, el jefe que nos supervisa o las personas con las que tenemos una cita romántica.

Satisfacción. Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Satisfacción en el Trabajo. Conjunto de sentimientos y emociones con el cual el trabajador considera al lugar donde trabaja.

Satisfacción Laboral. Actitud general de una persona por su labor.

Sistema de Incentivos. Son un suplemento salarial que se concede al trabajador para compensar su mayor esfuerzo, al incrementar la productividad o mejorar la calidad; o retribuyendo alguna otra faceta de sus relaciones con la empresa.

Vendedor. Persona encargada de la venta de productos o servicios. Se utiliza este término, generalmente, para denominar a los dependientes de un establecimiento

Ventas. acción que se genera de vender un bien o servicio a cambio de dinero.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis General

El sistema de incentivos se relaciona positivamente con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019

3.1.1 Hipótesis Específicas.

La dimensión de formación y capacitación se relaciona positivamente con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019

La dimensión de bienestar social se relaciona positivamente con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019

La dimensión de incentivos laborales se relaciona positivamente con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019

3.2. Variables o Unidades de Análisis

Variable Independiente Sistema de Incentivos. - Es sinónimo de variable causal. También conocida como variable explicativa, es aquella característica o propiedad que es la causa de otra variable. Es aquella variable que produce efectos en otra variable.

Variable Dependiente Satisfacción Laboral. - Esta variable “no se manipula, sino se mide para ver el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella” (Hernández, 2014, P.131). Satisfacción Laboral.

3.2.1. Operacionalización de las Variables

Variables		Dimensiones	Indicadores
INDEPENDIENTE	Sistema de Incentivos	Formación y Capacitación	Estabilidad en el puesto
			Desempeño laboral
			Compromiso
		Bienestar Social	Reconocimiento
			Ayuda médica o seguro de salud
			Seguro de vida
		Incentivos Laborales	Bonos
			Incentivos
			Recompensas
DEPENDIENTE	Satisfacción Laboral	Condiciones físicas	Ítems: 1,13,21,28,32
		Beneficios laborales	Ítems: 2,7,14,22
		Políticas administrativas	Ítems: 8,15,17,23,33
		Relaciones sociales	Ítems: 3,9,16,24
		Desarrollo personal	Ítems: 4,10,18,25,29,34
		Desarrollo de tareas	Ítems: 5,11,19,26,30,35
		Relación con la autoridad	Ítems: 6, 12, 20, 27, 31,36

3.3. Matriz Lógica de Consistencia

Problema General	Objetivo General	Hipótesis Principal	Variables	Diseño Metodológico
¿En qué medida el Sistema de Incentivos se relaciona con los niveles de Satisfacción Laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019?	Determinar en qué medida el Sistema de Incentivos se relaciona con los niveles de Satisfacción Laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019	El Sistema de Incentivos se relaciona con los niveles de Satisfacción Laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019	<p>Variable X:</p> <p>Sistema de Incentivos</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Formación y Capacitación</p> <p>Bienestar Social</p> <p>Incentivos Laborales</p>	<p>Tipo de Investigación</p> <p>Aplicada, Exploratorio</p> <p>Diseño de Investigación</p> <p>No experimental de corte transversal.</p>
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos		
¿En qué medida la dimensión formación y capacitación se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019?	Determinar en qué medida la dimensión formación y capacitación se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019	La dimensión formación y capacitación se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019	<p>Variable Y:</p> <p>Satisfacción Laboral</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Condiciones Físicas</p> <p>Beneficios Laborales</p>	<p>Área de Estudio</p> <p>Lima Metropolitana</p> <p>Población y Muestra</p> <p>Todos los Trabajadores</p>
¿En qué medida la dimensión bienestar social se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019?	Determinar en qué medida la dimensión bienestar social se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019	La dimensión bienestar social se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019	<p>Políticas Administrativas</p> <p>Relaciones Sociales</p> <p>Desarrollo Personal</p>	<p>Instrumentos</p> <p>Cuestionario</p>
¿En qué medida la dimensión incentivos laborales se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019?	Determinar en qué medida la dimensión incentivos laborales se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019	La dimensión incentivos laborales se relaciona con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019	<p>Desarrollo de Tareas</p> <p>Relación con la Autoridad</p>	<p>Valoración Estadística</p> <p>Excel</p> <p>Estadística Descriptiva</p>

CAPÍTULO IV

MÉTODO

4. 1. Tipo y Método de Investigación

El método de la investigación es mixto, cuantitativo con la aplicación de un cuestionario estructurado y cualitativo será sobre el análisis de documentos respecto a incentivos laborales de la empresa 3M los tiene publicados y que son de conocimiento público, es también hipotético-deductivo, como lo define (Hernández Sampieri, 2014) “razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba” (p. 6)

La presente investigación es de tipo aplicada con la intención de resolver un problema práctico, es decir, el proceso de investigación considera variable e indicadores que se pueden verificar de manera empírica.

El enfoque mixto, este método “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos cualitativo y cuantitativo” (Hernández 2014, p.534). La parte cualitativa está basada en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones, publicaciones, premios, reconocimientos y las opiniones de los expertos que estén relacionados a la empresa 3M-Perú. En lo cuantitativo se basa en la recolección de datos a través de encuestas para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, los resultados de la encuesta se trabajarán en una matriz en el sistema Excel y la aplicación de estadística descriptiva.

Nivel de investigación. - El nivel de la investigación se enfoca en lo Descriptivo-

Correlacional entre dos variables independiente: Sistema de Incentivos y la otra dependiente:

Niveles de Satisfacción laboral

4. 2. Diseño Específico de Investigación

El diseño de la presente investigación es diseño exploratorio secuencial, en la modalidad Derivativa (Hernández 2014) “La mezcla mixta ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos” (p.551). Es también Transversal ya que la investigación se centra en evaluar una situación en un punto del tiempo y determinar cuál es la relación entre un conjunto de factores en un momento; (Hernández Sampieri, 2014) es también una investigación de índole descriptiva ya que describe el sistema de incentivos y el nivel de satisfacción de los vendedores de la empresa 3M-Perú ya que se buscaremos cuál es la relación entre estas dos variables.

Los datos, así como la interpretación de resultados se ejecutarán de manera concurrente (simultáneamente). Se aplican ambos métodos de manera simultánea (los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan más o menos en el mismo tiempo). Considerando las recomendaciones (Hernández Sampieri, 2014) cuando cita a (Onwuegbuzie y Johnson, 2008) expresando que Los diseños concurrentes implican cuatro condiciones:

- i. Se recaban en paralelo y de forma separada datos cuantitativos y cualitativos.
- ii. Ni el análisis de los datos cuantitativos ni el análisis de los datos cualitativos se construye sobre la base del otro análisis.

- iii. Los resultados de ambos tipos de análisis no son consolidados en la fase de interpretación de los datos de cada método, sino hasta que ambos conjuntos de datos han sido recolectados y analizados de manera separada se lleva a cabo la consolidación.
- iv. Después de la recolección e interpretación de los datos de los componentes CUAN y CUAL, se efectúa una o varias “metainferencias” que integran las inferencias y conclusiones de los datos y resultados cuantitativos y cualitativos realizadas de manera independiente. (p. 559).

4. 3. Población, Muestra o Participante

La población objeto de estudio que son 35 vendedores de Lima de la empresa 3M-Perú. Por conformar una población finita y accesible no se consideró necesario seleccionar una muestra, por lo que se aplicará un censo poblacional. Se aplicará la técnica de observación mediante encuesta. Se procesa la información obtenida mediante el programa Excel para presentar gráficos de resultados con sus correspondientes análisis de datos, de acuerdo a los objetivos de la investigación.

4. 4. Instrumentos de Recogida de Datos

Para el presente proyecto de investigación se utilizará dos técnicas que ayudarán para conseguir la información.

Satisfacción Laboral se emplea una encuesta con cuestionario estructurado llamada **escala de opiniones SL – SPC Palma, 2005**, este instrumento cuenta con 36 ítems, agrupadas en sub-escalas que miden 7 dimensiones que son: Condiciones físicas, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desarrollo de tareas y relación con la autoridad.

El instrumento cuenta con respuestas de escala tipo Likert con 5 alternativas de respuestas como: 1 = Indeciso; 2 = Totalmente de acuerdo; 3 = De acuerdo; 4 = En desacuerdo; 5 = Totalmente en desacuerdo.

Sistema de Incentivos. Esta es cualitativa, será del análisis documental esta técnica permitirá conocer, comprender, analizar e interpretar información de la empresa previamente publicada en revistas, libros, artículos de internet y otras fuentes documentales, vinculadas al Plan de formación y capacitación, estabilidad en el puesto, desempeño laboral, compromiso, plan de bienestar social, reconocimiento, ayuda médica o seguro de salud, seguro de vida y Plan de Incentivos Laborales.

Para la recolección de datos se aplicó dos pasos:

La primera, recolección de información a través de una encuesta que se coordinó con anticipación con los vendedores de la empresa 3M pactando una fecha en donde pudieran estar todos, las coordinaciones se hicieron a través del correo electrónico donde se les explicó el trabajo de investigación y solicitando su colaboración. Dicha encuesta se aplicó un solo día y a la misma hora a todos los vendedores, esto fue posible con la colaboración de funcionarios de la empresa.

La segunda, se seleccionó material oficial de la empresa de conocimiento público respectos a incentivos laborales, las mismas que fueron analizados para posteriormente interpretar la información seleccionada en función a los datos recogidos con la encuesta.

4. 5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Para analizar la información cuantitativa se construyó un matriz en el programa de Excel luego se aplicó el análisis estadístico descriptivo con cuadros en porcentajes, presentados en tablas y figuras.

Para la información cualitativa se seleccionó los documentos que fueron analizados, cuyos resultados y resultados de las encuestas fueron confrontadas, analizadas para que finalmente se llegue a las conclusiones.

4. 6. Procedimiento Para la Ejecución del Estudio

Las variables de estudio se plantearon con mayor énfasis según las teorías y los antecedentes encontrados durante el proceso de la recolección de información, posteriormente se utilizaron técnicas adecuadas para aplicar en el trabajo de campo, se obtuvo una muestra de la población de estudio que sirvió para el análisis y evaluación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, asimismo, se plantea la discusión de los resultados, las conclusiones y recomendaciones que sirven de gran ayuda para implementar mejoras en la empresa donde se desarrolló la investigación.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5. 1. Datos Cualitativos de la Investigación

De acuerdo a (3M, 2019) es una empresa global de innovación basada en la ciencia, dedicada al desarrollo de productos que mejoran las vidas diarias de las personas de multitud de formas.

Más de 55.000 productos, Un tercio de nuestras ventas procede de nuevos productos (lanzados en los últimos cinco años), 90.000 empleados en todo el mundo, Alrededor del seis por ciento de nuestros ingresos se reinvierten a nivel global en investigación y desarrollo, En los últimos cinco años, hemos invertido 8.500 millones de dólares en investigación y desarrollo, 85 instalaciones de investigación y desarrollo en 36 países, 54 Centros de Innovación para clientes en todo el mundo, Contamos con más de 105.000 patentes, 200 fábricas en 38 países, Operamos en 70 países y vendemos en 200, 8.300 investigadores en todo el mundo.

Nos centramos en ayudar a nuestros clientes en cinco grupos de negocio claves:

Seguridad y gráficos. - Ofrecemos productos que aumentan la seguridad, la protección y la productividad de personas, instalaciones y sistemas en todo el mundo. También servimos de inspiración para la comunicación y el diseño creativo, con una amplia gama de soluciones gráficas para aumentar el impacto visual.

Electrónica y energía. - Contribuimos a la obtención de fuentes de energía fiables, dispositivos electrónicos de alto rendimiento y redes de telecomunicaciones veloces y seguras. Además, lideramos el camino en lo que respecta a energías renovables, para mejorar la calidad y al mismo tiempo reducir costes.

Cuidado de la Salud. - Somos líderes mundiales en productos médicos y de cuidado bucal, sistemas de administración de medicamentos y de datos sanitarios; además ofrecemos tecnología avanzada que ayuda a los profesionales médicos a mejorar la calidad de la asistencia a millones de personas.

Consumo. - Nuestro negocio centrado en el consumidor ofrece algunas de las marcas más conocidas en el mundo, como notas Post-it®, cintas adhesivas Scotch®, estropajos Scotch-Brite™ y soluciones para colgar objetos Command™ que fomentan la creatividad, la sencillez y la eficiencia en la vida diaria, tanto en el hogar como en el trabajo.

Industria. - Proporcionamos miles de soluciones innovadoras como las cintas adhesivas, productos abrasivos, adhesivos, materiales especializados y sistemas de filtración a docenas de mercados distintos, desde el sector de la purificación al aeroespacial. (p. 3).

5.1.1 Plan de Formación y Capacitación

Las Políticas de conducta comercial de 3M se aplican a los empleados y otras personas que actúan en nombre de 3M alrededor del mundo.

Estas políticas contienen la información necesaria para comprender sus responsabilidades respecto de la conducta comercial en el trabajo. Desde luego, se aplican políticas adicionales a diversas operaciones comerciales de 3M, y usted debe conocer y observar asimismo las restantes políticas que corresponden a su trabajo en 3M. Esta edición de las Políticas de conducta comercial de 3M es más breve, fácil de leer y fácil de comprender que la versión anterior. La mayoría de las políticas se presentan en un formato que incluye: 1) la declaración de la política, 2) una explicación del significado de la política y 3) ejemplos de situaciones que se deben evitar a fin de mantener el cumplimiento respecto de la política. El manual también incluye detalles

sobre dónde acudir para formular preguntas y cómo plantear una inquietud acerca de una Política de conducta comercial. (3M p., 2011, p. 2)

Compromisos.- 3M es una empresa internacional que desarrolló una política implementada en 1949 por uno de sus destacados presidentes William McKnight, quien tenía como eslogan empresarial según (3M, 2019): “A medida que nuestro negocio crece, se vuelve cada vez más necesario, delegar responsabilidades y animar a los hombres y a mujeres a que desarrollen su iniciativa”(p. 5), como podemos apreciar esta política de delegar fue mucho anterior por ejemplo a la revolución de la calidad en Motorola como lo describe (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996):

En 1981, la gerencia de Motorola emprendió una serie de actividades continuas para superarse, con la meta de multiplicar la calidad y la satisfacción de los clientes por 10, en un plazo de cinco años. Muchos empleados pensaban que la meta era inalcanzable. La gerencia de Motorola decidió que la clave para alcanzar la satisfacción de los clientes estaba en delegar facultades en los empleados y darles la responsabilidad de mejorar los procesos de producción en toda la empresa. (p. 227).

Dentro de esta misma línea William McKnight (3M, 2019) planteaba "Contrata el equipo óptimo y dales libertad para desarrollarse". Estos principios de delegar facultades fueron básicos para el desarrollo de la empresa. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996). Define delegar facultades (empowerment) Como “El acto de atribuir facultades y suministrar conocimientos y recursos a las personas para que éstas puedan alcanzar sus objetivos de trabajo” (p.247).

La participación de los colaboradores y la atención oportuna de los mandos superiores sigue siendo una condición necesaria para el crecimiento de la empresa y con ello el compromiso. La delegación de facultades (empowerment) en su momento es uno de los aportes más importantes

de la empresa 3M, esto significa dejar que los empleados tomen decisiones en todos los niveles de la organización.

La empresa 3M aplica la libertad creativa y así lo expresan en sus documentos (3M, 2019)

Libertad creativa. - Somos conscientes de que las ideas necesitan libertad para evolucionar y por ello contamos con una cultura que se esfuerza por desarrollar un pensamiento excelente. Se encuentra presente en todos los aspectos de nuestro negocio y con ella permitimos cuestionar lo establecido y animamos a las personas para que exploren. Un ejemplo de ello es cómo nuestros investigadores y científicos tienen la oportunidad de dedicar el 15 por ciento de su tiempo a proyectos de iniciativa propia. De este modo, se liberan de su trabajo diario y se mantiene el entusiasmo por encontrar nuevas soluciones a los desafíos a los que hacen frente nuestros clientes. Esta cultura es la que sustenta miles de productos que 3M ha presentado a lo largo de los años. (p.5)

Delegar facultades es brindar a los colaboradores la libertad y la responsabilidad de efectuar su trabajo como mejor les parezca, sin que tengan que estar dirigiéndose, constantemente, a autoridades de mayor rango para conseguir autorización. Lo importante de esta libertad es tomar decisiones en el acto, sin quedar atrapados en innumerables trámites burocráticos. Esto es una de las características de tener un compromiso con su empresa. La delegación implica compartir el poder con los colaboradores, esto al mismo tiempo permite que el colaborador se sienta comprometido con la empresa y asume con mayor responsabilidad su trabajo, toda vez que percibe que es considerado en su centro de trabajo y que sus aportes son tomados en cuenta. Delegar autoridad, para que una organización funcione con eficiencia es preciso que los gerentes delegan en los empleados autoridad y responsabilidad. El delegar

maximiza la efectividad de los empleados, agiliza la toma de decisiones y puede llevar a mejores decisiones. Al mismo tiempo que se delega esta actividad exige requisitos, como lo afirma (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) “para delegar debidamente es la comunicación abierta entre gerentes y empleados. Los gerentes que conocen las capacidades de sus empleados pueden decidir, en un plano más realista, qué tareas pueden ser delegadas y a quién”. (p. 392) esto permite que los colaboradores reciban como aliento para emplear sus capacidades, sobre todo y muy importante es que sienten que sus gerentes los respaldan.

De acuerdo la doctrina de empleabilidad planteada por (Mondy, 2010) “Los empleados tienen un compromiso con la compañía mientras trabajan en ella, y la compañía debe brindar a los empleados la oportunidad de aprender nuevas habilidades, pero esta situación perdura tanto como la relación laboral. (p. 224). Además, es importante resaltar la responsabilidad de los colaboradores esto implica el compromiso por la acción y a las consecuencias resultantes de estas. La responsabilidad tiene tres dimensiones, que incluyen el grado de libertad de acción que tiene el titular del cargo, el efecto del puesto de trabajo sobre los resultados, y el alcance del efecto monetario del puesto de trabajo.

Estabilidad en el Puesto.- Es preocupación de toda empresa, buscar que atraer y retener al talento con que cuenta, frente a esta realidad específicamente ante la dificultad de atraerlo y retenerlo, la empresa 3M resolvió este tema con una experiencia de casi una década implementando una estrategia pionera e innovadora, llevando a su personal a instituciones especializadas en la formación profesional, de esta manera busca que promocionar a las personas con talento en el ámbito universitario, donde se le brinda la formación requerida por el puesto que ocupa al mismo tiempo estas actividades son una forma, motivar y formarlos de

acuerdo los requerimientos de la empresa. Esta experiencia lo describe (Chang) cuando explica sus primeras experiencias:

La primera vez que 3M invitó a sus oficinas a representantes de universidades para debatir cómo podían colaborar para enseñar a vender y crear programas de becas, la reunión no duró mucho. Esto se debió a que la mayoría de esos representantes “pensaba que no se podía enseñar a vender”, explica Jimmiee Gaulden, director de gestión del talento de 3M, empresa conocida por productos tales como las notas Post-it y la cinta adhesiva Scotch. “El decano de una de las escuelas de negocios llegó a preguntar: ‘¿Realmente cree que puede enseñar a alguien a vender?’”. Sin embargo, los representantes de dos o tres de estas universidades comprobaron cuántos cursos sobre formación en ventas ofrecían en sus facultades y volvieron a llamar con unos resultados decepcionantes. “El contenido de formación en ventas en sus planes de estudio probablemente no llegaba al 10% —explica Gaulden—. Prácticamente todos sus estudiantes de márketing iban a ocupar puestos de ventas, por lo que eso los preocupa”.

La deficiente composición de las clases de ventas impulsó a uno de estos centros, la Tuskegee University, a celebrar un simposio sobre formación en ventas. Invitó a unas catorce facultades con el fin de analizar cómo enseñar a vender y contó con la presencia de una docena de empleados de 3M para debatir exactamente lo que significaba vender y hasta qué punto esta carrera podía ser gratificante.

Todo esto ocurrió hace más de una década. Actualmente, 3M es el líder en el desarrollo de la formación en ventas en el ámbito universitario. Se ha asociado con diez facultades en lo que denomina la Frontline Initiative. Con ella, 3M contribuye a patrocinar programas de formación en ventas, a desarrollar planes de estudio y a impulsar la visibilidad de las ventas como carrera en tales universidades, además de dirigir un programa de prácticas en ventas. A

cambio, la empresa tiene acceso a la siguiente generación de profesionales de ventas, una gran diversidad de jóvenes cultos y formados –un grupo demográfico que muchas empresas ansían, pero al que no pueden atraer y conservar sin arrostrar grandes dificultades. (p.61).

Como todas iniciativas e inicio siempre trae problemas en este caso de 3M no era la excepción así lo describe (Chang) cuando afirma que “El 36% de las empresas proporciona formación sobre liderazgo en ventas, el 22% utiliza sistemas para descubrir el talento para las ventas y el 19% logra que las personas más valiosas ocupen los puestos de trabajo para los que están mejor preparadas” (p. 62).

Asimismo, la inestabilidad en el trabajo y el deterioro de las relaciones tradicionales empleador-empleado aportaron en la búsqueda de nuevas formas de enfocar el mundo laboral. Así lo describe (Mondy, 2010) “El objetivo de las recompensas basadas en la pertenencia a la organización es mantener un alto grado de estabilidad en la fuerza laboral y reconocer la lealtad” (p. 288) así mismo (Chiavenato, 2009) plantea “En realidad, el concepto de puesto se relaciona con la estabilidad y lo permanente en las organizaciones” (p 236).

En el mundo actual, en un mercado laboral en que todo cambia y las organizaciones se sienten también obligados a cambiar para poder sobrevivir, de esta manera, los puestos también necesitan cambiar constantemente. Frente a esto la manera fiel a la filosofía de 3M.

La empresa decidió implementar su propia solución creativa para abastecer la reserva de talento. “Siempre intentamos contratar personas que estén dispuestas a ser emprendedoras asegura McDonald. Los estudiantes salían de las universidades con un título en Administración de Empresas, pero nadie estaba llevando a cabo un buen trabajo en lo que concierne a enseñar a estas personas a tener éxito a la hora de vender, a pesar de que, en muchos casos, el primer puesto de trabajo en una empresa suele encontrarse en este departamento”.

Las universidades que solicitan ser miembros del Frontline Education Partnership de 3M deben demostrar predisposición a aceptar que “es posible impartir una formación en ventas e integrar esta materia en los planes de estudio de sus ofertas globales de formación empresarial. (Chang, p. 62).

Desempeño Laboral. - La administración del desempeño es un proceso orientado hacia las metas, el cual tiene como finalidad asegurar que se implanten aquellos procesos organizacionales que permitan maximizar la productividad de los empleados, los equipos y, en última instancia, de la organización. (Mondy, 2010) Describe el:

Desempeño de un empleado en el trabajo, por sí mismo, quizá no sea un criterio confiable para la promoción. Sin embargo, la administración conocerá muchas de las cualidades del empleado, tanto personales como laborales. El empleado tiene un historial dentro de la compañía, no es tan sólo una entidad desconocida. Además, la inversión de la compañía en el individuo puede dar como resultado un rendimiento más alto. Otro factor positivo es que el empleado conoce la compañía, sus políticas y su personal. (p. 131)

Los individuos difieren en cuanto a las características relacionadas con el desempeño de un puesto. Estas diferencias, las cuales son mensurables, se relacionan con las habilidades cognitivas, las habilidades psicomotrices, el conocimiento del puesto, la muestra de trabajo, los intereses vocacionales y con la personalidad.

La empresa, cuenta con documentos importantes que rigen la conducta ética y profesional tanto de la empresa como de sus empleados este documento llamado Business Conduct Policies (Políticas sobre la Conducción de negocios) establece un conjunto de normas importantes para el vendedor de 3M. (3M p., 2011). Sobre las represalias exige que el empleado debe “Contar con la seguridad de que la compañía prohíbe las represalias contra cualquier

persona que plantee una inquietud respecto de la conducta comercial o coopere con una investigación de la compañía” (p.4). Además, cuenta el empleado con normas que establecen la comunicación y obliga saber que existen estas normas como la siguiente: (3M p., 2011) “Saber que cuenta con diversas maneras para informar una inquietud sobre conducta comercial en forma anónima, como se detalla en la sección Qué debe hacer si desea mantener su anonimato de este manual” (p.4).

5.1.2 Plan de Bienestar Social

Reconocimientos. - Cuando un colaborador cuenta con un ambiente de trabajo apropiado donde prima la credibilidad, el respeto, la equidad, la inclusión y la integridad, estas características describen a una empresa de sólida cultura basada en la confianza. En un estudio de 55 empresas mejores para trabajar, en este año se publica la lista N° 17 de Los Mejores Lugares para Trabajar en el Perú.

Las empresas se distribuyen en 3 bloques: más de 1,000 colaboradores (25 empresas), entre 251 y 1,000 (13 empresas) y hasta 250 colaboradores (17 empresas). El ranking está conformado por empresas cuyas cantidades de trabajadores oscila entre 28 y 15,508 colaboradores. Según (Gubbins, 2018) “las compañías que reingresan después de uno o más años de ausencia, tenemos a 3M Perú, AccorHotels, APOYO Consultoría, Roche Farma, Western Unión, Oechsle, DirecTV, Grupo Tecsup – UTEC y Cambia” (p.7).

Figura 4.- Empresas con 20 a 250 colaboradores

EMPRESAS ENTRE 20 Y 250 COLABORADORES	
1	SAP
2	Cisco
3	Atton
4	Cencosud Shopping Centers
5	Oracle
6	3M
7	Natura
8	Martin Engineering
9	Intéligo SAB
10	Asbanc
11	Virú S.A.
12	AFP Habitat
13	APOYO Consultoria
14	ROCHE FARMA
15	Western Union
16	Diageo
17	Mall Plaza

Fuente: (Gubbins, 2018)

La empresa 3M en Perú considerado el 6 lugar para trabajar según (Gubbins, 2018) tiene las siguientes características de promover la eficiencia a través de premios y reconocimientos, además permite que sus trabajadores puedan ser socios permitiéndole comprar acciones con un 15% de descuento sobre el valor del mercado. Además de cubrir el 50% de gasto para estudiar Maestrías y especializaciones.

Al brindar reconocimiento como bonos e incrementos salariales, los gerentes demuestran que la conducta creativa es apreciada en sus organizaciones.

Reconocer el servicio y las necesidades de los empleados, por lo general, estos elementos del reconocimiento se comunican por correo a toda la población de empleados, lo cual es correcto, la única intención es de hacerlo conocido. Según (McAdams L., 2013) la empresa 3M dice:

3M nos proporciona un excelente ejemplo de cómo poner en marcha un plan de beneficios flexible. En lugar de presentar el plan enviando una carpeta de anillas a cada empleado, la empresa contactó con un consultor externo para que aportará especialistas en formación. Un especialista en comunicaciones escribió y diseñó el paquete de presentación que

explicaba el plan. El consultor convirtió las comunicaciones en algo divertido e interesante. Ayudó a mejorar el diseño organizativo creando una subunidad responsable del plan en cada uno de los muchos centros de 3M. Las personas que la componían se ocuparon de comunicar y promover el plan después de la presentación inicial como si fuera una campaña de marketing.

El plan de 3M tuvo un tremendo éxito y muchos menos fallos que cualquier otro de este tipo. Ahora, cada año que se ajusta el plan, 3M sigue el mismo proceso apoyándose en los mismos especialistas para crear ese sentido de propiedad en la dirección y dejándoles claro que el plan es una herramienta crítica de gestión del coste. El proceso de formación de los empleados les explica continuamente la gran flexibilidad y libertad de que disponen. Éste ha sido un proceso muy eficaz dentro de 3M y lo tratan como una estrategia de negocio más que como un plan de beneficios. (p: 292).

5.1.3 Ayuda Médica o Seguro de Salud

La empresa 3M al ser una compañía mundial, busca que recompensar a su personal por ello “3M ofrece beneficios competitivos adaptados al mercado local. Los beneficios principales se relacionan con las áreas de cuidado de la salud, bienestar y jubilación. Estos planes pueden variar según el país y las normativas legales vigentes en este”. (3M, 2019, p. s/n).

Además, 3M ofrece beneficios “atractivos, adaptados a los sistemas de seguridad social y de prestaciones pertinentes de cada país. Esto puede incluir planes de pensiones, planes de compra de acciones para empleados y otros recursos que pueden mejorar tu vida, tanto física como económicamente” (3M S. A. p. s/n)

Seguro de vida. - según (3M Beneficios) “Seguro de vida Para ayudar a proteger tu seguridad financiera, 3M también ofrece una variedad de seguros de vida y de accidentes para ti y tus

dependientes elegibles. Otras coberturas de seguro de vida opcionales se ofrecen con tarifas de grupo”.

3M ofrece numerosos programas que te ayudan a vivir mejor. “El programa Vida Saludable en 3M ofrece diversos recursos, recompensas e incentivos para ayudarte a vivir una vida más activa y saludable” (3M S. A. p. s/n). Dentro de sus programas de buscar una calidad de vida para sus colaboradores cuenta también con un conjunto de actividades como:

- Descuento Premium en el plan 3M Salud por dejar el tabaco y tomar medidas para mejorar tu salud
- Gimnasios in situ en ubicaciones selectas
- Descuentos en gimnasios
- Reembolso del programa de gestión de peso
- Programa de Asistencia a empleados (EAP) confidencial
- Ofertas para dejar de fumar
- Recursos para ayudarte a gestionar tu tratamiento médico y a hacer elecciones fundamentadas relativas a tratamientos para el cuidado de la salud
- Formación en gestión del estrés
- Consulta de atención a niños y adultos (tercera edad) y orientación
- Consulta financiera y legal con servicios de referencia
- Recursos para padres, programas de becas y recursos de crecimiento personal
- Acceso a servicios de salud y personales in situ en nuestra ubicación en Maplewood de 3M, incluidos una farmacia y un centro médico
- Club 3M, que proporciona entradas con descuento y una vía para compartir pasatiempos e intereses con otros empleados.”(3M S. A. p. s/n).

5.1.4 Plan de Incentivos Laborales

Bonos o sueldo. - Según (3M Beneficios) Cuando se recibe el sueldo, estás siendo reconocido por tu contribución a los resultados de negocio de 3M. Para asegurar que tu sueldo se mantenga competitivo en el mercado, 3M regularmente compara sueldos y beneficios con otras compañías que son similares en tamaño y alcance.

Tu sueldo puede incluir dos componentes: sueldo base y sueldo variable. Si bien el sueldo base se aplica a todos los empleados, el sueldo variable se paga a empleados elegibles y puede incluir incentivos anuales, incentivos de ventas y otros.

Es importante destacar los sueldos competitivos, así como lo que recomienda (Chiavenato, 2009) cuando define la administración de sueldos:

Procura encontrar no sólo el equilibrio interno de los salarios dentro de la organización, sino también el equilibrio externo de los salarios en relación con el mercado de trabajo. Así, antes de definir las estructuras salariales de la empresa conviene investigar y analizar los salarios de la comunidad. (p. 303)

Incentivos. - según (Chiavenato, 2009) define de la siguiente manera:

Incentivos (estímulos) son los “pagos” realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia que es subjetivo, ya que varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas.

La empresa 3M cuenta con un plan anual de Incentivos (AIP), (3M Beneficios):

El Plan Anual de Incentivos (AIP) aplica para empleados elegibles y está alineado al desempeño de la empresa, unidad de negocio e individual. Son elegibles al AIP los empleados asalariados activos y no en áreas de producción de 3M. No son elegibles los empleados que reciben compensación por incentivos de ventas.

Asimismo, cuenta con un plan de incentivos a largo plazo (LTIP) (3M Beneficios) “Los empleados de nivel gerencial (y equivalentes) son elegibles para recibir acciones de la compañía con base en su nivel de responsabilidad, contribución individual y desempeño de liderazgo”. Además de contar con incentivos de Venta (3M Beneficios) “El pago a representantes de ventas incluye sueldo base e incentivos, mensuales o trimestrales, dependiendo del negocio al que representas”.

Recompensa. -3M es una empresa que puedes crecer y ser recompensado por tu esfuerzo a través de un trabajo que te va a retar, en una compañía líder a nivel mundial. Sobresalir en tu trabajo dentro de 3M mejora la competitividad de la compañía en el mercado y mejoran a la vez tus beneficios.

Dentro de las políticas previstas la empresa 3M tiene establecido políticas de recompensas así lo confirma (3M p., 2011):

Reconocemos que el éxito de la compañía a largo plazo proviene de nuestras estrategias para el progreso continuo en asuntos ambientales y de salud y seguridad. También nos esforzamos por atraer y retener a una fuerza laboral diversa y talentosa, en una compañía en la que se recompensa la iniciativa, se respeta la privacidad y se salvaguardan la salud y la seguridad de los empleados, y en la que la innovación es una forma de vida (p. 35).

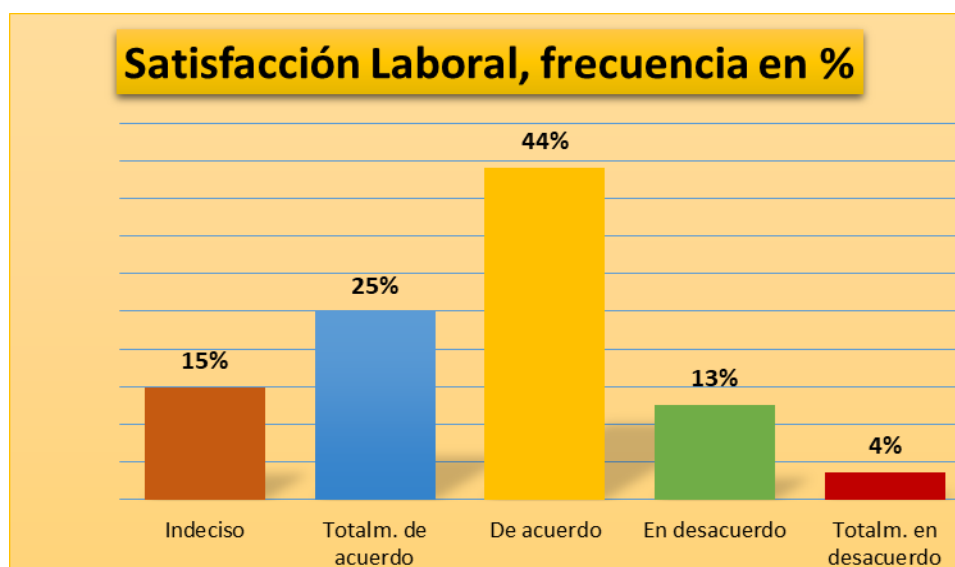
5.1.5 Resultados Cuantitativos de Satisfacción Laboral

Tabla 1: Frecuencia de Satisfacción Laboral en General

Categoría	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
	a	Absoluta	Relativa	Relativa
	Absoluta	Acumulada	Relativa	Acumulada
Xi	ni	Ni	fi	Fi
Indeciso	187	187	15%	15%
Totalmente de acuerdo	314	501	25%	40%
De acuerdo	555	1056	44%	84%
En desacuerdo	158	1214	13%	96%
Totalmente en desacuerdo	46	1260	4%	100%

Fuente: elaboración propia

Los resultados sobre satisfacción laboral del personal de ventas de la empresa 3M de Lima-Perú, considerando que es un cuestionario estructurado que comprende de 36 ítems con cinco alternativas de respuesta, aplicadas a 36 vendedores de la empresa 3M Lima-Perú, cuyas respuestas son como se presenta en la tabla N° 1, el instrumento aplicado cuenta con siete dimensiones cuyos respuesta en forma general el porcentaje más alto es en la respuesta de acuerdo que le corresponde un 44% de frecuencia relativa y un 84% de frecuencia acumulada, la respuesta más baja que corresponde a la respuesta indeciso cuenta con 15 %; totalmente de acuerdo con 25% y totalmente en desacuerdo solo cuenta con un 4%.

Gráfico 1: Frecuencia de Satisfacción Laboral

Fuente: elaboración propia

En el gráfico N° 1 se observa, las diferencias entre las respuestas, podemos apreciar claramente la que destaca entre todas es la respuesta de “acuerdo” con un 44%, seguida por “totalmente de acuerdo” con 25%; luego “indeciso” con un 15 %; por otro lado, en la parte negativa de las respuestas podemos encontrar muy bajos porcentajes como la respuesta de “en desacuerdo” que tiene un 13% y la más baja es la respuesta de “totalmente en desacuerdo” con solo 4%.

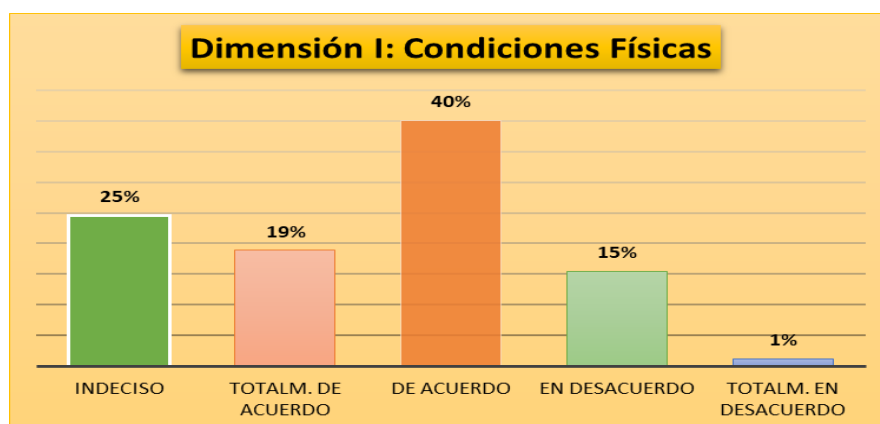
5.1.6 Frecuencia de las Dimensiones de la Variable Satisfacción Laboral

Tabla 2: Frecuencia en Dimensión I: Condiciones Físicas

Indecis o	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8	8	14	4	1
10	8	11	5	1
11	4	14	6	0
9	5	15	6	0
5	8	16	6	0
25%	19%	40%	15%	1%

Fuente: elaboración propia

DIMENSIÓN I: Condiciones Físicas, son los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma, en esta dimensión cuenta con cinco ítems, los resultados podemos apreciar en la tabla N° 2, donde resalta la respuesta “de acuerdo” con el más alto porcentaje, seguido de “totalmente de acuerdo”, siendo la respuesta más baja que todas él “totalmente en desacuerdo, cabe destacar también que existe un porcentaje considerable de respuesta “indeciso.

Gráfico 2: Frecuencia de Condiciones Físicas

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al gráfico N° 2, que nos ilustra gráficamente las cinco alternativas de respuestas, donde podemos apreciar que la respuesta con 40 % corresponde a la respuesta “de Acuerdo”, seguida de un considerable 25 % de respuestas “Indeciso”, seguido por la respuesta de “en desacuerdo” con un 15 %, finalmente el porcentaje más pequeño de 1% corresponde a la respuesta “totalmente en desacuerdo”

Tabla 3: Frecuencia en Dimensión II: Beneficios Laborales

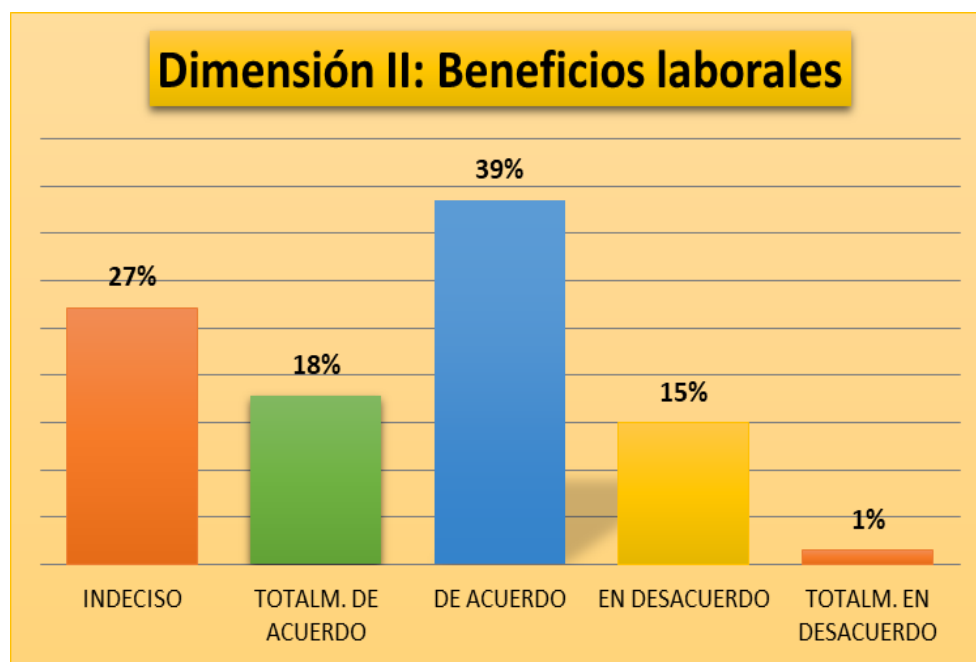
Indeciso	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8	8	14	4	1
10	8	11	5	1
11	4	14	6	0
9	5	15	6	0
27%	18%	39%	15%	1%

Fuente: elaboración propia

DIMENSIÓN II: Beneficios Laborales

Esta dimensión corresponde al grado de complacencia del trabajador en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza. Esta dimensión consta de 4 ítems, cuyos resultados de la encuesta aplicada sistematizada en la tabla N° 3, nos indica que el porcentaje más elevado corresponde a la respuesta “de acuerdo” con un 39%, seguida por un 27 % que corresponde a la respuesta de “indeciso”, luego un 18 % de respuesta “totalmente de acuerdo”, luego un 15 % de “en desacuerdo” y el más bajo porcentaje de 1 % corresponde a la respuesta “totalmente en desacuerdo”.

Gráfico 3: Frecuencia de Beneficios Laborales



Fuente: elaboración propia

De acuerdo al gráfico N° 3, en que podemos apreciar la distribución de las cinco alternativas de respuestas, la que más sobresale es la respuesta “de acuerdo”, cabe destacar que es considerable el % de indecisos ya que llega a un 27%, así mismo el más pequeño de todos es la respuesta “totalmente de acuerdo” con 1%.

Tabla 4: Frecuencia en Dimensión III: Políticas Administrativas

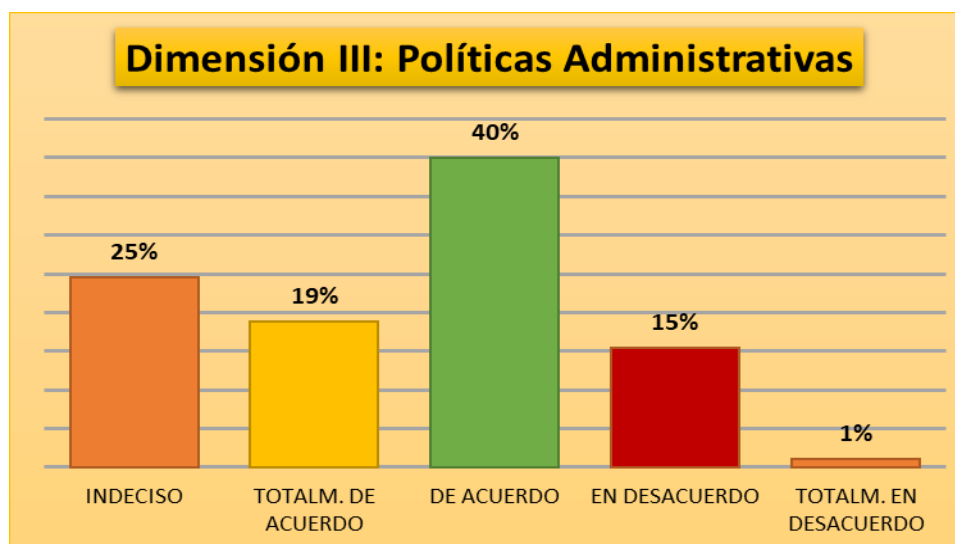
Indeciso	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8	8	14	4	1
10	8	11	5	1
11	4	14	6	0
9	5	15	6	0
5	8	16	6	0
25%	19%	40%	15%	1%

Fuente: elaboración propia

DIMENSIÓN III: Políticas Administrativas

Esta dimensión está relacionada al grado de acuerdo frente a las normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral, que están directamente asociadas con el trabajador.

Como podemos apreciar en la tabla N° 4 la respuesta que más destaca es la “de acuerdo” seguido por la respuesta de “indeciso” un tercer lugar corresponde a la respuesta “totalmente de acuerdo”, un cuarto lugar la respuesta de “en desacuerdo” y en último lugar la respuesta “totalmente en desacuerdo”.

Gráfico 4: Frecuencia de Políticas Administrativas

Fuente: elaboración propia

En el gráfico N° 4 podemos apreciar la distribución de las respuestas lo que más destaca es la respuesta “de acuerdo” con un 40%, luego un porcentaje considerable de “indeciso” con un 25 %, luego un 19% de totalmente de acuerdo, un 15% en desacuerdo, finalmente el 1 % que están “totalmente en desacuerdo”

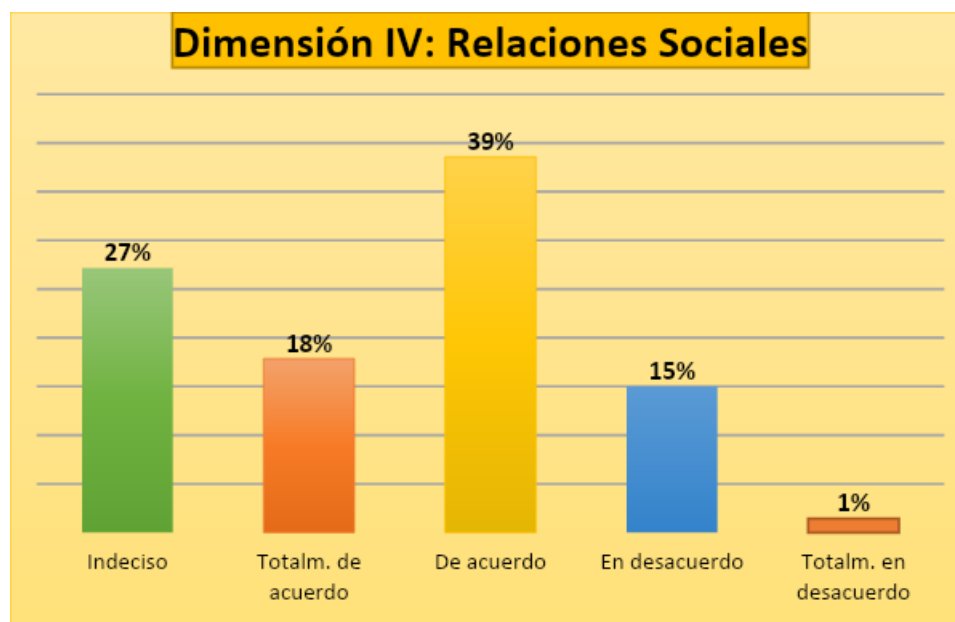
Tabla 5: Frecuencias en Dimensión IV: Relaciones Sociales

	Totalment e de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalment e desacuerd o
Indeciso	8	14	4	1
	10	11	5	1
	11	14	6	0
	9	15	6	0
	27%	39%	15%	1%

Fuente: elaboración propia

DIMENSIÓN IV: Relaciones Sociales

Esta relación tiene que ver con el grado de complacencia o tolerancia en la interrelación con los miembros de la organización con quienes comparte actividades laborales en forma cotidiana. La frecuencia de respuestas en esta dimensión es que la mayoría que responde la alternativa “de acuerdo”, seguida de un grupo menor que respondieron la respuesta de “Indecisos”, el 18 % respondieron estar “totalmente de acuerdo” y un 15 % respondieron estar “en desacuerdo” y finalmente solo 1% respondieron estar “totalmente en desacuerdo”.

Gráfico 5: Frecuencia de Relaciones Sociales

Fuente: elaboración propia

En el gráfico N° 5 se puede apreciar la distribución de las respuestas, donde en el primer puesto está la respuesta “de acuerdo”, un segundo puesto se encuentra la respuesta “Indeciso”, un tercer grupo de 18% que representa a “totalmente de acuerdo” y un cuarto grupo importante con un 15 % que pertenecen a la respuesta “En desacuerdo” y finalmente solo con el 1% respondieron “totalmente en desacuerdo”.

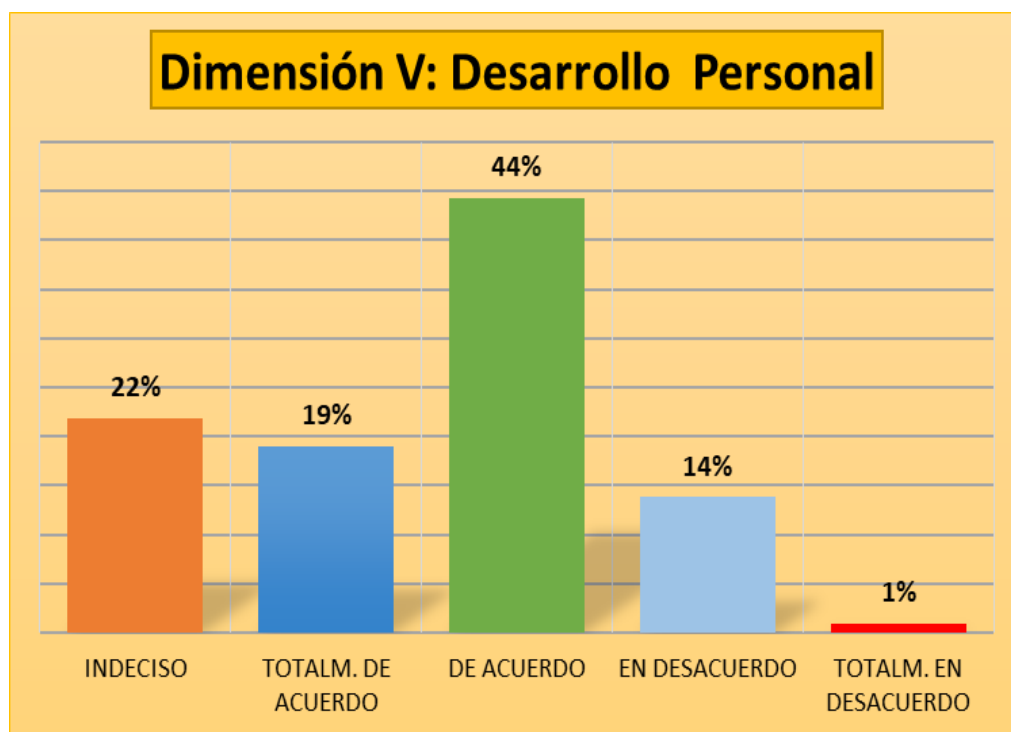
Tabla 6: Frecuencia en Dimensión V: Desarrollo Personal

Indeciso	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8	8	14	4	1
10	8	11	5	1
11	4	14	6	0
9	5	15	6	0
5	8	16	6	0
3	7	23	2	0
22%	19%	44%	14%	1%

Fuente: elaboración propia

DIMENSIÓN V: Desarrollo Personal

Se refiere a los escenarios donde los trabajadores encuentran un reconocimiento por parte de los otros trabajadores, esta actividad se convierte en un estímulo para el crecimiento personal y profesional. En la tabla N° 6 encontramos la frecuencia de las cinco alternativas de respuestas, sobre seis ítems asignados a esta dimensión, donde la mayor respuesta es “de acuerdo” y la más pequeña es “totalmente en desacuerdo”

Gráfico 6: Frecuencia de Desarrollo Personal

Fuente: elaboración propia

En el gráfico N° 6 representa la distribución de las respuestas de desarrollo personal donde destacaron 44 % la respuesta “de acuerdo”, seguido por la respuesta de “indecisos” con un 22 %, luego un 19 % de la respuesta “totalmente de acuerdo” y un 14 % de la respuesta “en desacuerdo” y finalmente solo 1% expresa la pregunta “Totalmente en desacuerdo”

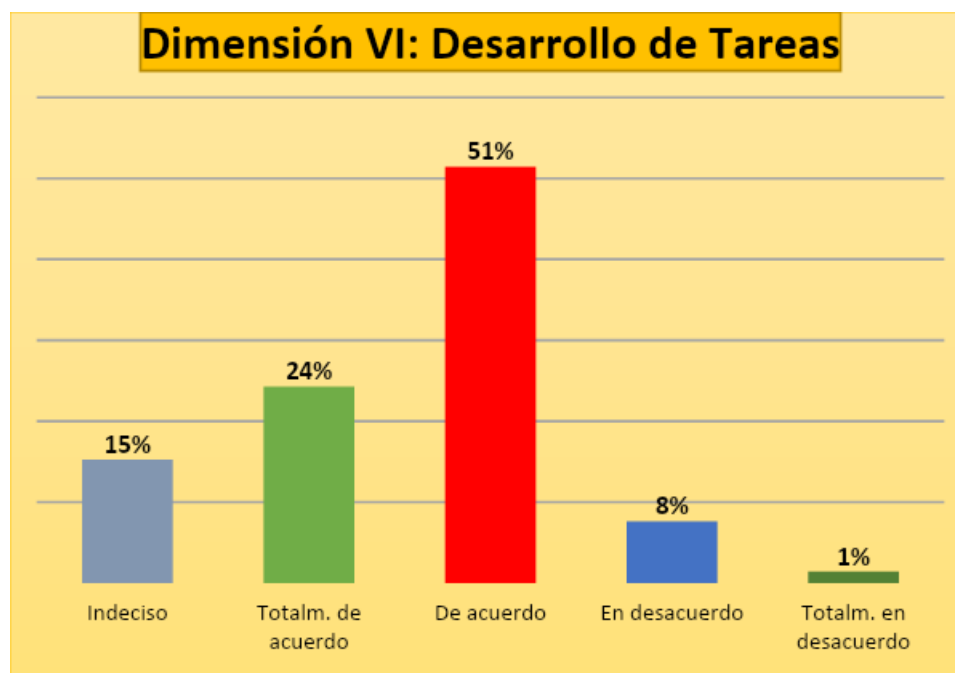
Tabla 7: Frecuencia en Dimensión VI: Desarrollo de Tareas

Indeciso	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9	13	11	2	0
3	9	15	5	3
4	12	17	2	0
5	9	19	2	0
8	1	23	3	0
3	7	23	2	0
15%	24%	51%	8%	1%

Fuente: elaboración propia

DIMENSIÓN VI: Desarrollo de Tareas

Se refiere a la valoración de la relación que tiene el trabajador sus tareas cotidianas desarrolladas en la empresa en la que labora, la encuesta desarrollada sobre este tema es de seis ítem cuyos resultados lo podemos apreciar en la tabla N° 7 , cuyas respuestas están distribuidas en las cinco respuestas destacando con un puntaje más de la mitad del total la respuesta “de acuerdo”, seguida de la respuesta “totalmente de acuerdo” y con un índice bajo de “indeciso” y muy bajo los que respondieron “totalmente en desacuerdo”.

Gráfico 7: Frecuencia de Desarrollo de Tareas

Fuente: elaboración propia

En el gráfico N° 7 podemos apreciar con claridad cómo la respuesta “de acuerdo” llega a un 51% de respuestas, seguida también en forma positiva la respuesta “totalmente de acuerdo” con un 24 %, por otro lado, los indecisos llegan a un 15 %, la parte negativa o lo que no están de acuerdo llegan solo a un 8% y una total minoría de 1% los que respondieron “totalmente en desacuerdo”

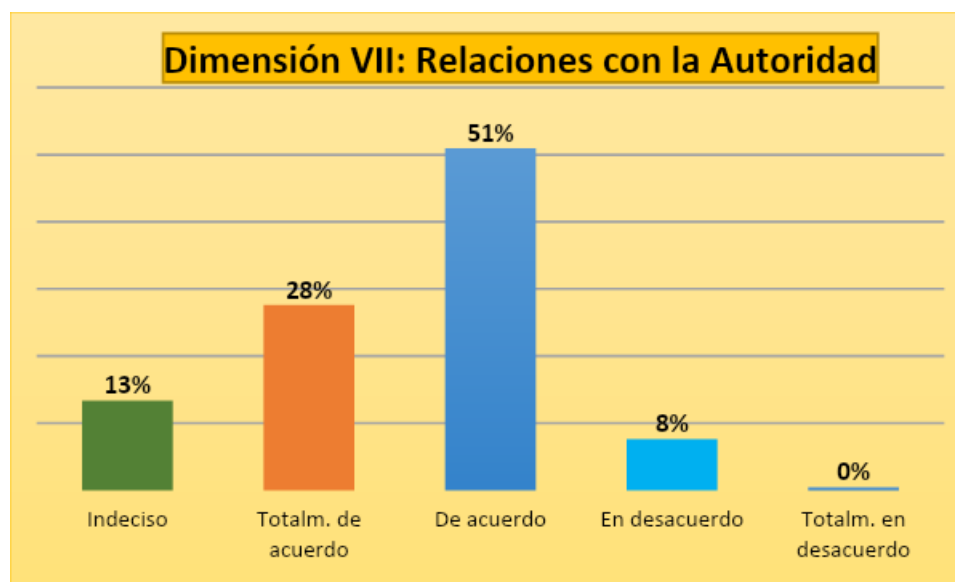
Tabla 8: Frecuencia Dimensión VII: Relaciones con la Autoridad

Indeciso	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	14	14	2	0
5	7	18	4	1
4	10	20	1	0
4	6	24	1	0
4	12	17	2	0
6	9	14	6	0
13%	28%	51%	8%	0%

Fuente: elaboración propia

DIMENSIÓN VII: Relaciones con la Autoridad

Esta dimensión tiene relación con la percepción que tiene el trabajador sobre la relación que mantiene con su jefe inmediato o con funcionarios de la empresa respecto a sus actividades laborales. Como podemos apreciar en la tabla N° 8 la mayor respuesta la encontramos en “de acuerdo” seguida de “totalmente de acuerdo, siendo mínimos los “indecisos” y muy poco los “en desacuerdo” y nulo o ninguna respuesta significativa de “totalmente en desacuerdo”.

Gráfico 8: Frecuencia de Relaciones con la Autoridad

Fuente: elaboración propia

En el gráfico N° 8 podemos apreciar la distribución de las respuestas, donde el 51 % corresponde a la respuesta “de acuerdo” y un 28 % al “totalmente de acuerdo”, las respuestas de “indeciso” solo llegan a un 13 %, los que respondieron “en desacuerdo” solo llegaron a un 8% y la respuesta de “totalmente en desacuerdo” cuenta con 0% de respuestas.

5.2 Análisis de Resultados

La presente investigación, cuyo título es el “El sistema de incentivos y su relación con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019” donde se propone como objetivo general, determinar en qué medida el sistema de incentivos se relaciona con el nivel de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M en la ciudad de Lima, año 2019, y conociendo los resultados de ambas variables se puede analizar de la siguiente manera:

La hipótesis es aceptada en la presente investigación ya que el sistema de incentivos se relaciona positivamente con los niveles satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M de Lima, año 2019. Esta percepción el vendedor lo plasma en la encuesta, si es cierto en el análisis de los planes de sistema de incentivos no es parte de las encuestas, pero son reflejadas en la encuesta de Satisfacción Laboral, esto se infiere como un reflejo de los sistemas de incentivos que la empresa 3M aplica a todo sus trabajadores y que son documentos de conocimiento público y de obligatorio conocimiento de los trabajadores de la empresa 3M, los planes de formación y capacitación como los planes de bienestar social y el plan de incentivos laborales, son percibidas como positivas por los trabajadores, esto se reflejan en las respuestas de las encuestas donde de los 35 vendedores con que cuenta la empresa 3M en el departamento de Lima el 44 % responden que están de acuerdo, pero al mismo tiempo hay un 25 % que están totalmente de acuerdo, esto significa que existe un acumulado favorable de 69 %, frente a 15 % de indecisos, que supuestamente están de alguna forma conforme con la situación laboral existente, tampoco creen que es la maravilla pero tampoco lo perciben como algo negativo, por otro lado si hay un 17% de respuestas negativas acumuladas entre estar en desacuerdo (13%) y estar totalmente en desacuerdo(4%). Esto nos permite concluir que mientras mejor sean los

sistemas de incentivos en la empresa 3M de Lima-Perú, mayor será el grado de satisfacción laboral de parte de los vendedores de la empresa 3M de Lima-Perú. En otras palabras, podemos afirmar en función al análisis cualitativo del sistema de incentivos y del análisis de la información cuantitativa de la variable satisfacción laboral, podemos interpretar que los sistemas de incentivos de la empresa 3M es influyente en el grado de satisfacción laboral de los vendedores de la empresa 3M de Lima-Perú.

5.2.1 Análisis de Resultados de las Dimensiones de la Variable Satisfacción Laboral

DIMENSIÓN I: Condiciones Físicas

En esta dimensión que tiene que ver con el ambiente y comodidad en el empleo, la empresa 3M cuenta entre sus planes la libertad creativa y la posibilidad de cuestionar lo establecido así lo expresa en sus documentos (3M, 2019).

Libertad creativa. - Somos conscientes de que las ideas necesitan libertad para evolucionar y por ello contamos con una cultura que se esfuerza por desarrollar un pensamiento excelente. Se encuentra presente en todos los aspectos de nuestro negocio y con ella permitimos cuestionar lo establecido y animamos a las personas para que exploren”.

Estos mismos criterios son reconocidos, por Great Place To Word, de los 55 mejores lugares para trabajar lugar donde la empresa 3M de Perú ocupó el 6to lugar y uno de las principales características evaluadas en esta selección es el ambiente de trabajo:

Estas empresas son reconocidas por una sólida cultura basada en la confianza y por ofrecer un ambiente de trabajo donde prima la credibilidad, el respeto, la equidad, la inclusión y la

integridad, elementos clave que hacen a las empresas más ágiles, innovadoras y más eficientes. (Gubbins, 2018, p. 7).

Los resultados de la encuesta en esta dimensión de condiciones físicas reflejan un alto porcentaje positivo las respuestas “de acuerdo” con un 40% además tenemos que agregar un 19% que son de “totalmente de acuerdo” sería un acumulado de 59% frente a un 16% de respuestas negativas entre “en desacuerdo” (15%) y “totalmente en desacuerdo” 1%, existe también un porcentaje considerable de 25% “indeciso”.

DIMENSIÓN II: Beneficios Laborales

Esta dimensión cuenta 4 ítems que tiene que ver con el sueldo y la satisfacción que tiene el trabajador con este y el grado de expectativa económica que tiene. Existen documentos en 3M Lima Perú como (3M Beneficios):

Cuando recibes tu sueldo, estás siendo reconocido por tu contribución a los resultados de negocio de 3M. Para asegurar que tu sueldo se mantenga competitivo en el mercado, 3M regularmente compara sueldos y beneficios con otras compañías que son similares en tamaño y alcance.

Tu sueldo puede incluir dos componentes: sueldo base y sueldo variable. Si bien el sueldo base se aplica a todos los empleados, el sueldo variable se paga a empleados elegibles y puede incluir incentivos anuales, incentivos de ventas y otros.

Es política de la empresa 3M Lima-Perú fijar sueldos competitivos y comparados con compañías similares, esto están definidos por la empresa que también se reflejan en la encuesta en su dimensión de beneficios laborales, donde el 39% respondió “de acuerdo”, un 18% totalmente de acuerdo haciendo un acumulado de 57% de aprobación o un sentido positivo

frente a un 16% de opinión negativa que está “en desacuerdo (15%) y en “totalmente en desacuerdo”(1%), también es importante señalar que existe un 27% de “indeciso”. En general los vendedores de la empresa 3M Lima- Perú expresan su conformidad con los beneficios laborales que perciben.

DIMENSIÓN III: Políticas Administrativas

Esta dimensión tiene que ver con las políticas administrativas que es las relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con funcionarios de la empresa, condiciones físicas y materiales que faciliten el desempeño de su tarea. El gerente general de 3M comenta en (Gubbins, 2018, p.47):

Integridad, diversidad, inclusión, sostenibilidad y respeto son los valores en los que sostiene la cultura de 3M, empresa que ha sabido impulsar una política interna que promueve la eficiencia a través de premios y reconocimiento. “Reconocemos el desempeño a través de un modelo robusto de compensación económica y emocional”, explica José Francisco Del Solar, Gerente General de 3M. Destaca que la compañía también ofrece beneficios que fomentan el balance entre la vida personal y laboral de sus colaboradores. “Sabemos que estos beneficios les permitirá trabajar mejor”, comenta el Gerente General de 3M.

Es importante considerar a (Chiavenato, 2009) cuando describe sobre política dice:

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías

para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema. (p.120).

Es importante reconocer que la empresa 3M premiada por ser una de las empresas, con mejores lugares para trabajar estos escenarios que crea la empresa para sus colaboradores se reflejan en las encuestas sobre satisfacción laboral donde la respuesta “de acuerdo” llega a un 40% si a esto le agregamos el 19 % de respuestas “totalmente de acuerdo” tenemos una aceptación de 59 % frente a una opinión negativa acumulada de 16 % donde 15% corresponde a “en desacuerdo” y 1% a “totalmente en desacuerdo, considerando que existe un 25 % de “indeciso”, los resultados de la encuesta confirma que existe una relación favorable del sistema de incentivos de la empresa 3M y la satisfacción laboral de sus vendedores de Lima-Perú.

DIMENSIÓN IV: Relaciones Sociales.

Se refiere a los medios para relacionar a las personas unas con otras, con el propósito de que trabajen en conjunto, la empresa 3M tiene establecidos sus políticas así lo expresa en sus documentos como (3M, 2019, p.40).

Un lugar de trabajo regido por el respeto. 3M está comprometida a brindar un lugar de trabajo en el cual se respete la dignidad de todas las personas. Cada uno de nosotros debe entender que 3M no tolerará los incidentes de acoso ni las conductas inapropiadas.

Así mismo estas políticas definidas por la empresa 3M tienen relación con la encuesta aplicada a los vendedores de la empresa 3M con los siguientes resultados. Existe un 39 % de respuestas “de acuerdo” y un 18% de “totalmente de acuerdo” acumulando una percepción favorable de

57 % frente y acumulado negativo de 16 %, donde el 15% “en desacuerdo” y el 1% “totalmente en desacuerdo”, pero muy importante considerar un 27 % de “indeciso”.

DIMENSIÓN V: Desarrollo Personal.

Esta dimensión que comprende 6 ítems, se refiere a los escenarios donde los trabajadores encuentran un reconocimiento, esta actividad se convierte en un estímulo para el crecimiento personal y profesional, la empresa 3M demuestra su preocupación por el desarrollo personal y profesional, consciente de la importancia del talento en la empresa y ante la dificultad de atraerlo y retenerlo, busca forma creativas como lo describe (Chang) “ 3M lleva poniendo en práctica desde hace más de una década una estrategia pionera e innovadora orientada a formar, motivar y promocionar a las personas con talento en el ámbito universitario” (p. 60).

Existe un evidente interés por buscar que mejorar profesionalmente a sus empleados dedicados a la venta, así como formas otros nuevos vendedores así lo confirma (Chang) “Actualmente, 3M es el líder en el desarrollo de la formación en ventas en el ámbito universitario. Se ha asociado con diez facultades en lo que denomina la Frontline Initiative” (p.61). Estos hechos tienen relevancia con los resultados en la encuesta ya que existe un evidente reconocimiento de parte de sus empleados dedicados a la venta de los productos de la empresa 3M Lima- Perú se da el caso de contar con 44% de respuestas “de acuerdo” y 19% de respuestas de “totalmente de acuerdo” que en forma positiva representa un 63 % frente a un 15 % de respuestas negativas que están entre “en desacuerdo con un 14% y en “totalmente en desacuerdo” que tiene el 1%.

DIMENSIÓN VI: Desarrollo de Tareas

Se refiere a la valoración de la relación que tiene el trabajador con sus tareas cotidianas desarrolladas en la empresa en la que labora, es la percepción sobre la utilidad de su trabajo, la empresa 3M desarrolla programas que permiten hacer sentir bien a sus empleados buscando que estos se identifiquen con lo que hacen así lo menciona su gerente general, a través (Gubbins, 2018) “Reconocemos el desempeño a través de un modelo robusto de compensación económica y emocional, explica José Francisco Del Solar, Gerente General de 3M. Destaca que la compañía también ofrece beneficios que fomentan el balance entre la vida personal y laboral de sus colaboradores” (p.46). El reconocimiento a la labor que realizan también sobresalta en la encuesta donde de acuerdo a la respuesta un 51 % respondieron “de acuerdo” más un 24% respondieron “totalmente de acuerdo” acumulando una opinión favorable de 75 % frente un 9% de opinión negativa donde el 8% respondieron “en desacuerdo” y el 1% respondieron “totalmente en desacuerdo”, además de un sector de 15% de “indeciso”.

DIMENSIÓN VII: Relaciones con la Autoridad

Esta dimensión tiene relación con la percepción que tiene el trabajador con respecto a relación que mantiene con su jefe inmediato o con funcionarios de la empresa sobre sus actividades laborales. Existen documentos que valoran este respeto a todos los miembros de la empresa 3M como lo desarrollados (3M P., 2011):

Ser respetado significa ser tratado con honestidad y profesionalismo, y que sus talentos y perspectivas únicas sean valorados. Un lugar de trabajo regido por el respeto implica mucho más que el mero cumplimiento de la ley. Es un entorno de trabajo libre de conductas inapropiadas de toda índole, como también de acoso por causa de edad, discapacidad, estado

civil, raza o color, origen nacional, religión, sexo u orientación sexual, o Identidad de Género. (p40).

Esto también se refleja en las encuestas de satisfacción, donde ese nivel de respeto y relación apropiada con los funcionarios es expresado en su respuesta “de acuerdo” con un 51 % a esto lo sumamos un 28 % de respuestas “totalmente de acuerdo” hacen un acumulado de 79 % de afirmación positiva frente a un 8% de opinión negativa. Con un 13 % de indecisos.

Referente a las hipótesis específicas está confirmada ya que la dimensión se correlaciona positivamente con los niveles de satisfacción laboral de los vendedores de Lima de la empresa 3M Perú S.A. en el año 2019. Esto implica que si esta funcionando el sistema de incentivo q pero que requiere de mayor trabajo a fin de despejar el índice medio de indecisos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. El sistema de incentivos de la empresa 3M Perú S.A. en el año 2019 se relaciona positivamente con los niveles satisfacción laboral de sus vendedores de Lima. A medida que mejora el sistema de incentivos en la empresa 3M de Lima-Perú, mejora el grado de satisfacción laboral de parte de sus vendedores.
2. En la dimensión de Condiciones Físicas, que se refiere al ambiente y comodidad en el empleo, los vendedores cuentan con plena libertad creativa, la empresa tiene una cultura que se esfuerza por desarrollar un pensamiento excelente, permitiendo cuestionar lo establecido y animando a sus vendedores poder explorar mejoras formas de realizar su trabajo. La empresa es reconocida por una sólida cultura basada en la confianza y por ofrecer un ambiente de trabajo donde prima la credibilidad, el respeto, la equidad, la inclusión y la integridad.
3. Lo referente a beneficios laborales o el grado de expectativa económica que tienen los vendedores, estos son competitivos en el mercado, 3M regularmente compara sueldos y beneficios con otras compañías que son similares en tamaño y alcance. El sueldo tiene dos componentes: sueldo base (aplicable a todos los empleados) y sueldo variable. (Se paga a empleados elegibles y puede incluir incentivos anuales, incentivos de ventas y otros).

4. La relación de las personas unas con otras es apropiada ya que la empresa brinda un lugar de trabajo, basado en el respeto. 3M está comprometida a brindar un lugar de trabajo en el cual se respete la dignidad de todas las personas, no tolera los incidentes de acoso ni las conductas inapropiadas. Existe un ambiente apropiado para el desarrollo personal, donde los trabajadores encuentran reconocimiento y estímulo para el crecimiento personal y profesional, poniendo en práctica estrategia orientada a formar, motivar y promocionar a las personas con talento en el ámbito universitario.

5. Existe una apropiada valoración del trabajador y sus tareas cotidianas desarrolladas. La empresa 3M desarrolla programas que permiten hacer sentir bien a sus empleados buscando que estos se identifiquen con lo que hacen. Esto permite una valoración apropiada a la relación que tiene el trabajador con su jefe inmediato o con funcionarios de la empresa sobre sus actividades laborales. El trabajador es tratado con honestidad y profesionalismo, y que sus talentos son valorados.

6.2 Recomendaciones:

1. Desde el momento que la empresa crece, es importante también que sus trabajadores requieran mayor capacitación para afrontar los retos que exigen los nuevos mercados, no basta delegar responsabilidades y alentar a los hombres y mujeres a tomar iniciativas. Esto requiere funcionarios con mayor experiencia, líderes en ventas puedan ejercer mediadas de acompañamiento en forma temporal para adiestrar en situ a los vendedores básicamente en la conquista de nuevos mercados.
2. Las condiciones físicas, el ambiente y comodidad en el empleo son apropiados para los vendedores que cuentan con plena libertad creativa pero la mayor dificultad que encuentran es el colocar los productos de baja rotación, por lo que se recomendaría que semestralmente se realicen ferias o campañas de estos productos para hacerlos más conocidos en el mercado.
3. Es importante recordar, que el éxito de la empresa 3M está en la innovación, pero esto ha sido posible gracias a un código de ética, que se debe ampliar y contar con permanente capacitación y actividades motivacionales, que permitan reforzar en los trabajadores estas virtudes como: honestidad e integridad en todas las actividades de 3M; Evitar conflictos de interés, entre el trabajo y la vida personal; Respetar a dignidad y valor de todos los empleados.
4. Es importante que los trabajadores encuentren reconocimiento y estímulo para el crecimiento personal y profesional hasta en niveles de formación universitaria lo que es

importante. Pero con el crecimiento de la empresa también es importante incrementar estos tipos de incentivos que permita dar oportunidad a mayor número de trabajadores.

5. Desarrollar con más frecuencia programas que permiten una mayor identificación de los trabajadores con las actividades que desarrolla en la empresa al mismo tiempo que permita una mejor socialización con su jefe inmediato o con funcionarios de la empresa.

REFERENCIAS

- 3M. (julio de 2019). Un recorrido por el mundo 3M. Obtenido de <https://multimedia.3m.com/mws/media/1586166O/3m-corporate-brochure-es.pdf>
- 3M Beneficios, C. a. (s.f.). 3M Total Rewards": Así llamamos a nuestros paquetes de compensación y beneficios. Obtenido de https://www.3m.com.pe/3M/es_PE/carreras/trabajando-en-3M/beneficios/
- 3M, P. (octubre de 2011). Políticas sobre la Conducción de Negocios. Obtenido de <http://multimedia.3m.com/mws/media/297573O/bcp-full-version-spanish.pdf>
- 3M, S. A. (s.f.). Nuestro paquete de beneficios y compensaciones se llama "Beneficios totales de 3M". Obtenido de https://www.3m.com.es/3M/es_ES/trabajo/trabajar-en-3m/beneficios/#benefits
- Aamodt, M. G. (2010). Psicología Industrial/organizacional: Un enfoque aplicado (6a ed.). México: Wadsworth Cengage Learning.
- Alfaro Salazar, R., Leyton Girón, S., Meza Solano, A., & Sáenz Torres, I. (2012). Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado, Surco-Lima. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1
- Anabella, M. P. (2013). Relación entre incentivos laborales y satisfacción de los colaboradores de organizaciones no gubernamentales en el casco urbano de chichicastenango. Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar- Facultad de

- Ciencias Económicas y Empresariales., Quetzaltenango- Guatemala. Recuperado el febrero de 2019, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Morales-Betzy.pdf>
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos* (1a ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Artal Castells, M. (2009). *Dirección de ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores* (8a ed.). Madrid: Esic.
- Benalcázar Proaño, W. E. (2014). *La Satisfacción Laboral de ventas y su relación con la productividad de la Empresa Productos Paraíso del Ecuador*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7342/1/T-UCE-0007-347i.pdf>
- Cabrerizo Elgueta, M. (2014). *Procesos de venta*. Madrid: Editex.
- Chang, J. (s.f.). *El caso práctico de 3M: Como atraer a los vendedores más valiosos*. Obtenido de https://www.infoservi.com/infoservi/descargas/127_el_caso_practico_3m.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9 ed.). México: McGraw-Hill.
- Condori Fernandez, C. N., & De la Cruz Ccanto, A. (2017). *Sistema de incentivos y la satisfacción laboral del personal en la oficina de gestión de recursos humanos del gobierno regional de Huancavelica – año 2015*. Universidad Nacional De Huancavelica-Facultad De Ciencias Empresariales. Huancavelica: Escuela Profesional De Administración. Recuperado el febrero de 2019, de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1295/TP%20-%20UNH%20ADMIN.%200144.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (10a ed.). México: Pearson.

- Deza Matias, A. H. (2017). Satisfacción Laboral y su relación con la productividad de los piscicultores de la Comunidad de Pacocha - Castrovirreyna, Huancavelica. Universidad Nacional de Huancavelica, Facultad de Ciencias de Ingeniería - Unidad de Posgrado, Huancavelica. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1404/TP%20-%20UNH.POST.%200002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fuentes Tapia, C. E. (2017). Satisfacción Laboral de los agentes de venta en los centros de atención viettel Perú S.A.C. en la ciudad de Chiclayo. Universidad Católica Santos Toribio de Mogrovejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración de Empresas., Chiclayo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1563/1/TL_FuentesTapiaClaudia.pdf
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske. (2011). Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos (13a ed.). Mc Graw Hill.
- Gottig, V., & Rivera, J. (octubre de 2016). Desarrollo de la División de Infraestructura en 3M Región Andina (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2949/MDE_1620.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gubbins, A. M. (2018). Los 55 mejores lugares para trabajar en el Perú. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.pe/images/lists/las-mejores-2018/GPTW-Los-Mejores-Lugares-Para-Trabajar-2018.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). México: McGraw-Hill.

McAdams L., J. (2013). Premiar el desempeño. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Obtenido de

<https://books.google.com.pe/books?id=3SYBAQAAQBAJ&pg=PA292&lpg=PA292&dq=plan+de+incentivos+en+3M&source=bl&ots=w-jOk1eF3p&sig=ACfU3U2NtldzOHmNV1YGIZOA9la61w890A&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiX6az17bDkAhVDvIkKSHJc9cQ6AEwEXoECAgQAQ#v=onepage&q=plan%20de%20inc>

Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.

Porret Gelabert, M. (2012). Gestión de personas; Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones (5ta ed.). Madrid.

Rebolledo Ceballos, B. (2015). Calidad de vida y satisfacción laboral en trabajadores del sector comercial de la ciudad de Chillán. Tesis de Psicología, Universidad del Bio-Bio, Facultad de Educación y Humanidades, Departamento de Ciencias Sociales, Escuela de Psicología, Chillán-Chile. Obtenido de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1420/1/Rebolledo%20Ceballos%20C%20Beatriz.pdf>

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración (12a ed.). México: Pearson.

Rubilar Ocampo, J. (2015). Nivel de Satisfacción Laboral en París-Cencosud Chillán. Universidad del Bio-Bio, Facultad de Ciencias Empresariales, Chillán-Chile. Obtenido de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/932/1/Rubilar%20Ocampo%20C%20Julia.pdf>

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall
Hispanoamericana S.A.

Taylor, Frederick W. (1911) —*Los principios de Administración Científica* y los aportes que
realizó a la Administración.

Werther B., W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano
de las empresas* (6a ed.). México: Mc Graw Hill.

APÉNDICE

Escala de Opiniones SI – Spc Palma, 2005

Agradezco, marcar con un aspa la respuesta que mejor exprese su punto de vista. Su opinión será anónima y de absoluta confidencialidad, por tal motivo le pedimos que por favor no escriba ni su nombre ni su apellido.

No hay respuesta buena ni mala, todas son importantes. Asegúrese de haber contestado todas las preguntas.

ESCALA VALORATIVA

Categoría	Código	Valor
Indeciso	I	1
Totalmente de acuerdo	TA	2
De acuerdo	A	3
En desacuerdo	D	4
Totalmente en desacuerdo	TD	5

N°	Ítem	1	2	3	4	5
		I	TA	A	D	TD
1.-	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2.-	Mi sueldo es adecuado en relación a la labor que realizó.					
3.-	El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4.-	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5.-	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6.-	Mi(s) jefe(s) es(son) comprensivo(s).					
7.-	Me siento bien con lo que gano.					
8.-	Siento que recibo de parte de la empresa buen trato.					
9.-	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10.-	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					
11.-	Me siento realmente útil con la labor que realizó.					
12.-	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					

13.-	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14.-	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15.-	La sensación que tengo en mi trabajo es que me tratan bien.					
16.-	Prefiero tener cercanía con las personas con las que trabajo.					
17.-	Me gusta mi horario de trabajo.					
18.-	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19.-	Las tareas que realizo las percibo como algo importante.					
20.-	Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad de trabajo.					
21.-	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
22.-	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23.-	El horario me resulta cómodo.					
24.-	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					

25.-	Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26.-	Mi trabajo me aburre.					
27.-	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28.-	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29.-	Mi trabajo me hace sentir realizado(a).					
30.-	Me gusta el trabajo que realizo.					
31.-	Me siento a gusto con mi jefe.					
32.-	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33.-	Me reconocen el esfuerzo que hago si trabajo más de las horas reglamentarias.					
34.-	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).					
35.-	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36.-	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					