

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL  
DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES  
DEL BANCO DE CRÉDITO - OFICINA OPEN PLAZA –  
CHICLAYO - 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:  
Ricardo Domingo Urpeque Zeña**

**Chiclayo, 23 de Abril del 2018**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL  
DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES  
DEL BANCO DE CRÉDITO - OFICINA OPEN PLAZA –  
CHICLAYO - 2016**

POR:

Ricardo Domingo Urpeque Zeña

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad  
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgtr.Rafael Camilo Girón Córdova  
Presidente de Jurado

---

Mgtr.Luis Augusto Angulo Bustíos  
Secretario de Jurado

---

Mgtr. Rafael Martel Acosta  
Vocal Asesor

**Chiclayo, 2018**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la fortaleza para concluir con la presente investigación.

A mi Madre María Magdalena Zeña Vda. de Urpeque y mis hermanos Gersom, Manuel y Enrique, por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A los profesores de la Escuela de Administración de Empresas de la USAT por su esfuerzo y dedicación en nuestra formación

A mi asesor, Rafael Martel Acosta, por su apoyo constante en el desarrollo de la presente investigación.

## **RESUMEN**

En la presente tesis se ha desarrollado un diagnóstico y a partir de este análisis y evaluación, se generó una propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores que trabajan en el Banco de Crédito de la oficina principal Open Plaza ubicado en la ciudad de Chiclayo en el año 2015. Para alcanzar los objetivos de la presente investigación, se determinó inicialmente el nivel de satisfacción laboral dentro de la entidad bancaria y financiera, sustentado en el modelo de Fernández – Ríos, el cual se sostiene principalmente en las siguientes dimensiones: condiciones de trabajo, seguridad, relaciones, apoyo y respeto a supervisores, así como el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

La principal conclusión a la que se arribó fue que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito de la oficina Open Plaza ubicado en la ciudad de Chiclayo en el 2015, se encuentra en un nivel alto. Sustentado en este resultado se desarrolló la propuesta de mejora, que se enfocó básicamente en optimizar la situación de los indicadores con un nivel regular, bajo y muy bajo de satisfacción en el trabajo.

**Palabras claves:** Satisfacción laboral, Remuneraciones, Relaciones laborales

## **ABSTRACT**

In this thesis it has developed a diagnosis and from this analysis and evaluation, a proposal for improving the level of job satisfaction of employees working in the Bank Credit Open Plaza headquarters located in the city of Chiclayo is generated in 2015. To achieve the objectives of this investigation, the level of job satisfaction within the banking and financial institution, based on the model of Fernandez was initially determined - Rios, which is mainly held in the following dimensions: conditions work, security, relationships, support and respect for supervisors as well as personal and professional development of employees.

The main conclusion was arrived was that the level of job satisfaction of employees of the Bank of Credit Open Plaza office located in the city of Chiclayo in 2015, is at a high level. This result supported by the proposed improvements, which focused primarily on advancing the status of indicators with a regular level, low and very low job satisfaction was developed.

**Keywords:** Job satisfaction, Compensation, Labor Relations

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>DEDICATORIA</b> .....                                  | <b>3</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....                               | <b>4</b>  |
| <b>RESUMEN</b> .....                                      | <b>5</b>  |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                     | <b>6</b>  |
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....                              | <b>9</b>  |
| <b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....                            | <b>12</b> |
| 2.1. Antecedentes .....                                   | 12        |
| 2.2. Bases Teóricas.....                                  | 19        |
| 2.3. Definición de términos básicos .....                 | 27        |
| <b>III. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....                    | <b>28</b> |
| 3.1. Tipo y Diseño Metodológico .....                     | 28        |
| 3.2. Población y Muestra.....                             | 28        |
| 3.2.1. Población.....                                     | 28        |
| 3.2.2. Muestra.....                                       | 28        |
| 3.3. Operacionalización de Variables.....                 | 29        |
| 3.4. Métodos.....   | 29        |
| 3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos..... | 30        |
| 3.6. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos .....      | 30        |
| <b>IV. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA</b> .....        | <b>30</b> |
| 4.1. Resultados .....                                     | 30        |
| 4.2. Discusión.....                                       | 51        |
| 4.3. Propuesta .....                                      | 55        |
| <b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....            | <b>58</b> |
| 5.1. Conclusiones .....                                   | 58        |
| 5.2. Recomendaciones.....                                 | 59        |
| <b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....               | <b>60</b> |
| <b>VII. ANEXOS</b> .....                                  | <b>63</b> |
| 7.1. Encuesta .....                                       | 63        |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura1: Infraestructura.....   | 31 |
| Figura2: Espacio.....   | 32 |
| Figura3: Mobiliario.....  | 33 |
| Figura4: Limpieza .....   | 34 |
| Figura 5: Iluminación y temperatura.....  | 35 |
| Figura 6: Remuneraciones.....   | 36 |
| Figura 7: Incentivos .....  | 37 |
| Figura 8: Beneficios.....   | 38 |
| Figura 9: Total – Condiciones de trabajo .....  | 39 |
| Figura 10: Estabilidad laboral .....  | 40 |
| Figura 11: Seguridad en el trabajo .....  | 41 |
| Figura 12: Total – Seguridad .....  | 42 |
| Figura 13: Relaciones con sus pares .....   | 43 |
| Figura 14: Relación con sus jefes .....   | 44 |
| Figura 15: Total – Relaciones .....   | 45 |
| Figura 16: Apoyo a decisiones del jefe – Total apoyo y respeto a sus superiores ..... | 46 |
| Figura 17: Capacitación y entrenamiento .....   | 47 |
| Figura18: Formación .....   | 48 |
| Figura 19: Líneas de carrera .....  | 49 |
| Figura 20: Total – Desarrollo personal y profesional .....                            | 50 |
| Figura 21: Total general .....  | 51 |



## I. INTRODUCCIÓN

La entidad bancaria y financiera llamada durante sus primeros 52 años Banco Italiano, inició sus actividades el 9 de abril de 1889, adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro. En el año 1942, se acordó sustituir la antigua denominación social, por la de Banco de Crédito del Perú (BCP, 20013).

De esta forma, el Banco Italiano, el primero en el país, cerró su eficiente labor después de haber obtenido los más altos resultados para la época. Con el fin de obtener un mayor peso internacional, se instalaron sucursales en Nassau y en Nueva York, hecho que convirtió a la organización en el único Banco Peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes de nuestro planeta. La expansión de las actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. Con este objetivo se construyó un edificio de 30,000 m<sup>2</sup>, aproximadamente, en el distrito de La Molina. Luego, con el objetivo de mejorar los servicios de la entidad bancaria y financiera, se estableció la Red Nacional de Tele Proceso, que a fines de 1988 interconectaba a casi todas las oficinas del país con el computador central de Lima; asimismo, crearon la Cuenta Corriente y Libreta de Ahorro Nacional, y se instalaron una extensa red de cajeros automáticos en todo el Perú (BCP, 20013).

En el año 1993, la empresa decidió adquirir el Banco Popular de Bolivia, actualmente el Banco de Crédito de Bolivia. A mediados de 1994, con la finalidad de brindar una atención especializada a sus clientes, crearon el denominado Credifondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos. Posteriormente, en el año 1995 establecieron el Credileasing, empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero (BCP, 20013).

La recuperación de los jóvenes talentos que emigraron entre 1970 y 1990 al extranjero, fue un tema importante a fines de los noventas y a Inicio del nuevo siglo. Esos profesionales, sólidamente formados en centros académicos y empresas importantes de los Estados Unidos y Europa, han contribuido a confirmar la imagen de un Banco con espíritu moderno. Al cumplir 125 años en el mercado local, la institución bancaria y financiera materia de la presente investigación, cuenta con 375 Agencias, más de 1,800 cajeros automáticos, más de 5,600 Agentes BCP y más de 15,000 colaboradores; así como bancos corresponsales en todo el mundo.(BCP, 20013).

Específicamente, en el Banco de Crédito – Oficina Open Plaza, ubicada en la ciudad de Chiclayo, se puede afirmar, en base a entrevistas a nivel exploratorio realizadas a los colaboradores de dicha institución bancaria y financiera, que existen una serie de inconvenientes en referencia al nivel de satisfacción de los empleados dentro de la oficina en proceso de evaluación. No expresaron su insatisfacción especialmente en cuanto a sus condiciones de trabajo, en donde sienten que la empresa no es justa en referencia sus niveles remunerativos e incentivos para el personal, es más, no entiendes como realmente se calculan las comisiones, generando insatisfacción al momento de recibirlas dentro de su remuneración, pues casi nunca coinciden con los cálculos realizados por los mismos trabajadores.

Así mismo, también a nivel exploratorio, varios de los colaboradores expresaron que sienten poca estabilidad laboral, a pesar que su rendimiento sea el esperado por la empresa, es más sienten que la entidad financiera es ingrata, pues puedes haber trabajado eficientemente durante 10 años, por ejemplo, pero te equivocas en un proceso inclusive intrascendente, no sirvió de nada tu prestigio ganado, te pueden despedir cuando ellos decidan, comentaron de manera enfática los mencionados trabajadores. En este sentido, los mismo trabajadores comentaron también a nivel exploratorio, que apoyan a sus superiores, pero no lo hacen entregando su mejor esfuerzo, simplemente hacen lo necesario para cumplir con lo dispuesto por sus jefes.

De acuerdo a lo anteriormente presentado, es que se considera necesario realizar primero, un diagnóstico del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito - Oficina Principal – ubicada en la ciudad de Chiclayo, durante el período de junio a julio del 2014; para posteriormente, a partir de los resultados encontrados generar una propuesta de mejora que optimice esta variables dentro de la institución financiera.

A partir de lo analizado en los párrafos anteriores, se puede decir que el problema de la presente investigación es: ¿En qué situación se encuentra y cuál sería la propuesta de mejora adecuada para el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito - Oficina Open Plaza– Chiclayo - 2015?

En este sentido, el objetivo general de la presente tesis es: Diagnosticar y desarrollar una propuesta de mejora adecuada para el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito - Oficina Open Plaza– Chiclayo – 2015.

Así mismo, los objetivos específicos desarrollados fueron: Determinar el nivel de satisfacción laboral mediante los factores condiciones de trabajo, seguridad, relaciones, apoyo a superiores y desarrollo personal así como profesionalde los trabajadores del Banco de Crédito - Oficina Open Plaza – Chiclayo en el año 2015.

La presente tesis se justifica porque se busca diagnosticar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito – Oficina Open Plaza en Chiclayo en el año 2015, y sustentado de los resultados obtenidos desarrollar una propuesta de mejora, la cual podría ser utilizada como base para posteriores investigaciones vinculadas a este tipo de organizaciones.

En este sentido, la propuesta antes mencionada será puesta a disposición de la institución bancaria y financiera evaluada en la presente investigación, de tal forma que en caso la organización decida su implementación, logre solucionar los problemas de insatisfacción laboral entre sus colaboradores, generando a nuestro entender un efecto positivo en la productividad de la empresa materia de la presente tesis.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Es importante tener en cuenta que al lograr altos niveles motivacionales y de satisfacción laboral en los colaboradores en una organización, definitivamente existirá una alta probabilidad de generar un alto valor agregado en beneficio de la misma (Amorós, 2007; 2013). En este sentido Medina, Gallegos y Lara (2008), realizaron una investigación en donde analizaron y evaluaron el nivel motivacional y satisfacción de los trabajadores, así como su influencia en la creación de valor económico en las empresas. En sus conclusiones, resaltan algunos aspectos relevantes y que grafican la importancia de una apropiada gestión de la empresa en pos de incrementar el valor económico de la organización y, por ende, de su adecuada distribución a los trabajadores, en la forma de una retribución no económica como económica. Esta distribución de valor al personal implica considerar a este en su realidad, por ende, debe ser justa y equitativa, de lo contrario, afectará el potencial de creación de valor que la empresa podría generar.

Ser justo implica dar a cada cual según su contribución, es decir, de acuerdo a lo aportado por cada cual a la organización y ser equitativa quiere decir que esta distribución debe ser equilibrada entre todos los miembros de la organización. Para lograr lo anterior hay que considerar que esta retribución debe estar en consonancia con la evaluación del personal. Esta evaluación es el elemento esencial a la hora de distinguir el aporte entregado por cada trabajador y el reconocimiento de sus cualidades que permitan, a partir de esto, alcanzar una adecuada retribución (Medina, Gallegos y Lara, 2008).

En lo que se refiere a la retribución, es importante recalcar que esta no debe ser mirada exclusivamente como un estipendio monetario, sino que es mucho más amplia y que debe responder a las propias expectativas del trabajador, por lo que la empresa debe ser capaz de identificar aquellos factores que provocan insatisfacción laboral y, por otro, aquellos factores que motivan al personal y que, por tanto, generan satisfacción en ellos. De acuerdo a lo anterior, los aspectos que permiten alcanzar una falta de insatisfacción del personal están las condiciones de trabajo, el clima laboral y los servicios y beneficios al personal, siendo todas muy relevantes como parte de la distribución del valor económico al personal, por lo que en la medida que estas

sean adecuadas y tiendan a mejorar se estará en la senda correcta en la consideración del personal de la empresa (Medina, Gallegos y Lara, 2008).

No obstante lo expresado, la retribución es uno de los incentivos fundamentales para motivar al personal en el desempeño de su actividad laboral, en donde esta puede revestir la forma de retribución no económica y retribución económica. Es importante destacar que la retribución no económica está asociada al reconocimiento dado al trabajador por su productividad, comportamiento o actitud y que puede revestir una variedad de formas, ya sea de carácter formal o informal, siendo el primero el que mejor refleja la importancia del reconocimiento y es una excelente forma de valorar al trabajador por su participación en la empresa. En lo que respecta a la retribución económica, de las tres modalidades posibles de utilizar, la retribución mixta es la que cumple con mayor claridad los objetivos de toda retribución, que es la eficiencia y la equidad, por lo que en esta se incluye la retribución por mérito y los incentivos, adicional a la remuneración base (Medina, Gallegos y Lara, 2008).

En resumen, en la medida que el trabajador esté motivado, satisfecho y con una falta de insatisfacción estará contribuyendo con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales, lo cual debiera implicar una mejora en los resultados de la empresa y, en definitiva, en un aporte al incremento en el valor económico de la compañía. Ahora bien, este incremento en el valor económico en la empresa conlleva automáticamente al aumento del valor económico distribuido a sus agentes fundamentales, es decir, clientes, trabajadores y financieristas, por lo que se cumple la igualdad de valor económico creado igual a valor económico distribuido (Medina, Gallegos y Lara, 2008).

Por último, no se debe perder de vista el equilibrio de largo plazo que la distribución del valor económico implica, lo cual debiera llevar a la empresa a gestionar esta distribución equitativamente entre todos sus agentes y, particularmente, con su personal, lo que en definitiva constituye el círculo virtuoso de la gestión del valor económico (Medina, Gallegos y Lara, 2008).

De otro lado, es necesario gestionar buenas prácticas para el desarrollo del talento humano, que por supuesto estén orientadas a elevar el nivel motivacional y de satisfacción del trabajador, de tal forma que se logre elevar la productividad de la organización a la que pertenecen (Chiavenato, 2002). En este sentido, Sanchis y Campos (2010) demostraron que los

factores de contingencia tamaño, tecnología, cultura organizativa y estilos de dirección y estrategia, influyen positivamente en la introducción y utilización de prácticas de RRHH de alto rendimiento en la DRRHH de las entidades de crédito españolas.

La conclusión general obtenida en el trabajo de investigación realizado por los autores antes mencionados, es que entidades de crédito con un mayor tamaño, con un sistema tecnológico más avanzado, con una cultura organizativa enfocada a las personas y estilos de dirección participativos y con estrategias de diferenciación (y no de reducción de costes), realizan una mayor introducción y aprovechamiento de las prácticas de RRHH de alto rendimiento (Sanchis y Campos, 2010).

Así, las prácticas de RR.HH. de alto rendimiento que se han venido introduciendo en las entidades de crédito españolas durante los últimos años se refieren al diseño de planes de carrera para empleados dentro de las políticas de selección y promoción de personal, el establecimiento de sistemas de retribuciones variables y flexibles que premian el esfuerzo y los resultados dentro de las políticas de retribuciones y sistemas de valoración del rendimiento, el aumento de los gastos de formación dirigidos a la implementación de planes de formación continua y a la medida de los empleados dentro de las políticas de capacitación y adopción, la introducción de técnicas de participación y de enriquecimiento del trabajo (autonomía, autocontrol y rotación en el trabajo) dentro de las políticas de motivación y la creación de grupos de trabajo y de mecanismos de cooperación interna dentro de las políticas de comunicación interna (Sanchis y Campos, 2010).

En la actualidad se plantea la necesidad de introducir también prácticas de alto rendimiento en relación con la ética, el clima laboral, la seguridad en el empleo y las opiniones y valoraciones del trabajo y de la empresa por parte de los empleados. En este sentido, en el trabajo se plantean una serie de formulaciones teóricas basadas en resultados obtenidos en estudios empíricos realizados con anterioridad en otros sectores. Del mismo modo, las valoraciones formuladas por profesionales (directores corporativos y de áreas de negocio o sucursales bancarias) y académicos del sector, inciden en la necesidad de formular estrategias coordinadas de recursos humanos que no contemplen sólo los aspectos formativos del personal bancario si no también políticas relacionadas con la valoración de puestos de trabajo, el desarrollo de planes de carreras y técnicas de motivación no económica (Sanchis y Campos, 2010).

Tradicionalmente, las políticas de recursos humanos de las entidades bancarias se han centrado en la captación y capacitación de personal. En la actualidad, una vez que estas entidades poseen una plantilla de profesionales altamente cualificados, se hace necesario diseñar políticas de recursos humanos de alto rendimiento, que mediante el trabajo en equipo y el desarrollo profesional, contribuyan a incrementar el grado de eficiencia de estas entidades. Sin embargo, sería necesario llevar a cabo un estudio empírico aplicado al sector bancario español para demostrar la validez de dichas formulaciones (Sanchis y Campos, 2010).

En sentido, para la realización de un estudio más profundo, sería necesario realizar un trabajo de campo basado en un cuestionario. Además, sería interesante valorar la influencia de otras variables distintas a las apuntadas en este trabajo (como la utilización de técnicas de análisis estratégico) y analizar su influencia en la eficiencia y la rentabilidad de estas entidades (Sanchis y Campos, 2010).

A partir de lo anteriormente expuesto, es que podemos decir que es importante para una organización alcanzar altos niveles de satisfacción en el trabajo de sus colaboradores, con la finalidad de elevar el nivel de productividad de la misma. Pero para generar una propuesta de mejora, es necesario primero determinar la situación en la que se encuentra esta variable dentro de la empresa en la que se quiere intervenir. En este sentido, Gómez, Incio y O' Donnell (2011), desarrollaron una investigación en la que analizaron y evaluaron el nivel de satisfacción laboral en la banca comercial, a través de un caso en estudio.

La rápida transformación en el sector de la banca comercial en la última década ha hecho a esta industria más fuerte, transparente, eficiente y competitiva; dándose un cambio de paradigma en la cultura de trabajo en los empleados del banco. Esta investigación fue elaborada con la finalidad de conocer los niveles de satisfacción laboral en el área comercial de un banco en Perú. Satisfacción laboral es un sentimiento positivo que experimentan los empleados respecto del trabajo que realizan y que determina la conducta que tienen estos, en su puesto de trabajo. El grado de satisfacción laboral es la medida que permite determinar qué tan fuerte es este sentimiento en los trabajadores (Gómez, Incio y O' Donnell, 2011).

Los estudios señalan que cuando los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan se produce un incremento de productividad, lo cual se traduce en un incremento de

beneficios económicos para la empresa. Por otro lado, la insatisfacción de los trabajadores puede traer una baja eficiencia en la organización; además, trae conductas en los trabajadores como negligencia, agresión, frustración y retiro de las labores. A pesar de ser una relación largamente estudiada, los investigadores hasta el día de hoy no han encontrado resultados positivos debido al gran número de factores que se encuentran implícitos en esta relación (Gómez, Incio y O'Donnell, 2011).

Este estudio se centra en el sector de la banca comercial, debido a que posee el mayor número de clientes dentro del sector financiero y la que requiere un mayor número de trabajadores. La información se obtuvo a través del modelo ESL creado por Anaya & Suárez (2004), para la medición de la satisfacción laboral. Se aplicó esta encuesta a 312 trabajadores de la banca comercial, los cuales pertenecen a 38 agencias de un banco líder en el Perú. Posteriormente, para el análisis de la información recolectada se aplicó un análisis de varianza (Anova) para determinar si existen diferencias significativas entre las variables demográficas de los encuestados (Gómez, Incio y O'Donnell, 2011).

En este estudio, se encontró que el puesto laboral tiene influencia en el grado de satisfacción laboral de los empleados. Los gerentes y funcionarios presentan un mayor grado de satisfacción laboral que los trabajadores con empleos de menor jerarquía. Otra variable demográfica que influye en la satisfacción laboral es la edad del empleado. Los trabajadores de mayor edad presentaron un mayor nivel de satisfacción que los adultos jóvenes. Finalmente se encontró que el sexo del empleado no influye en el grado de satisfacción laboral (Gómez, Incio y O'Donnell, 2011).

Al lograr altos niveles de satisfacción laboral entre los trabajadores de una organización, es probable que el nivel de compromiso de los mismos para con la empresa en la que laboran se incremente (Amorós, 2013). Siguiendo la línea de trabajo antes mencionada, Guzmán y Bôhrt (2013) decidieron realizar una investigación en donde se buscó explicar la relación existente entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en una entidad bancaria de la ciudad de La Paz, que se enfoca en viabilizar con velocidad e inteligencia los proyectos empresariales de los clientes que forman parte de la organización.

Uno de los grandes retos del Departamento de Recursos Humanos es crear herramientas útiles, por los cuales los trabajadores puedan llegar a comprometerse con los objetivos



organizacionales de la empresa. El compromiso Organizacional manifiesta el apego de una persona en relación a la organización de la cual forma parte, la misma va surgiendo en base a la Satisfacción Laboral de los empleados, lo cual se traduce en el logro de los objetivos de la empresa. Es de esta forma, donde se consigue que los empleados estén implicados con la organización y con su trabajo, obteniendo una mayor probabilidad de que el empleado permanezca en la organización pese a las debilidades o fortalezas de la empresa (Guzmán y Bôhrt, 2013).

Este estudio se basó en el modelo de Meyer y Allen y sus tres componentes: Afectivo, de Continuación y Normativo. Por otro lado, la Satisfacción Laboral es una variable que está relacionada con el Compromiso Organizacional, ya que cuando los trabajadores están satisfechos presentan tasas más bajas de rotación y ausentismo, dando mayor fuerza al trabajo y adquiriendo de esta forma mayor productividad, obteniendo así el progreso de la organización (Guzmán y Bôhrt, 2013).

El estudio realizado por Guzmán y Bôhrt (2013) manipuló dos escalas en cuanto a la Satisfacción Laboral, la primera de ellas fue el modelo de Warr, Cook y Wall y sus dos factores: Extrínseco e Intrínseco; y la segunda fue el modelo de Cammann, Fichman, Jenkins y Klesh, la misma es considerada una escala más general de satisfacción laboral. La satisfacción laboral tiene una gran relación con el compromiso organizacional en cuanto a la decisión del empleado de dejar o de seguir formando parte de la empresa. Es por esto que el objetivo de esta investigación radicó en identificar la relación entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral, donde la muestra de estudio fue muy significativa.

De otro lado, Cuenca (2014) analizó y evaluó el impacto de los incentivos laborales en el desempeño laboral del personal operativo de la Financiera Confianza, enfocándolo desde el punto de vista de una mejora del nivel de satisfacción laboral generado en los trabajadores de la empresa estudiada. En este sentido, el trabajo de investigación mencionado está dirigido a determinar ¿Qué impacto tienen los incentivos laborales en el desempeño del personal operativo de la entidad Financiera Confianza Sucursal Trujillo 2014? Dando como respuesta de solución la siguiente hipótesis: El impacto de los incentivos laborales que otorga la empresa en el desempeño del personal operativo es muy significativa, al elevar los resultados operativos de la entidad Financiera Confianza Sucursal Trujillo 2014.

Se determinó como objeto de estudio la entidad Financiera Confianza, cuya población estuvo constituida por 25 personas que realizan trabajos operativos, y para determinar la muestra se empleó el muestreo no probabilístico. Para recabar la información se diseñó una encuesta cuya estructura tiene 2 partes: Una estaba dirigida para el personal operativo y la siguiente para el jefe de área (Cuenca, 2014).

Las conclusiones principales son las siguientes: La entidad Financiera Confianza ofrece incentivos al personal operativo, los cuales son: incentivos laborales, incentivos económicos, incentivos recreativos, incentivos sociales, además de incentivos educativos o capacitación en la carrera de desempeño profesional en entidades financieras (Cuenca, 2014).

La entidad Financiera Confianza tiene políticas de incentivos hacia su personal operativo, ya que han percibido que ellos realizan un mejor desempeño cuando existen incentivos basados en la superación de sus metas, poniendo énfasis al incentivo económico y laboral, no siendo muy significativo el incentivo recreativo por parte de la entidad Financiera(Cuenca, 2014).

Una investigación importante fue la realizada por Picón (2014), en donde se generó una propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores que laboran en el Banco de Crédito de la oficina principal en Chiclayo durante el período de junio a julio del 2014. Para lograr los objetivos de la presente tesis, se necesitó determinar inicialmente el nivel de satisfacción laboral dentro de la institución, mediante la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (Palma, S., 2004) como instrumento de medición. La escala antes mencionada se sustenta en cuatro dimensiones: Significación de Tareas, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento Personal y/o Social y Beneficios Económicos.

Una de las conclusiones a la que se llegó fue que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito de la oficina principal en Chiclayo durante el período de junio a julio del 2014, se encuentra en un nivel alto con una tendencia a ser percibida como regular(Picón, 2014).

En base a estos resultados se desarrolló la propuesta de mejora, que en caso sea implementada, buscará elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores de la entidad financiera, materia de la presente investigación. Asimismo, la mencionada propuesta, se enfoca en mejorar la situación de los indicadores con un regular a bajo nivel de satisfacción o que por

necesidades estratégicas, a pesar de encontrarse en un nivel alto, es conveniente para la institución que esté en una situación óptimo (Picón, 2014).

La investigación desarrollada por Picón (2014) se sustentó en el modelo propuesto por Palma (2004), para trabajadores que laboran en oficina. De otro lado, los autores Arcos, Pico, Pazmay, Becerra e Ilaja (2015), buscaron determinar la satisfacción laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores en una empresa financiera en la ciudad de Ambato, utilizando otro modelo.

En este sentido y para la elaboración del presente trabajo de disertación se realizó un análisis sobre la satisfacción y el desempeño del personal de una Institución Financiera, con el objetivo de identificar si existe relación entre las variables de estudio. Se aplicó al personal un test de satisfacción laboral que mide tres dimensiones: motivación, satisfacción y jerarquía. De igual forma se procedió a evaluar el desempeño del personal con una herramienta diseñada en base a las necesidades de la institución, realizando una metodología descriptiva de tipo encuesta, correlacional y de corte transversal (Arcos, Pico, Pazmay, Becerra e Ilaja, 2015).

Con los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos y el análisis estadístico se logró comprobar que no existe relación entre la satisfacción y el desempeño laboral, pero se evidenció la necesidad de trabajar en el diseño de actividades para mejorar el nivel de satisfacción del personal según la percepción que poseen de su trabajo, el ambiente laboral y sus jefes inmediatos (Arcos, Pico, Pazmay, Becerra e Ilaja, 2015).

Los resultados de las evaluaciones del desempeño fueron muy buenos, sin embargo es importante trabajar en varias oportunidades de mejora y factores de riesgo detectados con las jefaturas para alcanzar las metas propuestas en todas las áreas en base al nuevo plan de negocios instaurado en la institución (Arcos, Pico, Pazmay, Becerra e Ilaja, 2015).

## 2.2. Bases Teóricas

Para Werther y Davis (2008), las organizaciones han existido a lo largo de la historia, aunque han ido evolucionando debido a que a nivel mundial se han generado cambios de distintos tipos: social, económico, político, cultural, tecnológico, entre otros. De otro lado, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), mencionan que a lo largo del siglo pasado, el interés de

las empresas estuvo centrado en torno a cómo incrementar la productividad procurando el bienestar del colaborador.

De otro lado, Alles (2007), mencionó que las organizaciones son mucho más que sólo medios para proveer de bienes y servicios a la sociedad. Es más, muchas personas pasan gran parte de su vida en las empresas, las cuales tienen profunda influencia en su comportamiento. Así mismo, Morgan (1997), citado por Arcos et al (2015), expresa que la persona que se integra a una empresa lo hace porque tiene una serie de expectativas por cumplir mediante el trabajo que desarrolla dentro de la organización.

En este sentido, Lee y Chang (2008) expresaron que algunas empresas se han preocupado por mantener satisfechos a sus colaboradores, pues son conscientes de las contribuciones que éstos realizan. Así mismo mencionaron que una forma de alcanzarlo es procurando que los trabajadores se sientan felices, aunque no sea una tarea fácil lograrlo.

Según Galup, Klein y Jiang (2008), existen una serie de factores, críticos de éxito que pueden hacer o no sentir satisfecho a un trabajador, dependiendo de cómo se empleen y de que la percepción de los colaboradores sea positiva ante los cambios que se generen hacia adentro de la organización y a los incentivos que entreguen a su gente. En psicología organizacional, se estudia el estado emocional y muchos aspectos podrán hacer que sea placentero o positivo el resultado de la experiencia misma del trabajo, a eso se lo llama “satisfacción laboral” (Mason & Griffin, 2002).

La satisfacción en el trabajo según Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) es el nivel en el cual las personas experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su actividad laboral. Dos aspectos es necesario mostrar en la conceptualización realizada: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción) o negativo (insatisfacción), y los distintos grados de intensidad que pueden tener en uno u otro sentido.

De otro lado para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), la satisfacción laboral es una actitud que la personas tienen hacia su trabajo. En ésta conceptualización es necesario recalcar que los autores asumen que la satisfacción laboral es un concepto mucho más amplio que un sentimiento, pues que lo consideran como una actitud, es decir que tiene tres componentes el

cognitivo, afectivo y uno conductual, en relación a la labor que realizan dentro de una organización.

Por último, Robbins (2004), define la satisfacción laboral como una variable al comportamiento humano dentro de las organizaciones, y dentro de este contexto la conceptualiza como la actitud general de una persona ante su propio trabajo, es más menciona que es la diferencia entre la cantidad de recompensa que reciben los colaboradores en una organización y la cantidad que creen deberían recibir de la misma.

Así mismo considera que es indispensable que la gente se interese en las actitudes del personal, porque estos son un aviso de problemas potenciales en la organización. Un personal satisfecho traslada su satisfacción a su vida y a su salud. Estas satisfacciones se traducen en una mayor productividad, en menos faltas al trabajo y en la disminución de los niveles de rotación. Cuando se descuida el estudio de la satisfacción laboral, se corre el riesgo de alimentar la presencia de un escenario desfavorable que impida la identificación, el compromiso, los deberes, las obligaciones y la participación del personal dentro de la empresa. Estas condiciones podrían generar una pérdida del espíritu productivo y una posible entropía organizacional (Robbins, 2004).

De acuerdo a lo expresado por Foley (2006), citado por Arcos et al (2015), existen diferentes características de la satisfacción en el trabajo que pueden facilitar su identificación desde distintos puntos de vista:

**A. Creencia en la empresa:** Creer en los objetivos de la misma y compartir sus objetivos empresariales así como sus valores éticos pueden ayudar a mejorar la satisfacción laboral considerablemente (Foley, 2006; citado por Arcos et al, 2015).

**B. Contribución personal:** Creer en los valores de la compañía es el único componente que permitirá mantener satisfecho al personal en su puesto de trabajo. Muchos trabajos consisten en tareas menores y repetitivas, ya sea archivar documentos, marcar números o precintar sobres (Foley, 2006; citado por Arcos et al, 2015).

Los empleados que no entienden como sus esfuerzos personales contribuyen a la imagen mayor de la organización pueden sentirse insatisfechos y perder el interés. Los roles de trabajo

en los que los colaboradores pueden ver resultados visibles a sus esfuerzos son los que tienen más posibilidades de proporcionar satisfacción laboral (Foley, 2006; citado por Arcos et al, 2015).

**C. Colegas:** Amar su trabajo y entender la importancia de su papel puede no ser suficiente si no se mantiene una buena relación con sus pares. Las personas pueden elegir a sus compañeros en base a las características de la personalidad, pero la mayoría de individuos debe tratar con una gran cantidad de gente en el trabajo, de los cuales habrán muchos que no le simpaticen. Mostrar respeto por los otros y recibir lo mismo de sus compañeros y jefes son factores clave en la obtención de la satisfacción del trabajo. Los trabajadores que pueden comunicar abiertamente sus preocupaciones con sus supervisores y piden claridad en tareas de trabajo específicas hay más posibilidades de que sean trabajadores satisfechos (Foley, 2006; citado por Arcos et al, 2015).

**D. Justicia:** La imparcialidad en el trabajo, en términos de pago, oportunidades y trato diario, es posiblemente el elemento más importante de la satisfacción en el trabajo. Mucha gente sufre acoso en el trabajo debido a su género, creencias religiosas entre otros, lo cual genera un pobre trato y ser ignorado por los ascensos. Otros trabajadores cobran menos que sus colegas, debido a su género, a pesar de completar las mismas tareas en un día de trabajo (Foley, 2006; citado por Arcos et al, 2015).

La satisfacción de trabajo tiene posibilidades de incrementar si los trabajadores reciben salarios justos basados en sus habilidades. Los planes de pensión, premios y días libres por año son otros de los factores clave al encontrar un entorno de trabajo justo (Foley, 2006; citado por Arcos et al, 2015).

Se sabe que existen diversos factores que inciden en la satisfacción laboral y éstos varían según las perspectivas de los distintos autores e investigadores, quienes presentan a su vez diferentes aspectos que se encuentran conectados y articulados al momento de estudiar el concepto de satisfacción en el trabajo.

Se puede comenzar mencionando que para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), los principales factores generadores de satisfacción en el trabajo son cinco: Pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor y compañeros.

De otro lado, para Herzberg (1968), citado por Amorós, 2007 y Arcos et al, 2015, existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción, es decir, factores motivacionales y factores higiénicos. Los factores higiénicos son: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Los factores motivacionales son: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, el trabajo en sí y posibilidades de avance.

Así mismo para Fernández - Ríos (1999), existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral del trabajador, los mismos que se detallan a continuación:

**A. Condiciones físicas del entorno de trabajo:** Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza (Fernández – Ríos, 1999).

**B. Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa:** Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo (Fernández – Ríos, 1999).

**C. Relaciones con los compañeros de trabajo:** Son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades (Fernández – Ríos, 1999).

**D. Apoyo y respeto a los superiores:** Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización. Esta dimensión se encuentra estrechamente relacionada con el reconocimiento por parte de sus superiores y de sus pares, que es considerado como el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización (Fernández – Ríos, 1999).

**E. Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo:** Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción (Fernández – Ríos, 1999).

Cada uno de estos aspectos necesitan ser estudiados y trabajados en la empresa para que contribuyan con la satisfacción laboral del trabajador, generando en él efectos positivos sobre su motivación y sobre su desempeño individual (Fernández – Ríos, 1999).

Las empresas y en general las organizaciones están conformadas por un grupo de individuos que a través del aporte de sus conocimientos, habilidades, destrezas e inclusive actitudes colaboran con el logro de los objetivos de las mismas. Es por tal motivo que actualmente la gestión de personas o en todo caso gestión del talento humano, se preocupa por conocer los principales aspectos de la organización que se encuentran afectando los niveles de satisfacción laboral de las personas (Arcos, Pico, Pazmay, Becerra y Ilaja, 2015).

Así mismo de la preocupación por saber los mencionados aspectos de la organización que están afectando la satisfacción en el trabajo de los individuos que la conforman, existe la posibilidad de que este tipo de estudio permita generar propuestas de mejora e inclusive acciones tangibles que disminuyan algunos problemas de personal como el ausentismo y la rotación, entre otros; de la misma forma pueda mejorar la productividad de la organización, lo que generaría una alta probabilidad de éxito de la misma en el sector productivo y/o comercial en el que se encuentra participando en forma activa. (Arcos, Pico, Pazmay, Becerra y Ilaja, 2015).

A partir de lo analizado en los párrafos anteriores, se puede decir que una de las mayores preocupaciones de las organizaciones, es la productividad que ésta pueda conseguir por medio de sus miembros, por éste motivo y considerando que las personas con altos niveles de satisfacción laboral son más productivas que las insatisfechas. En cuanto a lo analizado líneas arriba, Chiavenato (2002) menciona que las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas.

En consecuencia, las empresas buscan constantemente descubrir los factores que afectan su productividad organizacional. Es necesarios destacar que existen planteamientos que indican que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas (Arcos, Pico, Pazmay, Becerra y Ilaja, 2015).



En referencia al ausentismo, se podría decir que es uno de los problemas de personal que genera más costos a cualquier empresa, debido a que la ausencia de un empleado en su puesto de trabajo pudiera retrasar e inclusive detener el proceso productivo de la organización. En este sentido, Chiavenato (2002), conceptualiza el ausentismo como las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo.

Actualmente en las empresas son inevitables ciertos niveles de ausentismo debido a factores personales, organizacionales y ambientales. A partir de esto, Chiavenato (2002), menciona que existen dos tipos de ausentismo; el voluntario, que es provocado por altos niveles de insatisfacción laboral como una de sus principales causas y el involuntario, que depende más de circunstancias ajenas al colaborador, como una enfermedad o en todo caso un accidente, que le impide realizar sus labores diarias. En cualquiera de los dos casos, se verá afectada la productividad de la organización (Chiavenato, 2002 y Amorós, 2007).

Por lo tanto se puede decir que no todo ausentismo es por causa de insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, Flores (2000) citado por Arcos, Pico, Pazmay, Becerra y Ilaja (2015), menciona que la causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la realización del trabajo.

Es necesario mencionar que la satisfacción laboral y la rotación están relacionadas negativamente. Usualmente los elevados índices de rotación en el trabajo son provocados por la insatisfacción de los colaboradores que conforman una organización. Se ha generado una percepción en relación a que su esfuerzo no está siendo bien retribuido, que existe una falta de beneficios socioeconómicos que garanticen calidad de vida y la existencia de sobre calificación de un colaborador en un puesto laboral, entre otros, que hacen que los trabajadores consideren la posibilidad de renunciar a sus puestos de trabajo por mejores oportunidades y mejora en las condiciones de trabajo (Robbins, 2004).

En este sentido, se puede decir que también es relevante señalar que la rotación trae consigo mayores gastos en el reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación del personal, así como también afecta las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados, así como con sus pares y, por lo tanto, la productividad de la organización (Arcos, Pico, Pazmay, Becerra y Ilaja, 2015).

En conclusión, se podría afirmar que mantener adecuados niveles de satisfacción en el trabajo del personal que labora en una determinada organización, puede definitivamente elevar la productividad de la misma, así como disminuir los índices de ausentismo que pudieran haberse generado y de esta forma reducir también la rotación de personal (Arcos, Pico, Pazmay, Becerra y Ilaja, 2015).

La satisfacción en el trabajo es un tema de mucho interés que está relacionada con diversos factores y por tanto, no se puede estudiar de forma aislada, para efectos de la presente tesis, se considera conveniente hacer un análisis de su relación con la motivación laboral y el desempeño en el trabajo (Chiavenato, 2002; Robbins, 2004 y Amorós, 2007).

En este sentido, Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) nos dice que el desempeño está influenciado de manera más directa por los atributos del individuo, como su capacidad y experiencia, por el apoyo organizacional como los recursos y la tecnología, y por el esfuerzo de trabajo. Los autores antes mencionados también señalan que la motivación de una persona determina directamente el esfuerzo de trabajo y la clave para la motivación, es la capacidad para crear escenarios de trabajo que responden de manera positiva a las necesidades y las metas individuales.

Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005), también defienden y sostienen que la motivación se verá afectada de manera directa y positiva, cuando las personas experimentan recompensas por el desempeño en el trabajo, y que dicha recompensas sean percibidas como equitativas y justas (Arcos, Pico, Pazmay, Becerra y Ilaja, 2015).

En consecuencia, se considera que la satisfacción, la motivación y el desempeño en el trabajo son tres factores que se relacionan entre sí, puesto que un individuo que perciba que la recompensa que recibe por el trabajo que realiza es equitativa y justa, probablemente estará más motivado a realizar su trabajo y en consecuencia obtendría altos niveles de desempeño (Arcos, Pico, Pazmay, Becerra y Ilaja, 2015).

Al respecto Romero (2005), citado por Arcos, Pico, Pazmay, Becerra y Ilaja (2015), plantea la relación existente entre la motivación, desempeño y satisfacción de la siguiente forma: Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes

adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización. Solo la unión de esas circunstancias hace posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño.

En base a lo anteriormente expuesto, se considera que para que un empleado tenga un elevado desempeño, además de estar motivado, debe estar capacitado, entrenado y formado, es más necesita saber lo que la empresa espera de él, tener disponibilidad de recursos tangibles e inclusive intangibles, y que esté identificado, involucrado y si estuviera comprometido con la organización, sería lo óptimo. Ese desempeño puede conducirlo a obtener las recompensas deseadas y por ende, la satisfacción, lo cual conducirá a nuevas expectativas que permitirán iniciar otra vez el ciclo de la motivación, desempeño y satisfacción (Arcos, Pico, Pazmay, Becerra y Ilaja, 2015).

### 2.3. Definición de términos básicos

- Satisfacción laboral: Se define como la actitud general de una persona ante su propio trabajo, es más menciona que es la diferencia entre la cantidad de recompensa que reciben los colaboradores en una organización y la cantidad que creen deberían recibir de la misma (Robbins, 2004).
- Remuneraciones: Según Chiavenato (2002), es lo que el individuo recibe como retorno por la ejecución de las tareas realizadas. La recompensa financiera puede ser directa ó indirecta. En cuanto a la directa, está conformada por el pago de salarios, bonos, premios y comisiones. En referencia a la indirecta: es el resultante del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización.
- Relaciones laborales: Según Kochan (1980), citado por Chiavenato (2002), un campo interdisciplinario que abarca el estudio de todas las facetas del hombre en el trabajo, incluyendo el estudio de individuos, grupos de trabajadores que pueden o no estar organizados, el comportamiento del patrono o de las organizaciones sindicales, la política pública o el marco legal que dictamina las condiciones de empleo, la economía de los

problemas laborales e incluso el análisis comparativo de los distintos sistemas de relaciones industriales en distintos países a lo largo de diferentes períodos de tiempo.

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1. Tipo y Diseño Metodológico**

El tipo de estudio de la presente tesis es mixto, pues se caracteriza por ser un estudio cualitativo, debido a que se realizaron una serie de entrevistas exploratorias al personal de la entidad bancaria y financiera materia de la presente investigación, y es a su vez también cuantitativo, porque se desarrolló una encuesta estructurada que hizo posible cuantificar cada dimensión a evaluar. De otro lado, el diseño del estudio es descriptivo, pues en la presente investigación se ha descrito y analizado los datos obtenidos utilizando un conjunto de métodos y técnicas para recolectar e interpretar la información con el fin de describirlos y a partir de esto presenta una serie de generalizaciones legítimas.

#### **3.2. Población y Muestra**

##### **3.2.1. Población**

Estuvo conformada por todos los colaboradores del Banco de Crédito - Oficina Open Plaza ubicado en la ciudad de Chiclayo, en lo que va del año 2015, sin incluir las jefaturas y gerencias. La población de la entidad bancaria y financiera, materia de la presente tesis, fue de 25 personas.

##### **3.2.2. Muestra**

Está constituida por los mismos 25 empleados que trabajan en el Banco de Crédito - Oficina Open Plaza ubicado en la ciudad de Chiclayo, durante el año 2015, sin contar las jefaturas y gerencias, las que no fueron encuestadas.

### 3.3. Operacionalización de Variables

Tabla 1: Operacionalización de Variables

| Variable                | Dimensión                               | Indicador   | Instrumento                |
|-------------------------|---|---|----------------------------|
| Satisfacción<br>laboral | Condiciones de<br>trabajo               | Infraestructura y espacio de trabajo                | Cuestionario<br>(Encuesta) |
|                         |   | Mobiliario  |                            |
|                         |   | Limpieza  |                            |
|                         |   | Iluminación y temperatura                           |                            |
|                         |   | Remuneraciones, incentivos y<br>beneficios sociales |                            |
|                         | Seguridad                               | Estabilidad laboral                                 |                            |
|                         |   | Seguridad en el trabajo                             |                            |
|                         | Relaciones                              | Relaciones con sus pares                            |                            |
|                         |   | Relaciones con sus jefes                            |                            |
|                         | Apoyo y respeto<br>a superiores         | Apoyo decisiones de sus jefes                       |                            |
|                         | Desarrollo<br>personal y<br>profesional | Capacitación y entrenamiento                        |                            |
|                         |   | Formación   |                            |
|                         |   | Líneas de carrera                                   |                            |

Fuente: Basado en el modelo de Fernández - Ríos (1999)

### 3.4. Métodos

Para el desarrollo de la presente investigación, se realizó el levantamiento de información primaria mediante de la aplicación de un cuestionario validado, con la finalidad de medir el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito - Oficina Principal – ubicado en la Chiclayo durante el período de junio a julio del 2014, con excepción de las jefaturas y gerencias.

### 3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos

En primer lugar se realizaron una serie de entrevistas exploratorias entre el personal de la entidad bancaria y financiera, con la finalidad de definir la situación problemática de la presente investigación. Así mismo, las mencionadas entrevistas, posteriormente fueron utilizadas para la interpretación de los resultados encontrados.

Para la recopilación de la información y generación de los resultados, se utilizó un cuestionario, el cual se sustentó en modelo de Fernández – Ríos (1999), que se sustenta en cinco dimensiones: Condiciones de trabajo, seguridad, relaciones, apoyo a superiores así como desarrollo personal y profesional.

### 3.6. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos

Para el desarrollo del procesamiento de la información recopilada, se utilizó el programa Excel 1997 - 2003. Así mismo, se elaboraron tablas estadísticas de doble entrada, y se presentaron sus gráficos correspondientes, realizándose el análisis de los datos recabados, para posteriormente confrontarlos con bibliografía válida y actualizada, generando una discusión que decantó en una propuesta de mejora del nivel de satisfacción de los trabajadores de la entidad bancaria y financiera, materia de la presente investigación.

## **IV. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA**

### 4.1. Resultados

#### a. Condiciones de trabajo

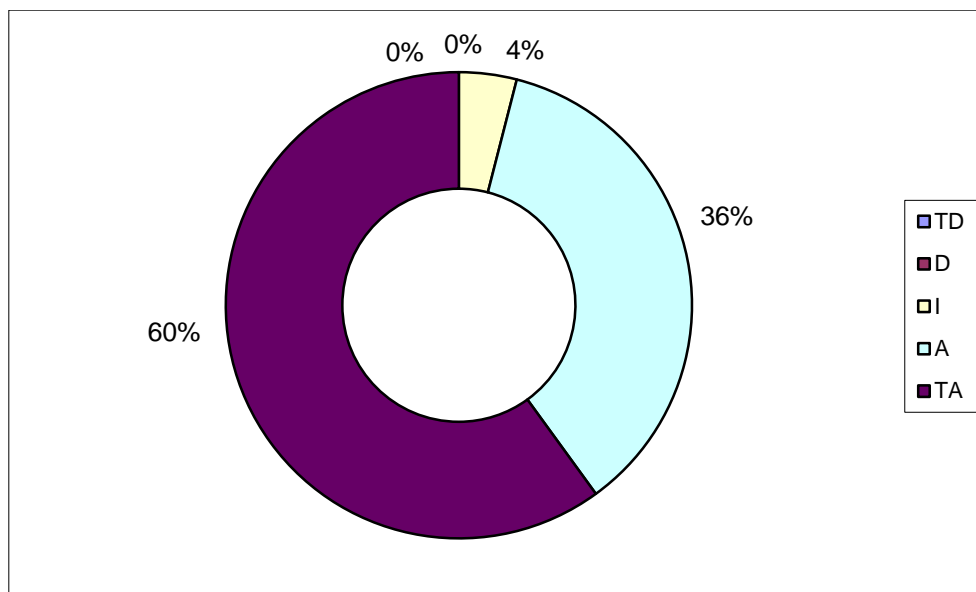


Figura1: Infraestructura

En la figura 1, se puede observar que el 96% de los colaboradores de la entidad financiera materia de la presente tesis, están de acuerdo y totalmente de acuerdo con el hecho que la infraestructura de la agencia evaluada facilita el desarrollo de su trabajo dentro de la empresa.

A través de diversas visitas realizadas a los ambientes de la oficina ubicada en el centro comercial Open Plaza de la ciudad de Chiclayo, se pudo verificar que su infraestructura es bastante moderna, la decoración es agradable. Según lo expresado por varios trabajadores de la mencionada agencia, siempre a nivel exploratorio, estos se sienten a gusto realizando su trabajo en un local innovador y que no tiene nada que envidiar a las oficinas del resto del país y en especial a las ubicadas en centros comerciales de la ciudad de Lima, lo que les genera altos niveles de satisfacción en este aspecto, pues sienten que se preocupan por ellos y los clientes que visitan la oficina materia de la presente investigación. Así mismo, también expresaron que muchos de ellos estuvieron en otras oficinas de Chiclayo y en la que se encuentran actualmente, es la que más les motiva a hacer mejor su trabajo en beneficio de la empresa y los usuarios del servicio.

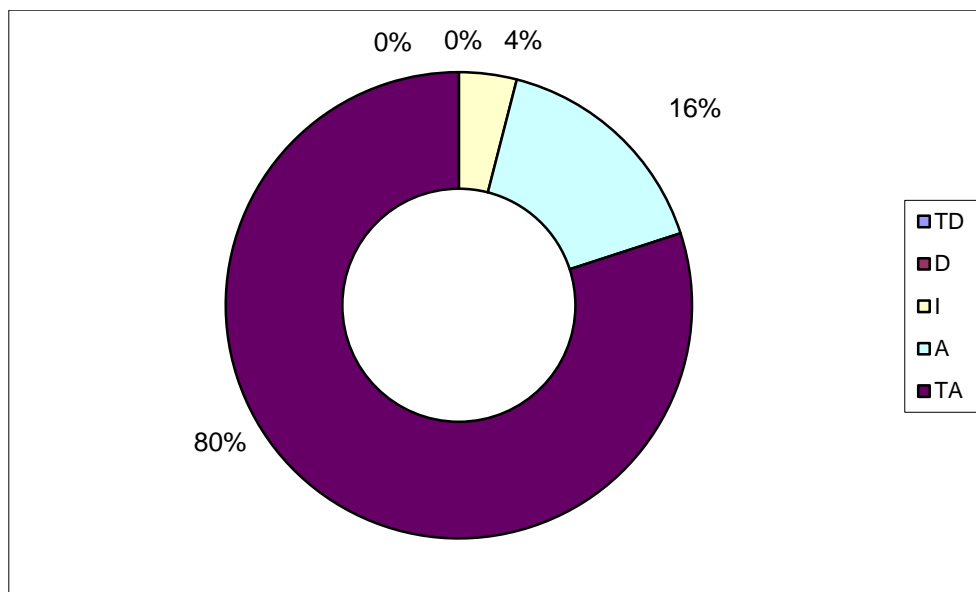


Figura2: Espacio

En la figura 2, se observa que el 80% de los empleados de la agencia evaluada perciben que la distribución de las oficinas y espacios para hacer su trabajo es muy buena, mientras que el 16% de los colaboradores considera que es buena y se acomoda a sus necesidades laborales.

De acuerdo a lo conversado con varios trabajadores de la oficina en evaluación, siempre a nivel exploratorio, indicaron que su área de trabajo es la adecuada y les permite realizar sus labores cómodamente. Además agregaron que la cantidad de personas asignadas en cada oficina es la adecuada, no sienten que estén amontonados, sino todo lo contrario. Así mismo, las vías de acceso al personal que trabaja en las oficinas son amplias y facilita también el libre acceso de los clientes y/o usuarios de los servicios que brindan.

A nivel exploratorio, el gerente de la agencia nos contó que el para el diseño y distribución de las oficinas habían intervenido una serie de arquitectos especialistas en interiores, que trabajaron arduamente para lograr la máxima comodidad tanto para los colaboradores de la oficina, como para los usuarios de sus servicios.

Es más, el mismo gerente nos expresó que ellos están convencidos que en la medida que los trabajadores cuenten con los espacios necesarios para realizar bien su trabajo, se sentirán no sólo cómodos, sino que son parte de una organización que se preocupan por la higiene y seguridad de sus trabajadores.



En este sentido también se corroboró que las salidas de emergencia eran las adecuadas para el flujo de personas en casos de un imprevisto o desastre natural. Además cuenta con todos los sistemas contra incendios más modernos.

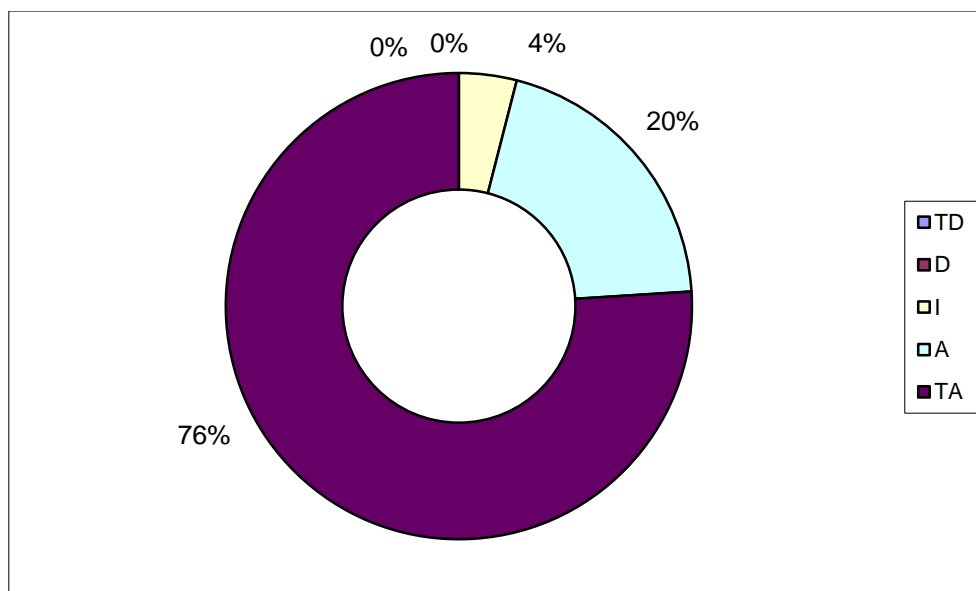


Figura3: Mobiliario

En la figura 3, se puede apreciar que el 76% de los trabajadores de la entidad financiera en evaluación perciben que el mobiliario asignado para sus labores es muy bueno y se adecua a sus necesidades, mientras que el 20% de ellos sienten que es bueno.

En las diversas visitas realizadas a la oficina de Open Plaza, se pudo observar que el mobiliario para los colaboradores es bastante moderno y a su vez ergonómico, es decir que se adecua a las labores que realizan sin perjudicar su condición física, por estar gran parte de su tiempo sentados y atendiendo personal. Esta situación hace que los empleados tengan menores niveles de estrés por la mala postura en sus asientos. Además sus escritorios son bastante funcionales, así como los archivadores con los que cuentan.

De otro lado, se observó que el mobiliario para los clientes y/o usuarios de los servicios bancarios y financieros que entrega la empresa, es bastante cómodo, lo que hace que los clientes estén un poco más tranquilos en caso de largas esperas, lo que disminuye la tensión en la atención y no incrementa el nivel de estrés de los colaboradores que los atienden.

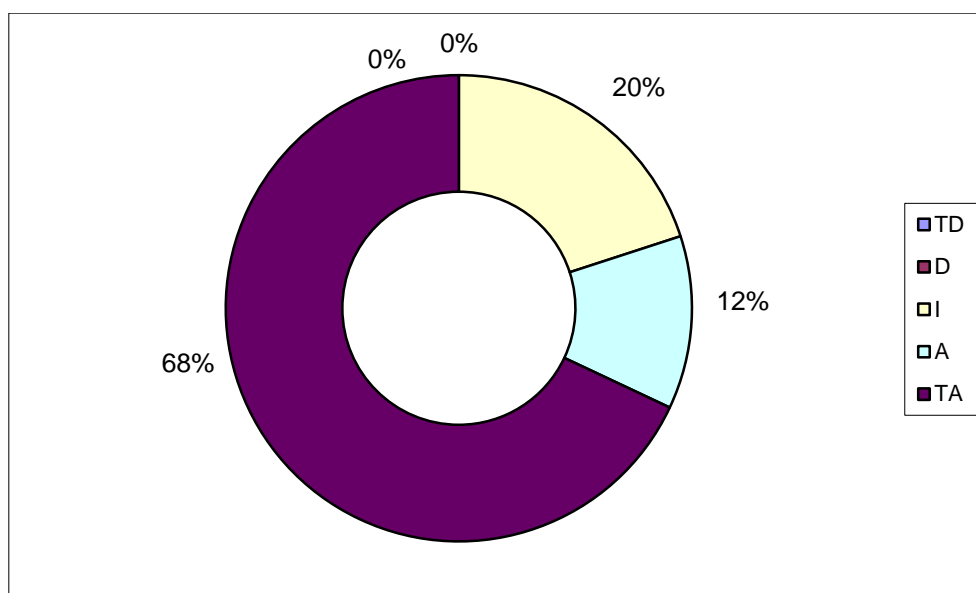


Figura4: Limpieza

Se puede ver en la figura 4, que el 80% de los colaboradores de la entidad financiera analizada, perciben que la oficina se encuentra bien aseada, tanto en su lugar de trabajo, como en las áreas destinadas a los clientes y usuarios de los servicios bancarios y financieros que brinda la organización. Lo preocupante es que existe un 20% de trabajadores que considera que la limpieza realizada en la oficina se encuentra en un nivel regular, es decir no está aseada como se necesita y de acuerdo al prestigio que ellos consideran que tiene la empresa.

Lo bueno en este indicador es que casi todos los colaboradores de la empresa están satisfechos y totalmente satisfechos con la limpieza de sus oficinas de trabajo, pero la quinta parte de los mismo percibe que no lo hacen bien. A nivel exploratorio al momento de la ejecución de la presente encuesta, ese 20% de trabajadores que no están conformes con el aseo, expresaron que es un aspecto importante tanto para los mismos colaboradores como para los clientes y/o usuarios del servicio ofrecido.

En este sentido, expresaron que se sienten incómodos cuando llegan a su oficina y el personal de limpieza no ha hecho bien su trabajo, es más consideran que los clientes deben sentirse igual de insatisfechos, pero felizmente indicaron que no es siempre. El gerente de la oficina comentó también anivel exploratorio, que a veces tienen problema con el “service” de limpieza, pero es muy aislado el problema. Lo importante es que el gerente y sus colaboradores

están pendientes de este problema, de tal forma que esto no ocurra, pues comentó también, que todos comunican a sus superiores cuando hay descuidos en el servicio de aseo de los ambientes.

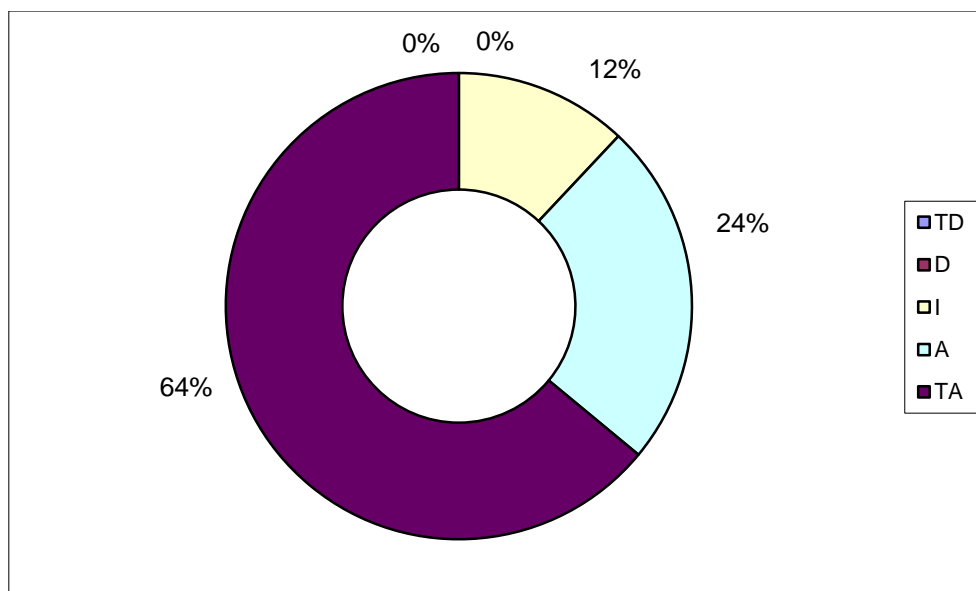


Figura 5: Iluminación y temperatura

Se puede observar en la figura 5, que el 88% de los colaboradores de la entidad bancaria y financiera evaluada, perciben que la iluminación dentro de las oficinas es buena y que el sistema de aire acondicionado mantiene las instalaciones con la temperatura adecuada para realizar cómodamente sus labores diarias.

A nivel exploratorio la mayoría de colaboradores de la empresa materia de la presente investigación, comentó que la iluminación es buena y que el mantenimiento de la misma es frecuente, de tal manera que cuando se quema una luminaria es reemplazada en un corto tiempo, es decir que la respuesta al impase se realiza en un tiempo aceptable que no excede en un día, agregaron.

En cuanto a la temperatura dentro de la oficina ubicada en el centro comercial Open Plaza en Chiclayo, la mayoría de los empleados comentó su satisfacción, pues siente que es la adecuada tanto para trabajadores como para los clientes y usuarios del servicio que ofrece la empresa. En conclusión, el personal percibe que la organización se preocupa por dar las mejores condiciones físicas de trabajo a sus colaboradores.

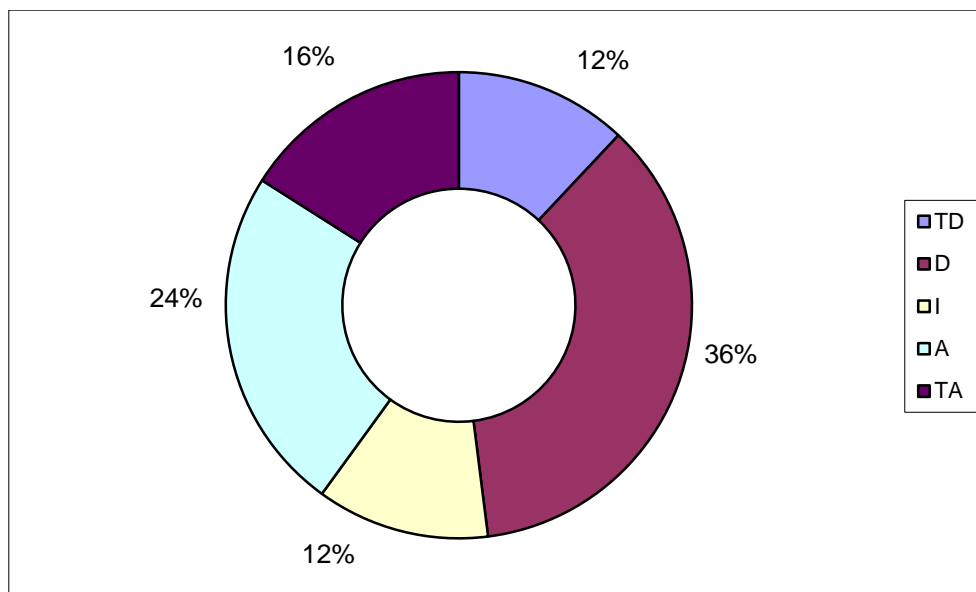


Figura 6: Remuneraciones

Se puede ver en la figura 6, que el 48% de los colaboradores de la entidad financiera analizada, sienten que su remuneración casi no satisfacen sus necesidades personales y familiares, mientras que el 40% de los mismo percibe todo lo contrario.

A nivel exploratorio, la mayoría de trabajadores expresaron su insatisfacción en cuanto a sus remuneraciones, es más consideran que sus sueldos no guardan relación con el trabajo que realizan y sienten que sus ingresos están por debajo del sector bancario y financiero en la ciudad.

De la misma forma, el 40% de los colaboradores que se sienten satisfechos con sus remuneraciones son los solteros, pues no tienen carga familiar representativa y en consecuencia sienten que su sueldo les satisface sus necesidades personales. Comentaron también, que perciben que pueden ganar más en otra entidad del sector, pero sienten que la diferencia de sueldo no amerita su cambio, pues están satisfechos de pertenecer a la empresa en evaluación, debido a que consideran que es la organización que lidera el mercado bancario y financiero local, así como también perciben que todavía pueden aprender más en su trabajo, lo que les permitirá en un futuro tener acceso a mejores puestos de trabajo, ya sea dentro de la misma empresa u otras del sector.

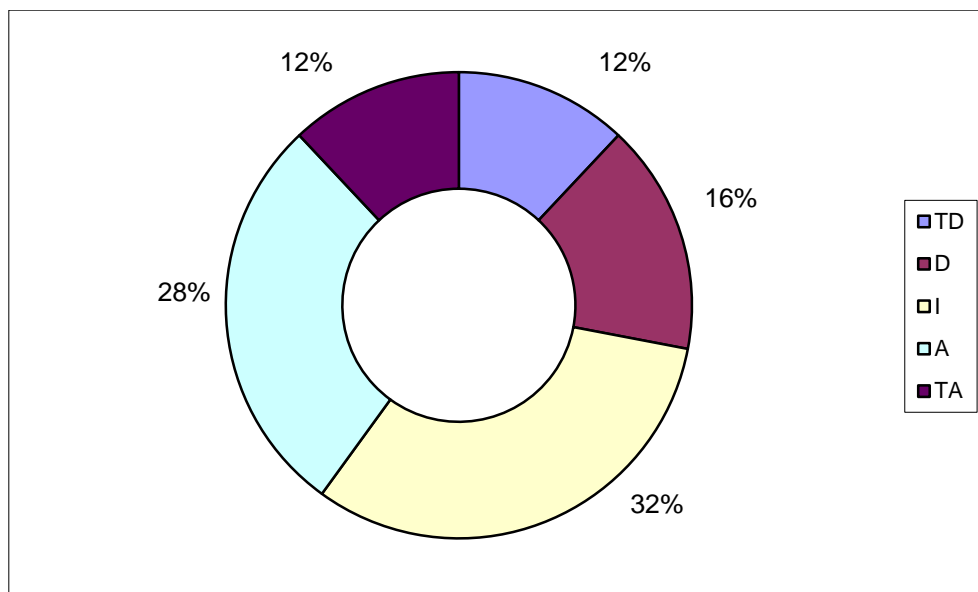


Figura 7: Incentivos

En la figura 7, se muestra que el 40% de los colaboradores de la entidad bancaria y financiera materia de la presente investigación, sienten que los incentivos que reciben de la empresa son buenos, mientras que el 32% se siente indiferentes frente al presente indicador. Así mismo existe un 30% de trabajadores que perciben todo lo contrario.

La elevada insatisfacción con respecto a los incentivos recibidos por parte de la empresa, se centra específicamente en lo complicado del cálculo de los mismos. Casi todos los trabajadores comentaron a nivel exploratorio, que siempre al recibir sus incentivos y/o bonos por colocaciones de créditos y/o seguros u otros productos financieros, nunca el monto a recibir es igual al abonado, es más hicieron énfasis en expresar su insatisfacción por la poca claridad en la fórmula utilizada, así como en los criterios para su definición.

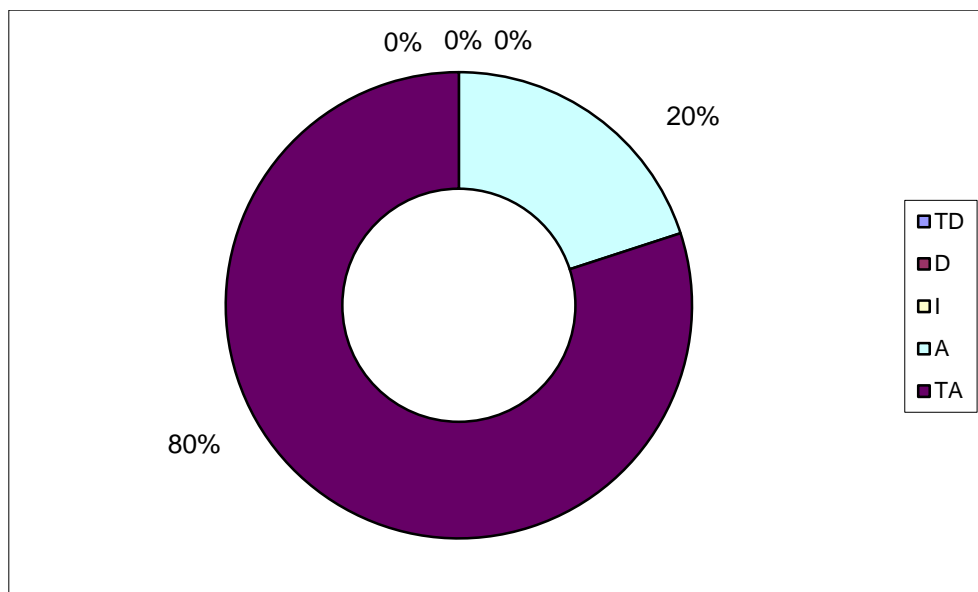


Figura 8: Beneficios

En la figura 8, se puede ver que el 80% de los colaboradores de la entidad bancaria y financiera materia de la presente tesis, percibe que reciben todos los beneficios sociales de acuerdo a ley, mientras que el 20% de los mismos considera que casi todos.

Los resultados son bastante positivos, pues demuestran que la empresa se preocupa por tener contento y satisfecho a su personal. A nivel exploratorio, casi la quinta parte de los colaboradores de la agencia en evaluación, comentaron que en ciertas ocasiones no reciben las vacaciones en el mes que lo solicitaron, pues algunas veces se requiere que cierto número de personas laboren su descanso vacacional por necesidades de la organización, el cual es reprogramado para otra fecha posterior. Esta situación genera incomodidad, pues varios de ellos, generalmente los casados, ya tenían planes programados, lo que genera cierto nivel de insatisfacción.

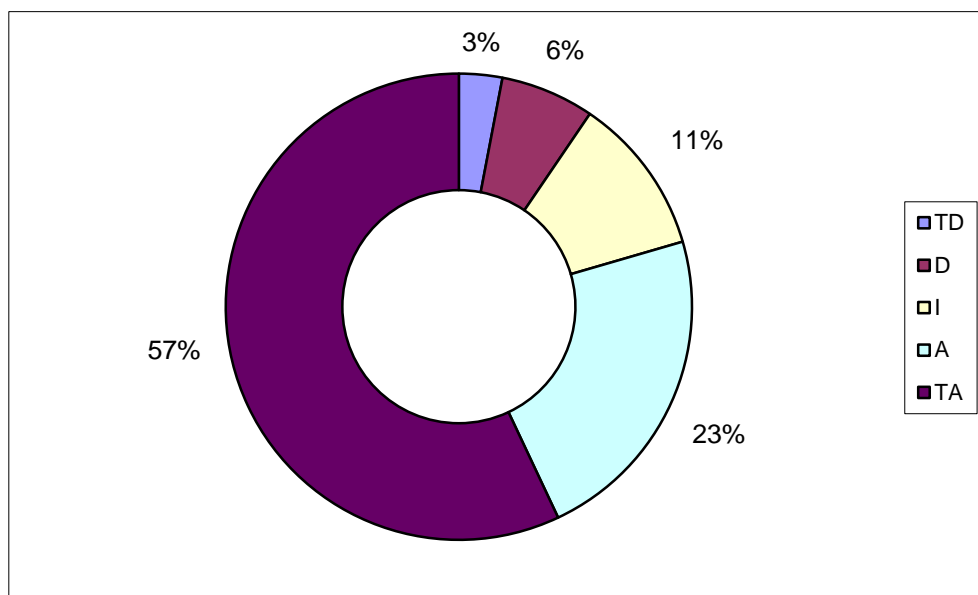


Figura 9: Total – Condiciones de trabajo

Así mismo se muestra en la figura 9, que el 80% de los trabajadores de la entidad bancaria y financiera están de acuerdo y totalmente de acuerdo con las condiciones en el trabajo que reciben por parte de la empresa.

Para el 20% restante de colaboradores que sienten todo lo contrario, es que se necesita generar una propuesta de mejora de la satisfacción laboral, de tal forma que la variable antes mencionada alcance su nivel óptimo. La mencionada propuesta necesita girar alrededor de elevar los niveles remunerativos de los trabajadores y por supuesto, la realización de un proceso de aclaración del cálculo de los incentivos, bonos y/o comisiones que entrega la empresa mensualmente. Del mismo modo se necesita trabajar en el proceso de programación de vacaciones anuales para el personal de la agencia, de tal manera que se les otorgue en el mes solicitado o existan acuerdos de modificación de fecha en situaciones especiales, aceptadas por el colaborador previamente.

## b. Seguridad

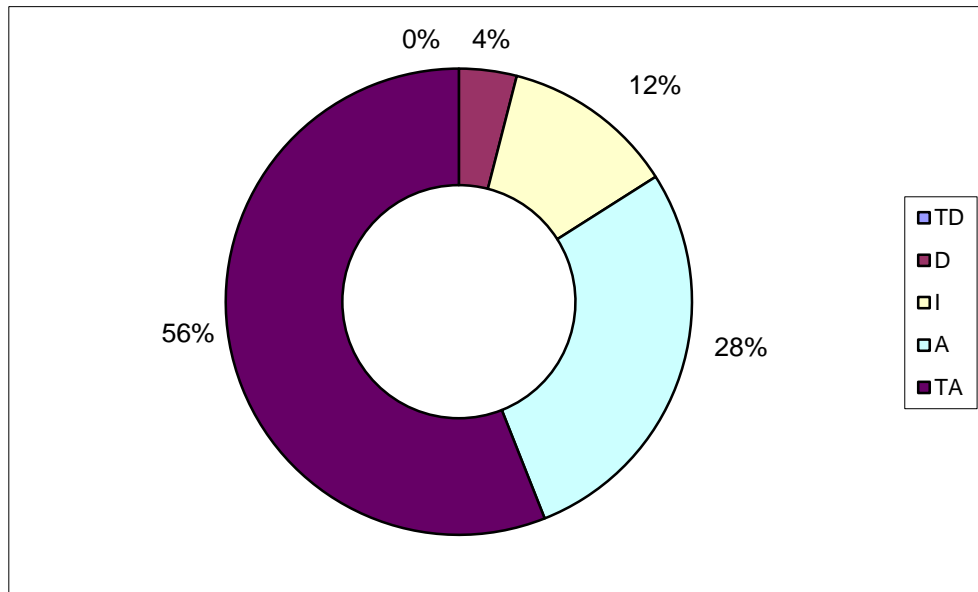


Figura 10: Estabilidad laboral

En la figura 10, se observa que el 84% de los colaboradores de la entidad bancaria y financiera materia de la presente tesis, sienten que la empresa le ofrece estabilidad laboral en la medida que realice bien su trabajo y alcance sus metas asignadas por la empresa en un período de tiempo determinado, mientras que el 12% de los mismos sienten lo contrario.

A nivel exploratorio, la mayoría de los trabajadores de la empresa materia de la presente tesis, comentaron que tienen clarísimo que en la medida en que realicen bien su trabajo, cumplan con las metas trazadas por la organización y entreguen su mejor esfuerzo, mostrando altos niveles de involucramiento y compromiso con la organización, conseguirán una relativa estabilidad laboral sustentada en la meritocracia.

De otro lado, también a nivel exploratorio, el 20% restante de trabajadores comentaron que las empresas del sector al que pertenece la organización materia de la presente investigación, son muy ingratas, pues pueden hacer bien su trabajo durante 20 años por ejemplo, pero se equivocan en la actualidad, y no sirve de nada la trayectoria que han logrado, simplemente los despiden, agregaron en forma enfática los colaboradores.



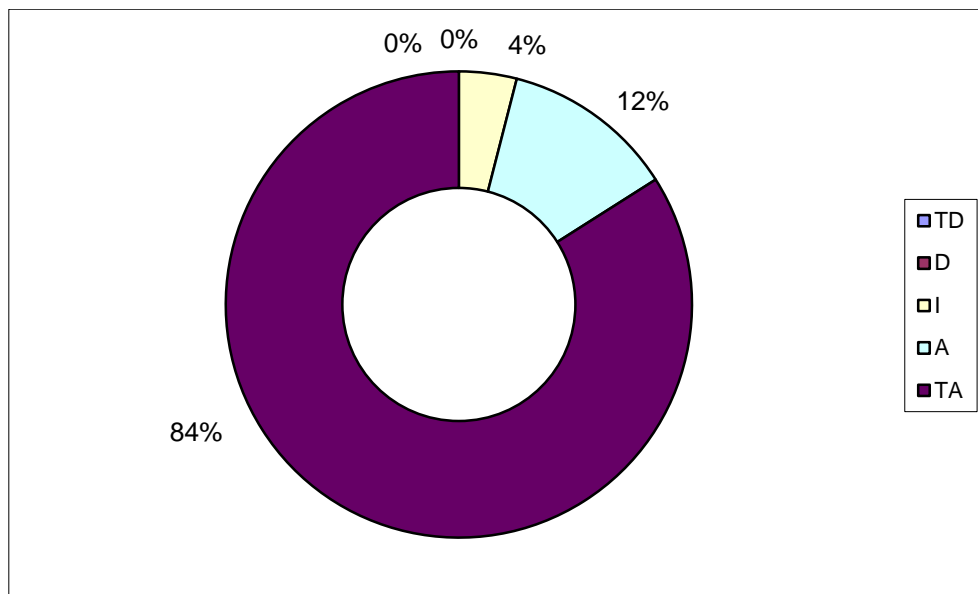


Figura 11: Seguridad en el trabajo

En la figura 11, se puede ver que el 96% de los empleados de la entidad bancaria y financiera materia de la presente investigación, perciben que la empresa cumplen con la normatividad vigente relacionada con la higiene y seguridad en el trabajo.

A nivel exploratorio, la mayoría de los colaboradores de la organización comentaron que la empresa se preocupa por disminuir los niveles de estrés entre sus trabajadores, entregándole instalaciones propicias para la realización de sus labores diarias, así como el ambiente psicológico adecuado para su desarrollo personal. De otro lado, como se mencionó en los párrafos anteriores, la empresa se preocupa de que sus instalaciones cumplan con las normas de seguridad contra incendios y otros desastre, así como contra robos, cuidando siempre la integridad de todos sus colaboradores, agregaron la mayoría de trabajadores de la agencia.

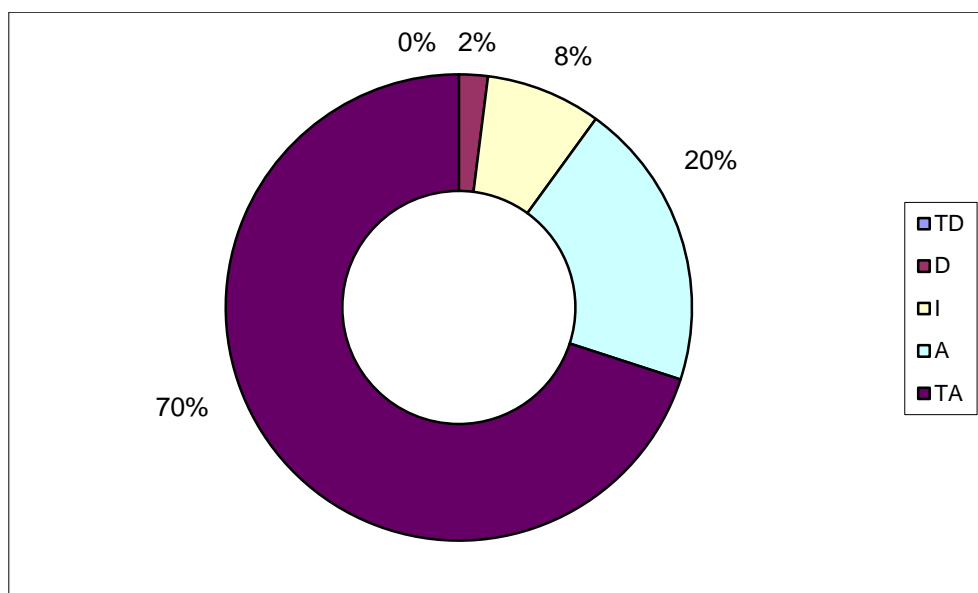


Figura 12: Total - Seguridad

En este sentido se muestra en la figura 12, que el 90% de los colaboradores de la entidad bancaria y financiera están de acuerdo y totalmente de acuerdo con el nivel de seguridad que reciben por parte de la empresa.

Para el 10% restante de trabajadores que sienten todo lo contrario, es que se requiere generar una propuesta de mejora de la satisfacción laboral, de tal forma que la variable antes mencionada alcance su nivel óptimo. La mencionada propuesta necesita estar relacionada con el establecimiento de metas y objetivos intermedios entre los trabajadores de la empresa analizada en la presente tesis, de tal manera que su percepción negativa con respecto a la ética y moral de la organización mejore y a su vez, genere satisfacción entre sus trabajadores.

## c. Relaciones

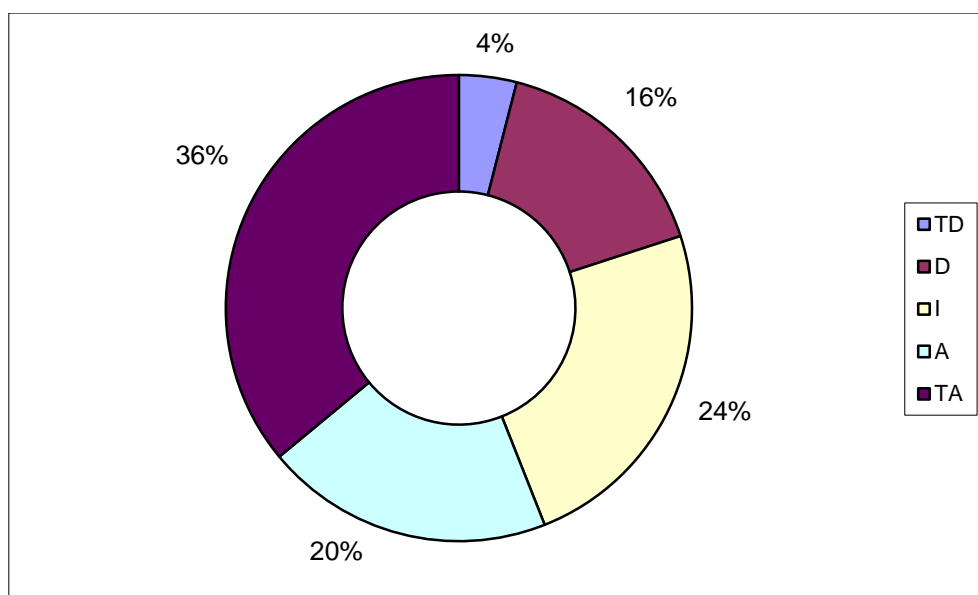


Figura 13: Relaciones con sus pares

En la figura 13, se muestra que el 56% de los colaboradores de la empresa analizada están de acuerdo y totalmente de acuerdo, con el hecho de tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Un preocupante 20% percibe que las relaciones con sus pares no es buena y el 24% de los trabajadores de la organización siente que las relaciones en la oficina con sus compañeros es regular.

A nivel exploratorio, la mayoría de trabajadores considera que las relaciones de con sus pares en la oficina Open Plaza es buena, es más no sólo son positivas dentro de la organización, sino también fuera de ella, pues se reúnen para conversar de temas extralaborales o sea personales. De otro lado, el 20% de colaboradores que consideran que no mantienen buenas relaciones con sus compañeros, en su mayoría, es porque recién han ingresado a trabajar en la organización y no conocen mucho a sus nuevos compañeros.

En cuanto a los que perciben que las relaciones con sus pares son regulares o se encuentran indecisos en su respuesta, se tuvo varios comentarios de sus compañeros más cercanos, siempre a nivel exploratorio, en donde expresaron que la mayoría de veces es por su personalidad o porque han tenido inconvenientes con algunos de sus pares en la oficina, fruto de su trabajo diario. Los mismos compañeros consideran que su situación de indecisos o que perciben a nivel regular este indicador, es temporal y que la tendencia es a mejorar por ser un tema puntual.

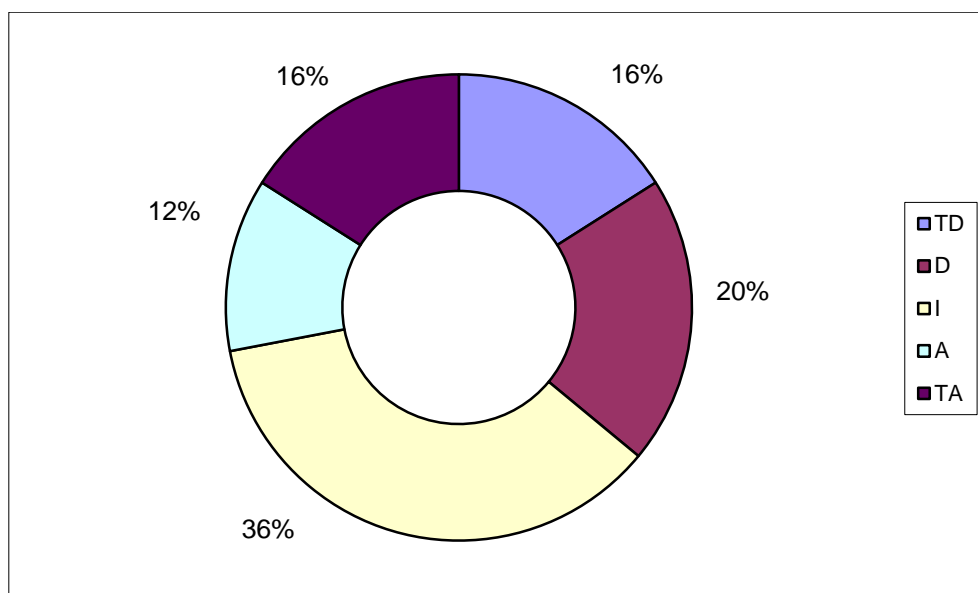


Figura 14: Relación con sus jefes

En la figura 14, se puede ver que el 36% de los trabajadores de la entidad bancaria y financiera, perciben que no tienen buenas relaciones con su jefe inmediato, el mismo porcentaje considera que se encuentra en un nivel regular y el 28% de los trabajadores siente que las relaciones con sus superiores es buena e inclusive muy buena.

A nivel exploratorio, la mayoría de colaboradores de la empresa comentaron que sus jefes no les generan confianza, pues a veces se preocupan más por la cuotas y metas asignadas, que por ellos mismos como trabajadores y principalmente como personas. Reafirmaron que por más que realicen bien su trabajo en toda su vida laboral dentro de la empresa, a penas comentan un error, no sienten que sirve de nada todo lo realizado en la empresa, así hayan sido premiados o considerados entre los mejores trabajadores, generalmente son despedidos. Si bien es cierto, aclararon, que en su oficina no lo han visto casi nunca, pero recibieron comentarios de las otras oficinas de la entidad bancaria y financiera analizada o de los empleados más antiguos que trabajan con ellos.

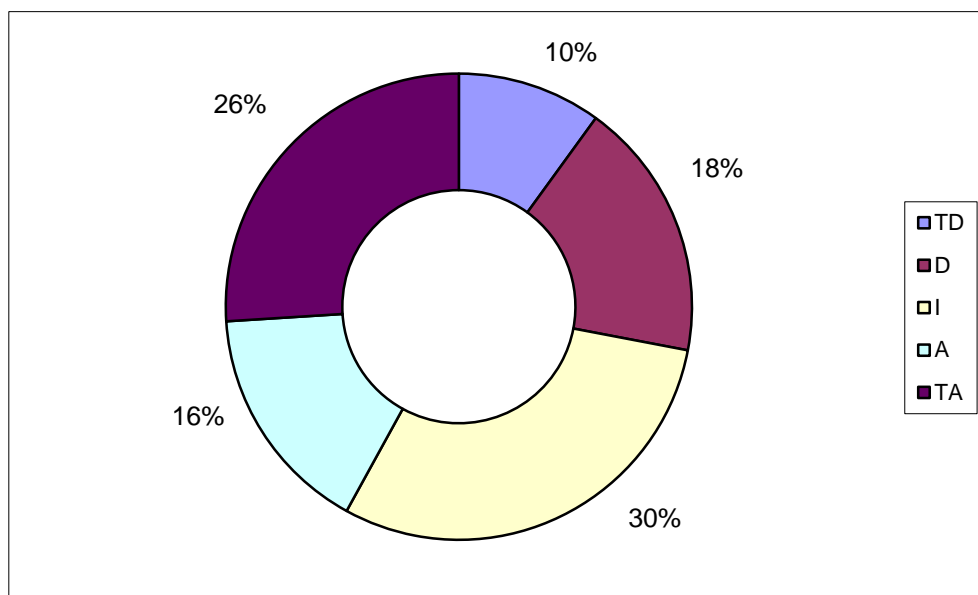


Figura 15: Total - Relaciones

Se observa en la figura 15, que el 42% de los colaboradores de la entidad bancaria y financiera están de acuerdo y totalmente de acuerdo con las relaciones que generan con sus pares y superiores, un 30% sienten indiferencia o consideran que son regulares y el 28% de los trabajadores perciben que son malas e inclusive muy malas.

Para el 58% de trabajadores que sienten que sus relaciones con sus pares y superiores es regular, mala y muy mala, es que se necesita generar una propuesta de mejora de la satisfacción laboral, de tal forma que la variable antes mencionada alcance su nivel óptimo.

La mencionada propuesta a realizar, necesita estar relacionada con el rediseño del proceso de socialización para los nuevos trabajadores, de tal manera que la integración de estos colaboradores se realice en el menor tiempo posible. Así mismo, es necesario desarrollar programas para la generación de mejores relaciones interpersonales entre compañeros. Por último se necesitaría mejorar las habilidades sociales de los jefes y superiores, así como trabajar en su formación, de tal forma que se busque desarrollar en ellos las competencias necesarias para gestionar y dirigir personas.

## d. Apoyo y respeto a sus superiores

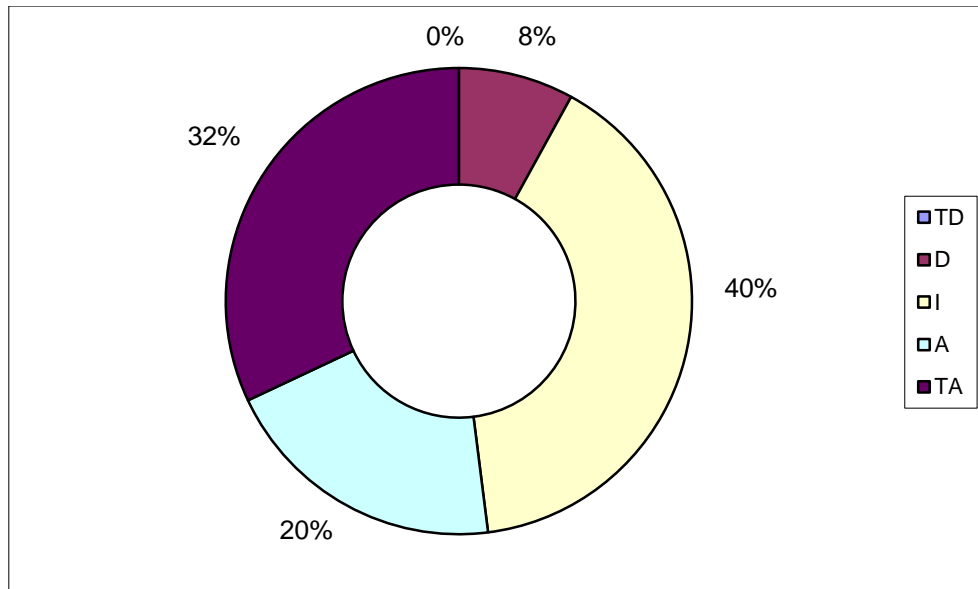


Figura 16: Apoyo a decisiones del jefe – Total apoyo y respeto a sus superiores

En la figura 16 se puede observar, que el 52% de los colaboradores de la empresa analizada, siempre y casi siempre buscan apoyar su jefe inmediato y a sus superiores dentro de la organización. De otro lado un alarmante 40% lo realiza a veces y sólo 8% de los empleados casi nunca.

A nivel exploratorio, la mayoría de trabajadores de la organización no confían muchos en sus jefes, es más no sienten que ellos reconozcan su esfuerzo por un trabajo bien realizado y los que los apoyan constantemente, lo hacen por necesidad de mantener su trabajo, pues tiene familia y no pueden darse el lujo de estar sin empleo.

A partir de estos resultados, se sugiere reformular el programa de reconocimiento del empleado por los logros obtenidos dentro de la organización.

## e. Desarrollo personal y profesional

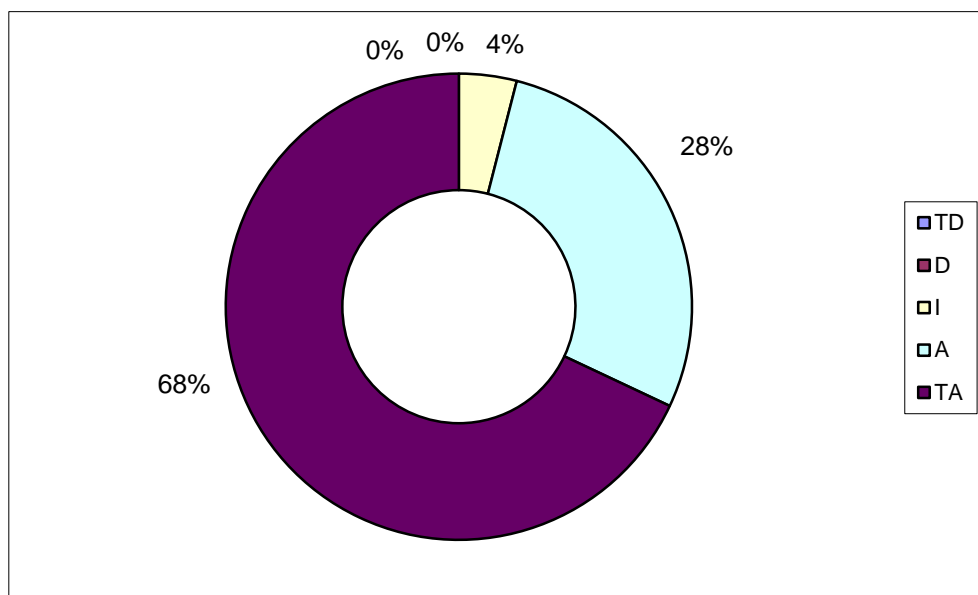


Figura 17: Capacitación y entrenamiento

En la figura 17, se puede apreciar que el 96% de los colaboradores de la entidad bancaria y financiera sabe de la existencia de un programa anual de capacitación y entrenamiento de personal.

A nivel exploratorio, casi todos los trabajadores de la empresa materia de la presente investigación considera que el programa de capacitación y entrenamiento es bastante bueno, los actualiza en cuanto a nuevos procesos, nuevas formas de trabajo y les entregan nuevos conocimientos así como habilidades para realizar mejor sus labores diarias. Así mismo, también expresaron, que son tensionantes e inclusive estresantes, pero consideran a pesar de eso, que es positivo para su formación profesional.

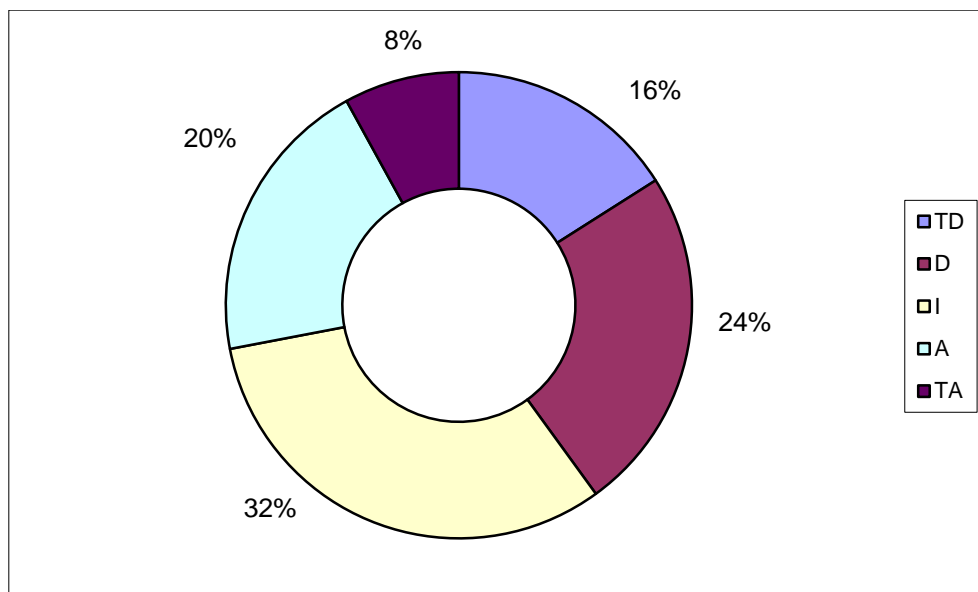


Figura18: Formación

Se observa un aspecto interesante en el presente indicador. En este sentido, se muestra en la figura 18, que el 40% de los colaboradores que laboran en la entidad bancaria y financiera en evaluación, sienten que en la empresa no se preocupan por su formación como persona y tampoco profesional, simplemente se responsabilizan por capacitarlos y entrenarlos para que sean productivos, trabajando de esta manera con un pensamiento a corto plazo. Así mismo, 32% de los trabajadores sienten que a veces se preocupan y un 28% siente todo lo contrario.

La mayoría de los trabajadores de la organización analizada y evaluada en la presente tesis, siempre a nivel exploratorio, comentaron que no se les forma adecuadamente como personas y en valores, es más, tampoco como profesionales de tal forma que vean a la empresa con una visión integradora. Los pocos trabajadores que consideran lo contrario, son los que confunden la capacitación y entrenamiento, con la formación del colaborador como persona y profesional.



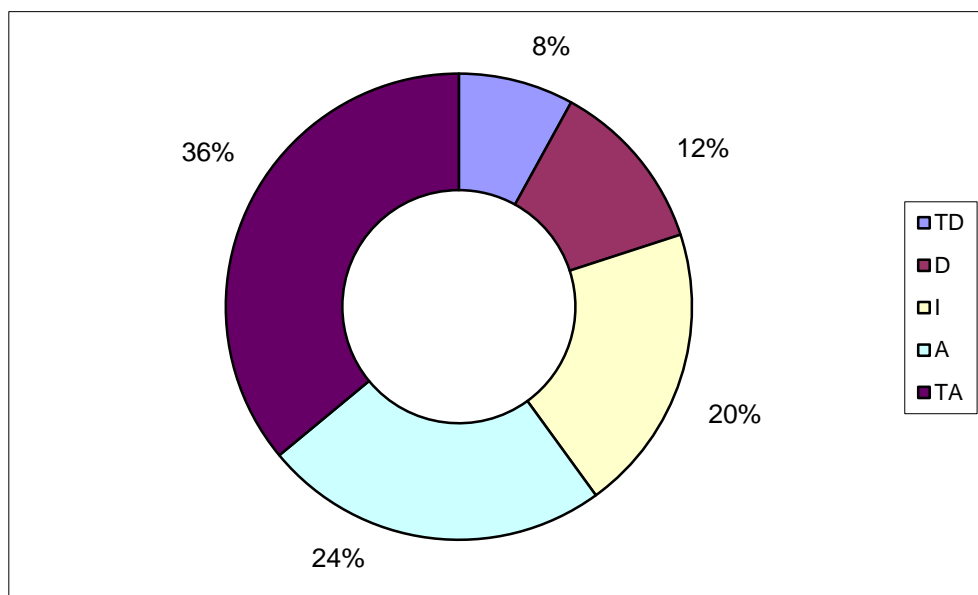


Figura 19: Líneas de carrera

En la figura 19, se puede ver que el 60% de los colaboradores de la entidad bancaria y financiera en evaluación, considera que en la empresa existen siempre y casi siempre posibilidades de ascensos y promociones, mientras que el 20% de los mismos percibe que a veces.

En la empresa se dan las posibilidades necesarias para hacer línea de carrera dentro de la misma, pero no todos tienen las habilidades y capacidades para desarrollarse en la organización, expresó el gerente de la agencia siempre a nivel exploratorio. Es por esta razón que hay algunos trabajadores que no ascienden y con el tiempo, a veces buscan otras opciones laborales donde puedan crecer como personas y profesionalmente hablando, agregó el mismo gerente.

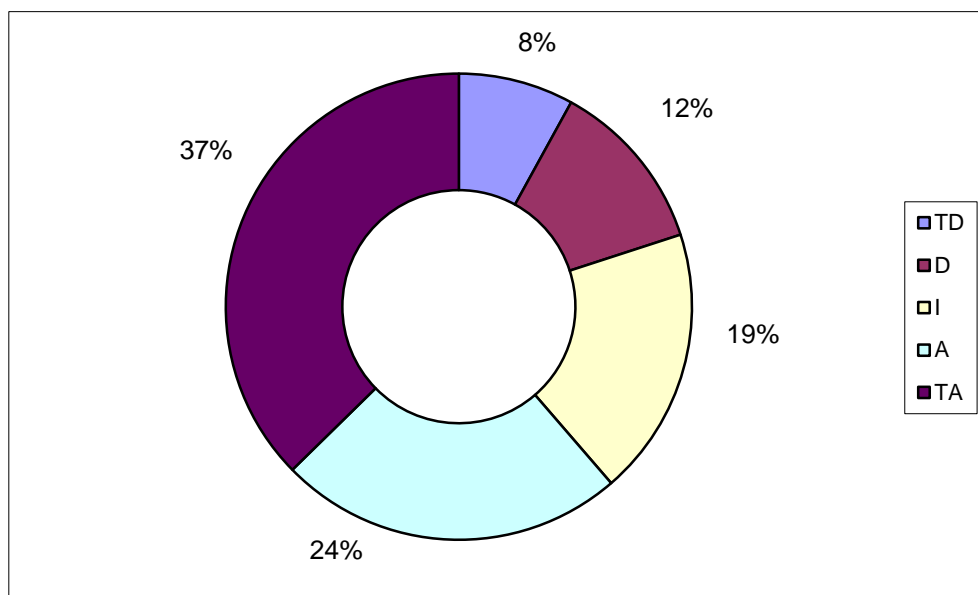


Figura 20: Total – Desarrollo personal y profesional

En este sentido se muestra en la figura 20, que el 61% de los colaboradores de la entidad bancaria y financiera están de acuerdo y totalmente de acuerdo con el procesos de desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la empresa analizada, mientras que el 19% siente que es regular y un 20% siente todo lo contrario.

Para el 39% de colaboradores que sienten que su proceso de desarrollo personal y profesional dentro de la empresa es regular, malo y muy malo, es que se necesita generar una propuesta de mejora de la satisfacción laboral, de tal forma que la variable antes mencionada alcance su nivel óptimo. La mencionada propuesta a realizar, necesita estar relacionada con la generación de un proceso de formación continua de los colaboradores no sólo de la agencia, sino de toda la entidad bancaria y financiera, que aunque no se encuentre en evaluación en su totalidad, tan sólo se realiza en una oficina, sería interesante llevarla a toda la organización.

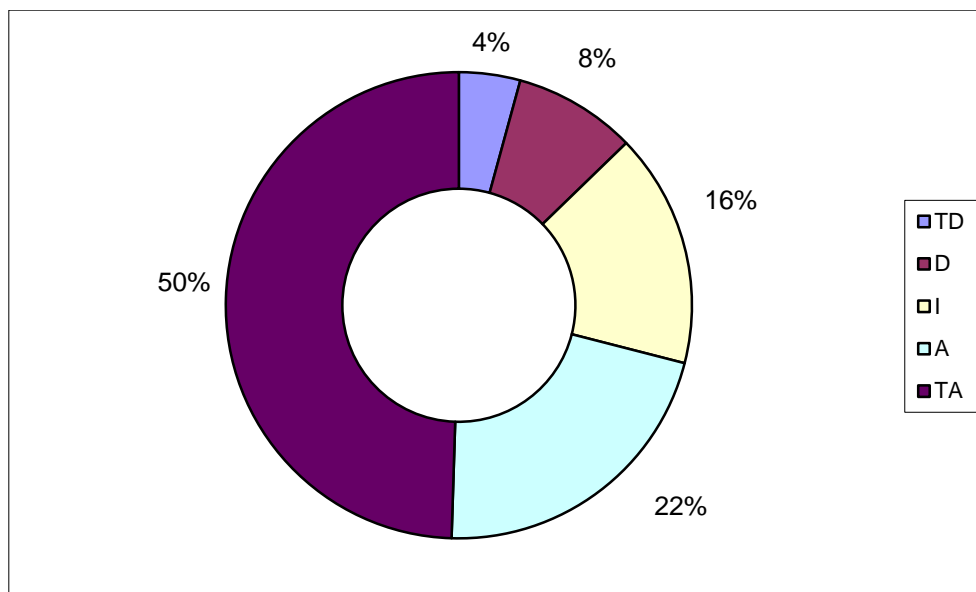


Figura 21: Total general.

En la figura 21, se muestra que el 50% de colaboradores sienten que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la entidad bancaria y financiera en evaluación, se encuentra en un nivel muy alto; 22% perciben que la variable en estudio se encuentra en un nivel alto; 16% perciben que es regular y un 12% de trabajadores sienten que su nivel de satisfacción en el trabajo es bajo y muy bajo.

En conclusión se puede afirmar que el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, BCP, oficina Open Plaza, tiene un nivel de satisfacción alto, pero con unos indicadores que necesita mejorar para que la mencionada variable se acerque a su nivel óptimo.

#### 4.2. Discusión

En cuanto a la dimensión “condiciones de trabajo”, se ha observado que un número representativo de colaboradores percibe que sus niveles remunerativos no satisfacen sus necesidades personales y familiares, Así mismo, siente que su remuneración no guarda relación con la labor que realizan, es más, tampoco perciben que existe una relación positiva y directa con puestos similares en otras entidades bancarias y financieras que se encuentran operando en la ciudad. Independiente de cuál sea la realidad, lo importante es lo que ellos perciben con respecto a su remuneración en puesto similares dentro y fuera de la organización (Amorós, 2007; 2013).

Adams (1965), citado por Robbins (2004) y Amorós (2007), afirma que los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que traen a un puesto de trabajo y los resultados que reciben de ella contra las entradas percibidas y los resultados de los demás. La creencia es el trato justo del valor de personas lo que les provoca motivación para mantener la imparcialidad que se mantiene dentro de las relaciones de la organización y con sus compañeros de trabajo. La estructura de la equidad en el lugar de trabajo está basada en la proporción de insumos a los resultados. Insumos son las contribuciones hechas por el empleado de la organización. A partir de lo propuesto por el autor antes mencionado, una persona tendrá en cuenta que un trato aceptable, si percibe una proporción positiva de sus aportaciones en relación a sus resultados equivalentes con respecto a los que le rodean y sería aceptable para un colega más alto el hecho de recibir una indemnización mayor, puesto que el valor de su experiencia es mayor que el propio.

Es por lo antes expuesto, que se necesitaría realizar un estudio sobre los niveles remunerativos en la entidad financiera evaluada en relación al trabajo que realizan y con respecto a puestos similares en la misma organización, así como a otras empresas que participan del mismo sector bancario y financiero.

De otro lado, el personal siente que el cálculo de las comisiones que reciben por la colocación de los productos financieros de la organización, no es entendido bien por los colaboradores, es más perciben que nunca coinciden con los cálculos que ellos realizan y siempre es menor a lo esperado. Se necesita mantener informado a los trabajadores de cualquier organización, especialmente de la remuneración asignada, así como los incentivos que se les va a otorgar por el logro de los objetivos asignados de común acuerdo con la organización, y por supuesto de los beneficios que les van a generar tranquilidad a nivel personal y familiar (Amorós, 2007 y Cuenca, 2014).

A partir de lo analizado en el párrafo anterior, es que se considera conveniente la realización de un proceso de aclaración del cálculo de los incentivos, bonos y/o comisiones que entrega la empresa mensualmente. Esto definitivamente incrementará el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores que laboran en la entidad bancaria y financiera materia de la presente tesis.

Del mismo, un tema que genera insatisfacción en los colaboradores de la empresa en evaluación, es el hecho de la reprogramación de sus periodos vacacionales sin previa consulta al trabajador afectado. Es necesario, desde la evaluación de desempeño hasta el otorgamiento de los beneficios al colaborador, llegar a un acuerdo consensuado entre éste y empresa para definir los objetivos de trabajo, así como el otorgamiento de determinados beneficios, como el del período vacacional, en las fechas solicitadas por el trabajador y las necesidades de la empresa (Chiavenato, 2002; Robbins, 2004 y Amorós, 2007).

Por último en cuanto a la presente dimensión es que se requiere trabajar en el proceso de programación de vacaciones anuales para el personal de la agencia, de tal manera que se les otorgue en el mes solicitado o existan acuerdos de modificación de fecha en situaciones especiales, aceptadas por el colaborador previamente.

En referencia a la dimensión “seguridad”, existe una percepción negativa con respecto a la estabilidad laboral en relación a su rendimiento en la empresa. Esta situación se sustenta en el hecho de sentir poca confianza en las decisiones de los que los dirigen, sustentados en la poca ética y profesionalismo, pues consideran que los ven sólo como recursos y no como personas y en la medida que sirvan a los interés de la organización, sin contar los logros anteriores, simplemente pueden llegar a ser despedidos.

Es importante realizar una evaluación del desempeño de manera integral, donde se vean los logros de los trabajadores en un tiempo determinado y si su rendimiento ha disminuido, detenerse a evaluar la razón por la que ha ocurrido este hecho, para brindarle los recursos tangibles e intangibles necesarios para revertir esa situación. En pocas palabras, se necesita tener en cuenta que son personas, con motivaciones, actitudes y expectativas, no son simplemente recursos de la organización que se les puede desechar en cualquier momento (Gómez et al, 2011).

Es por la razón anteriormente expuesta que se necesita trabajar en el establecimiento de metas y objetivos intermedios entre los trabajadores de la empresa analizada en la presente investigación, de tal forma que su percepción negativa con respecto a la ética, moral y profesionalismo de la organización mejore y a su vez, genere satisfacción entre sus trabajadores.

En cuanto a la dimensión “relaciones”, se observa que existen problemas de generación de relaciones significativas entre compañeros de trabajo, especialmente con los recién incorporados a la empresa, transcurriendo un lapso de tiempo relativamente largo para que se produzca una integración y socialización significativa. Además no sólo es con sus pares, sino también con sus superiores, produciéndose inclusive dificultades para que éstos se relacionen de manera efectiva con todos los trabajadores de la agencia, a nivel personal e inclusive laboral.

En importantísimo para la formación de equipos eficientes de trabajo, generar relaciones significativas a nivel personal y laboral entre todos los miembros de la organización, lo que facilita el logro de una comunicación asertiva, tanto ascendente y descendente, al interior de la empresa y por supuesto del equipo de trabajo, generando de esta manera altos niveles de compromiso organizacional (Guzman y Bôhrt, 2013).

Es por las razones antes expuestas, que la propuesta a desarrollar necesita estar dirigida al logro del rediseño del proceso de inducción y socialización para los nuevos trabajadores, de tal manera que la integración de estos colaboradores se realice en el menor tiempo posible. Así mismo, es necesario desarrollar programas para la generación de mejores relaciones interpersonales entre compañeros y con sus superiores.

En referencia a la dimensión “apoyo y respeto a sus superiores”, se puede ver que el apoyo que brindan los colaboradores a sus superiores no es el mejor posible, pues ellos sienten que sus jefes no los reconocen por una labor bien realizada, es más usualmente sienten que sólo los critican. Es necesario general altos niveles motivacionales a partir del elemento extrínseco de la motivación, especialmente utilizando el reconocimiento al trabajador por el logro de los objetivos asignados (Alcazar y Ferreiro, 2002, citado por Amorós, 2007).

Es por lo anteriormente expuesto, se sugiere reformular el programa de reconocimiento del empleado por los logros obtenidos dentro de la organización.

Por último en cuanto a la dimensión “desarrollo personal y profesional”, los colaboradores sienten que sólo se preocupan por capacitarlos y entrenarlos para realizar mejor su trabajo. Pero consideran que la organización no se enfoca en formarlos como persona y profesionalmente hablando. Es este sentido, en la medida que un trabajador se le forma en el desarrollo de habilidades y manera de “ser” que le sumen en su vida, es decir que desarrollen

una serie de virtudes, como por ejemplo la puntualidad, el emprendimiento y la proactividad, éstos van convertirse en colaboradores más productivos, sustentado en altos niveles de involucramiento y compromiso con la organización.

Por lo expuesto anteriormente, es que la entidad bancaria y financiera materia de la presente tesis necesita desarrollar un programa de formación continua de los colaboradores no sólo de la agencia, sino de toda la entidad bancaria y financiera, que aunque no se encuentre en evaluación en su totalidad, sería interesante llevarla a toda la organización.

#### 4.3. Propuesta

En cuanto a la dimensión “condiciones de trabajo”, se sugiere realizar una evaluación técnica de los niveles remunerativos de los colaboradores de la entidad bancaria y financiera en evaluación, de tal forma que se realice un análisis del entorno para encontrar la relación entre los puestos similares dentro del sector financiero nacional y local.

Así mismo, se necesitaría realizar una evaluación de la carga laboral y sus relación con el puesto de trabajo desarrollado. En este sentido, también sería necesario revisar el proceso de evaluación de desempeño y sus resultados. de tal manera que esa información sirva de complemento para el establecimiento de nuevas remuneraciones por niveles jerárquicos, por carga laboral asignada y en base al desempeño dentro de la organización, sin descuidar el equilibrio con puestos y empresa similares que participen del mismo sector productivo y/o comercial.

Adicionalmente para la dimensión antes mencionada, se sugiere desarrollar un proceso de aclaración del cálculo de los incentivos, bonos y/o comisiones que entrega la empresa mensualmente, de tal forma que todos los colaboradores sepán exactamente lo que van recibir a fin de mes cuando sean abonadas las planillas.

Del mismo modo se necesita trabajar en el proceso de programación de vacaciones anuales para el personal de la agencia, de tal manera que se les otorgue en el mes solicitado o existan acuerdos de modificación de fecha en situaciones especiales, aceptadas por el colaborador previamente.

En referencia a dimensión “seguridad”, se sugiere preparar a los directivos de la agencia materia de evaluación, en el adecuado establecimiento de metas y objetivos intermedios para los colaboradores de la oficina en estudio, de tal manera que la percepción negativa que puedan tener los trabajadores con respecto a la ética y moral de la organización mejore, pues sentirán que sus jefes se preocupan por ellos, los motivan para que desarrollen ventajas competitivas que marquen la diferencia, entregando un alto valor agregado al servicio que prestan, y a su vez que sea innovador así como sostenible en el tiempo.

En base a lo anteriormente expuesto para la presente dimensión, los colaboradores de la organización materia del presente estudio, tendrán claro que su estabilidad dependiera de la calidad y el nivel de esfuerzo entregado, involucramiento, así como del compromiso que puedan demostrar a la organización; y no específicamente en base a hechos aislados o errores involuntarios o ánimos de un superior, sino de la meritocracia sustentado en resultados a lo largo de su vida laboral en la empresa materia de la presente investigación.

En cuanto a la dimensión “relaciones”, se sugiere replantear el proceso de inducción y socialización para los nuevos trabajadores, de tal manera que la integración de los mismos se realice en el tiempo adecuado y en la medida de lo posible, establezcan relaciones significativas no sólo laborales sino también a nivel personal.

En este sentido, también se sugiere desarrollar un programa anual de integración de los trabajadores, no sólo con los de la misma agencia, sino con las demás de la región e inclusive del país, de tal manera que se generen mejores relaciones interpersonales entre compañeros y también con sus superiores.

Así mismo se considera necesario mejorar las habilidades sociales de los jefes y superiores, así como trabajar en su formación, de tal forma que se busque desarrollar en ellos las competencias necesarias para gestionar y dirigir personas. En este sentido se recomendaría generar programas de desarrollo de competencias personales y gerenciales, donde se utilicen diversas estrategias como son el coaching y mentoring, de tal forma que se realice un acompañamiento efectivo al trabajador en su proceso de mejora continua.



En referencia a la dimensión “apoyo y respeto a superiores”, se sugiere reformular el programa de reconocimiento del empleados por los logros obtenidos dentro de la organización.

En base a lo propuesto anteriormente, se recomienda que sea un evento en el que participen todos los trabajadores no sólo de la agencia, sino de toda la región. Además, se convoque a reconocer por sus rendimiento y resultado a los colaboradores de todas las regiones en donde este presente la entidad bancaria y financiera en estudio, generándose un gran concurso nacional para reconocer al mejor de todos. Como se puede observar es totalmente público y siempre actuando en positivo.

Por último en cuanto a la dimensión “desarrollo personal y profesional” se sugiere, generar un programa anual de formación continua de los colaboradores no sólo de la agencia, sino de toda la entidad bancaria y financiera, que aunque no se encuentre en evaluación en su totalidad, pues tan sólo se realiza en una oficina, sería interesante llevarla a toda la organización.

En este sentido, se sugiere en base a la evaluación de desempeño realizada anualmente, analizar que aspectos no están funcionando en ellos, especialmente las maneras de “ser” que les restan en su vida, o sea esos defectos a nivel personal, que de superarlos definitivamente se va a tener un mejor colaborador y por supuesto mejor persona.

A partir de la información antes mencionada, establecer anualmente talleres de formación de colaboradores, que simplemente busquen hacerlos mejores personas, trabajando en ellos el desarrollo por ejemplo, de nuevas habilidades sociales como la de cooperar y compartir, una comunicación verbal y no verbal totalmente asertiva, liderazgo de equipos de trabajo, congruencia y unida de vida, compromiso organizacional, habilidades de negociación y resolución de conflictos, entre otros, necesarios para la formación de cada colaborador.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

Se puede concluir que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito - Oficina Open Plaza ubicada en la ciudad de Chiclayo durante el año 2015 se encuentra en un nivel alto.

En cuanto a la dimensión referida a “condiciones de trabajo” esta se encuentra en un nivel alto, pero para llevarla al óptimo que necesita la empresa es necesario generar una propuesta de mejora que gire alrededor de elevar los niveles remunerativos de los trabajadores y por supuesto, la realización de un proceso de aclaración del cálculo de los incentivos, bonos y/o comisiones que entrega la empresa mensualmente. Así mismo, se requiere trabajar en el proceso de programación de vacaciones anuales para el personal de la agencia, de tal manera que se les otorgue en el mes solicitado o existan acuerdos de modificación de fecha en situaciones especiales, aceptadas por el colaborador previamente.

En referencia a la dimensión relacionada con la “seguridad” esta se encuentra en un nivel alto con una tendencia a ser muy alta, pero para llevarla al óptimo que necesita la empresa es necesario generar una propuesta que esté relacionada con el establecimiento de metas y objetivos intermedios entre los colaboradores de la entidad bancaria y financiera analizada en la presente tesis, de tal manera que su percepción negativa con respecto a la ética y moral de la organización al momento de la evaluación de desempeño mejore y a su vez, genere satisfacción entre sus trabajadores.

En cuanto a la dimensión vinculada a “relaciones” esta se encuentra en un nivel alto con una tendencia a ser regular, pero para llevarla al óptimo que necesita la empresa es necesario generar una propuesta de mejora que se relacione con el rediseño del proceso de inducción y socialización para los nuevos trabajadores, de tal manera que la integración de los mismos se realice en el menor tiempo posible. Así mismo, es necesario desarrollar programas para la generación de mejores relaciones interpersonales entre compañeros.

Adicionalmente dentro de la dimensión antes mencionada, se necesitaría mejorar las habilidades sociales de los jefes y superiores, así como trabajar en su formación, de tal forma que se busque desarrollar en ellos las competencias necesarias para gestionar y dirigir personas.

En referencia a la dimensión relacionada con el “apoyo y respeto a sus superiores” esta se encuentra en un nivel alto, pero para llevarla al óptimo que necesita la empresa es necesario generar una propuesta que esté relacionada con el rediseño del programa de reconocimiento del trabajador por los logros obtenidos dentro de la organización.

Por último en cuanto a la dimensión vinculada con el “desarrollo personal y profesional” esta se encuentra en un nivel alto, pero para llevarla al óptimo que necesita la empresa es necesario generar una propuesta de mejora que se relacione con la generación de un proceso de formación continua de los colaboradores no sólo de la agencia, sino de toda la entidad bancaria y financiera, que aunque no se encuentre en evaluación en su totalidad, tan sólo se realiza en una oficina, sería interesante llevarla a toda la organización.

## 5.2. Recomendaciones

En este apartado se sugiere, adicionalmente para la puesta en marcha de la propuesta de mejora desarrollada en la presente investigación, enfocarse en lograr la participación activa de todos los trabajadores de la agencia evaluada y por supuesto de toda la entidad bancaria y financiera. Así mismo, para alcanzar el objetivo antes mencionado, es importantísimo involucrarlos con el concepto de mejorar el nivel de satisfacción laboral y los beneficios que conllevaría para la empresa y ellos mismos.

También es importante tener en cuenta la puesta en marcha de sistemas de mejora de las condiciones de trabajo para los colaboradores. Hoy es de suma importancia tener políticas que apoyen al cuidado y motivación del personal, más aún, de una entidad financiera por la misma complejidad de las actividades que realizan.

Así mismo, enfocarse en desarrollo personal de los colaboradores, no sólo en este estudio se pudo detectar que ellos buscan estabilidad laboral y sentirse seguros, en antecedentes previos también se encontraron recomendaciones sobre este tema.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2007). Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer. Buenos Aires: Díaz de Santos.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Editorial EUMED. Málaga.
- Amorós, E. (2013). Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencia de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo. Revista académica de economía con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8352. Málaga. Recuperado de:  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/pe/2013/mejora-clima-laboral.html>.
- Amorós, E. (2013). Proposal for improving the job satisfaction in a microfinance institution of Chiclayo, Peru. Presentado a Cladea 2014. Brasil.
- Anaya, D., & Suárez, J. (2004). La escala de satisfacción laboral-versión para orientadores (ESL-VO) como recurso para la evaluación de la satisfacción laboral. Revista de Investigación Educativa, 22 (2), 519-534.
- Arcos, F., Pico A., Pazmay S., Becerra, E., Ilaja, B. (2015). La satisfacción laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores en una empresa financiera en la ciudad de Ambato (Doctoral dissertation, Disertación (Psicóloga Organizacional)). Recuperado de:  
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1077/1/80243.pdf>
- BCP (2013). Nuestro Banco – Historia - Banco de Crédito del Perú. Recuperado de:  
<https://www.viabcp.com/wps/portal/Home/nosotros>
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. McGraw – Hill. Bogotá.
- Cuenca, J. (2014). Impacto de los incentivos laborales en el desempeño laboral del personal operativo de la Financiera Confianza. Repositorio. Biblioteca Facultad de Ciencia Económicas. Tesis de Administración. Digital Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de:  
<http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/handle/123456789/464>
- Fernández-Ríos, M. (1999). Diccionario de recursos humanos: organización y dirección. Madrid: Díaz de Santos.
- Galup, S., Klein, G. y Jiang, J. (2008). The impacts of job characteristics on is employee satisfaction: a comparison between permanent and temporary employees. Journal of Computer Information Systems, pp. 58-68. Recuperado de:  
[http://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=08874417&AN=33723702&h=Uvwu70SN8%2bWFXcmQ5W4y1FyrmqUkyTXR99dUsRzG22Tlop0tQd4c4BDJw33uUjsfRGxC%2ftEL%2bG29SnjBEhilVA%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhas\\_hurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d08874417%26AN%3d33723702](http://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=08874417&AN=33723702&h=Uvwu70SN8%2bWFXcmQ5W4y1FyrmqUkyTXR99dUsRzG22Tlop0tQd4c4BDJw33uUjsfRGxC%2ftEL%2bG29SnjBEhilVA%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhas_hurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d08874417%26AN%3d33723702)

- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez, C., Incio, P. y O'Donnell, G (2011). Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: un caso en estudio. Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4552/GOMEZ\\_INCI\\_O\\_ODONNELL\\_BANCA\\_COMERCIAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4552/GOMEZ_INCI_O_ODONNELL_BANCA_COMERCIAL.pdf?sequence=1).
- Guzmán, G., Bôhrt, M. (2013). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una entidad financiera: Geraldine Fanny Guzmán Otazo. Recuperado de: <http://www.bibvirtual.ucb.edu.bo/opac/Record/101001111>
- Lee, Y. y Chang, H. (2008). Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study. *International Journal of Management*, 25, (3), pp. 732- 739. Recuperado de: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-1623336661/relations-between-team-work-and-innovation-in-organizations>
- Mason, C. y Griffin, M. (2002). Grouptask Satisfaction: Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups. *Small Group Research*, 33, pp. 271-312. Recuperado de: [http://www.researchgate.net/publication/27480113\\_Group\\_Task\\_Satisfaction\\_Applying\\_the\\_Construct\\_of\\_Job\\_Satisfaction\\_to\\_Groups](http://www.researchgate.net/publication/27480113_Group_Task_Satisfaction_Applying_the_Construct_of_Job_Satisfaction_to_Groups)
- Medina, A., Gallegos, C., Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista Scielo Rap — Rio de Janeiro* 42(6):1213-30, nov. /dez. 2008. ISSN 0034-7612. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>
- Palma, S. (2004). Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para Trabajadores de Lima Metropolitana. Recuperado de [https://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/satisfaccion\\_laboral](https://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/satisfaccion_laboral).
- Picón, T. (2014). Propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito - Oficina Principal - Chiclayo. Periodo junio - julio 2014. Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed) México: Pearson.
- Sanchis, J., Campos, V. (2010). Las prácticas de RR. HH. de alto rendimiento y su relación con el comportamiento estratégico y organizativo de la empresa. El caso de las entidades de crédito españolas. *Revista Dirección y Organización*. ISSN: 1132-175X (print) y ISSN: 2171-6323 (online). Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado de: <http://revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewArticle/78/78>

Schermerhorn, J., Hunt, J. Y Osborn R. (2005). Comportamiento organizacional. México: LimusaWiley.

Werther, W., & Davis, K. (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

## VII. ANEXOS

### 7.1. Encuesta



#### Encuesta

El presente cuestionario es para determinar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la presente entidad financiera ubicada en la ciudad de Chiclayo. Marque con una (X) la respuesta que considere la apropiada.

TOTAL DE ACUERDO            TA  
 DE ACUERDO                A  
 INDECISO                    I  
 EN DESACUERDO            D  
 TOTAL DESACUERDO        TD

| Item | Afirmación   | TD | D | I | A | TA |
|------|--|----|---|---|---|----|
| 1    | La infraestructura de la agencia es moderna y funcional  |    |   |   |   |    |
| 2    | Mi espacio de trabajo facilita mis labores   |    |   |   |   |    |
| 3    | El mobiliario en mi ambiente de trabajo es moderno y funcional   |    |   |   |   |    |
| 4    | La agencia y mi oficina están siempre limpias y aseadas  |    |   |   |   |    |
| 5    | La iluminación y temperatura en la oficina son buenas  |    |   |   |   |    |
| 6    | El sueldo que recibo satisface mis necesidades personales y familiares                                 |    |   |   |   |    |
| 7    | Los incentivos que recibo son buenos   |    |   |   |   |    |
| 8    | Tengo todos los beneficios sociales de acuerdo a ley   |    |   |   |   |    |
| 9    | La empresa me garantiza mi estabilidad laboral en la medida que mi rendimiento sea bueno               |    |   |   |   |    |
| 10   | En la empresa cumplen con la normatividad vigente relacionada con la higiene y seguridad en el trabajo |    |   |   |   |    |
| 11   | Tengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo                                  |    |   |   |   |    |
| 12   | Tengo buenas relaciones interpersonales con mis jefes  |    |   |   |   |    |
| 13   | Apoyo constantemente las decisiones tomadas por mi jefe  |    |   |   |   |    |
| 14   | En la empresa existe un programa de capacitación y entrenamiento anual                                 |    |   |   |   |    |
| 15   | En la empresa se preocupan por mi formación personal y profesional                                     |    |   |   |   |    |
| 16   | En la empresa existen posibilidades de ascensos y promociones  |    |   |   |   |    |