

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN-
HIGIENE ASOCIADOS A LA SATISFACCIÓN LABORAL DE
LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE SERVICIOS BANCA DE
NEGOCIOS DEL BANCO SCOTIABANK EN LA CIUDAD DE
LIMA PERÍODO MARZO-JULIO 2015

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

María Alejandra Ayala Cortez

Chiclayo, 17 de Noviembre de 2016

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN-
HIGIENE ASOCIADOS A LA SATISFACCIÓN LABORAL DE
LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE SERVICIOS BANCA DE
NEGOCIOS DEL BANCO SCOTIABANK EN LA CIUDAD DE
LIMA PERÍODO MARZO-JULIO 2015

POR:

María Alejandra Ayala Cortez

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. Eduardo Martín Amorós Rodríguez
Presidente de Jurado

Mgtr. Eduardo Arturo Zárate Castañeda
Secretario de Jurado

Mgtr. Luis Augusto Angulo Bustíos
Vocal/ Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr todos mis objetivos, resaltando su infinita bondad y amor brindado hacia mi persona como mi familia.

A mis padres Juan Ayala y Doris Cortez

Por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me a permitido ser una persona de bien, por sus ejemplos de perseverancia que siempre han infundado con el fin de que yo siempre salga adelante y por su gran amor hacia mi persona, la cual siempre estaré agradecido

A mi esposo Manuel Farfán

Por siempre brindar su incondicional apoyo y mi gran soporte para no poder desistir de mis objetivos de vida, y por brindarme ese amor tan incondicional.

A mis hijos Andrés y Valentina

Para que vea en mi persona un ejemplo a seguir y que todo esfuerzo tiene una recompensa.

AGRADECIMIENTO

Debo Agradecer de manera muy especial al Ing. Luis Angulo, por haberme brindado el total apoyo y asesoramiento en el desarrollo de la tesis, así como haberme facilitado todos los medios, brindándome con sus ideas y correcciones aportes invaluable, guiándome de manera infalible a realizar como un profesional de bien.

También quiero mencionar a todos los familiares y amigos que siempre creyeron en mi persona, con su aporte motivacional de que nunca me doblegara antes las adversidades que presenta la vida y que siempre logre todos mis objetivos planteados, a todos estas personas muchísimas gracias por su apoyo incondicional.

RESUMEN

La presente investigación se basó en la teoría motivacional de Frederick Herzberg, la cual propone el enriquecimiento del puesto de trabajo mediante los factores motivacionales (intrínsecos), para lograr la satisfacción del personal. Asimismo menciona que los factores de higiene (extrínsecos) también son importantes y que deben estar en un nivel adecuado para que se evite la insatisfacción. Es así que se tuvo como objetivo determinar los factores de motivación-higiene asociados a la satisfacción laboral de los empleados, sostenida en la teoría de Frederick Herzberg (o Teoría Bifactorial), para el área de Servicios Banca Negocios del banco Scotiabank. La población estuvo conformada por 14 trabajadores, se aplicó la técnica de la encuesta a través del instrumento cuestionario tipo Lickert, el cual estuvo elaborado con 16 preguntas, dejando la opción de indicar algunas aportaciones para mejorar la motivación en su oficina.

Asimismo, se utilizó el tipo de estudio descriptivo ya que presenta hechos a partir de un modelo teórico teniendo en cuenta los resultados se llegó a la conclusión, que el jefe del área debe reforzar los factores motivacionales a través de una actitud de liderazgo para incentivar a los trabajadores a mejorar el desarrollo de su trabajo y que estén satisfechos. También, se llegó a la conclusión, que es necesario que los factores higiénicos lleguen a un nivel adecuado para complementar el objetivo de tener a las personas motivadas.

Palabras clave: Motivación laboral, factores de higiene, factores motivadores.

ABSTRACT

The present research was based on the motivational theory of Frederick Herzberg, which proposes job enrichment work through the motivational (intrinsic) factors, to achieve personnel satisfaction.

He also mentions that hygiene factors (extrinsic) are also important and should be at an adequate level to avoid dissatisfaction. The purpose of this study was to determine the motivation-hygiene factors associated with employee satisfaction, based on Frederick Herzberg's theory (or Bifactorial Theory), for Scotiabank's Banking and Business Services area. The population was made up of 14 workers, the survey technique was applied through the Lickert questionnaire type instrument, which it was prepared with 16 questions, leaving the option to indicate some contributions to improve the motivation in that office.

Also, the type of descriptive study was used since it presents facts from a theoretical model taking into account the results it was concluded, that the head of the area should reinforce the motivational factors through a leadership attitude to encourage Workers to improve the performance of their work and to be satisfied. It was also concluded that it is necessary for hygiene factors to reach an appropriate level to complement the objective of motivating people.

Keywords: Work motivation, hygiene factors, motivating factors.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes.....	17
2.2. Bases teórico científicas.....	18
2.2.1. Motivación laboral.....	18
2.2.2. Motivación intrínseca.....	20
2.2.3. Motivación extrínseca.....	21
2.2.4. Satisfacción laboral.....	22
2.2.5. Teoría Bifactorial de Herzberg	23
2.3. Definición de términos básicos.....	25
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	28
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	28
3.2. Área y línea de investigación	28
3.3. Población, muestra y muestreo	28
3.4. Operacionalización de variables	29
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	32
IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	33
V. CONCLUSIONES	47
VI. RECOMENDACIONES	49
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
VIII.ANEXOS.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01. Operacionalización de variables	29
Tabla N° 02. Escala de interpretación de las satisfacción laboral a partir del modelo de Herzberg	33
Tabla N° 03. Índices de satisfacción global por factores	35
Tabla N° 04. Índices por factor (descendente)	39
Tabla N° 05. Contribución de los factores de motivación-higiene del año 2015	42
Tabla N° 06. Contribución de los factores de motivación-higiene en el año 2015 .	43
Tabla N° 07. Situación actual en la empresa.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Índices de satisfacción global por factores.....	38
Figura N° 2. Índice de satisfacción global por factor en forma descendente	41
Figura N° 3. Situación actual en la empresa	46

I. INTRODUCCIÓN

La presencia del Grupo Scotiabank en el Perú data desde el año 1997, cuando ingresó al accionariado del Banco Sudamericano con una participación minoritaria del 35%. El 9 de marzo del 2006, el grupo canadiense elevó al 100% su participación en esa institución, convirtiéndose en su único y principal accionista.

Nuestra institución inició formalmente sus operaciones como Scotiabank Perú SAA el 13 de mayo de 2006 (como resultado de la integración del Banco Wiese Sudameris y del Banco Sudamericano). Sin embargo, sus orígenes se remontan al 1° de marzo de 1943, fecha de fundación del antiguo Banco Wiese Ltda. Hoy en día cuenta con 182 oficinas a nivel nacional (128 en Lima y Callao y 54 en provincias), a las que se suman 507 cajeros automáticos y 1084 Cajeros Express (ventanillas comerciales del Banco) ubicados en los principales retailers asociados en todo el país.

El presente trabajo está enfocado en el área **Servicios de Banca Negocios**, la cual inició actividades en el año 2011 como **Soporte Banca de Negocios**, con un total de 22 asistentes, 3 de ellos se encuentran ubicados en provincia, como Arequipa, Trujillo y Chiclayo, era la unidad encargada de brindar el soporte operativo/administrativo a los clientes sectorizados a los Funcionarios de Banca Negocios o pertenecientes al segmento Pequeña empresa A, resolviendo en tiempos competitivos, las necesidades de post-venta que se presentan sobre la solicitud de desembolso y emisión de productos de acuerdo a la oferta actual.

En ese momento las funciones en el área de Soporte Banca de Negocios eran:

- a. Asesorar a los funcionarios de negocios en la presentación de requerimientos y en los procedimientos a seguir de acuerdo al tipo de producto.
- b. Verificar la correcta presentación y llenado de la documentación, de acuerdo al Check List por producto, para la atención de los desembolsos.
- c. Asegurar que en las solicitudes recibidas de los funcionarios de negocios se cumpla con las validaciones de firmas y poderes de los representantes legales, de acuerdo a las políticas establecidas.
- d. Verificar y gestionar en los casos que corresponda, el cumplimiento de las condiciones de aprobación respecto a las indicaciones de la línea de crédito: descripción de garantías, objeto de crédito, condiciones de reembolso y observaciones sobre garantías.
- e. Gestionar la atención de las solicitudes de constitución, modificación y registro de garantías para lo cual deberá coordinar con las unidades internas responsables.
- f. Actualizar la vigencia de seguros y tasaciones, coordinando la solicitud de las pólizas y preparando las solicitudes de renovación de tasaciones, en coordinación con las unidades internas correspondientes. En todos los casos los trámites realizados deben ser de conocimiento del funcionario de negocios a cargo de la cuenta.
- g. Solicitar la autorización o disponibilidad de la línea a Administración de Créditos, cuando las condiciones en su totalidad se cumplieron.
- h. Preparar instrucción de ejecución del desembolso, haciendo uso de los formatos establecidos y normalizados.

- i. Ejecutar correctamente el desembolso de pagarés provenientes de los clientes del segmento objetivo, cumpliendo con lo indicado en el Manual de Prestamos vigente.
- j. Gestionar con unidades operativas el procesamiento oportuno de las operaciones dentro de los tiempos establecidos en los acuerdos de servicio.
- k. Mantener constante comunicación con los Funcionarios de negocios, garantizando un flujo de información oportuno que permita brindar un óptimo servicio al cliente.
- l. Realizar el seguimiento de las operaciones, procesadas y enviadas a otras unidades operativas.
- m. Validar que las operaciones se ejecutaron de acuerdo a lo solicitado.
- n. Remitir a las unidades de soporte operativo la documentación original que sustentan la atención de operaciones para luego continuar con su archivo y custodia.

Soporte Banca de Negocios cuenta con representantes descentralizados en zonas estratégicas (Clusters), quienes asumen las responsabilidades y funciones aquí indicadas. Sólo en estos casos los asistentes mantienen un reporte jerárquico y funcional a la jefatura de SBN y un reporte administrativo a la gerencia de la agencia donde se encuentran físicamente. Los procedimientos operativos que son responsabilidad de la unidad se encuentran en las diferentes normas y manuales de producto.

Actualmente somos un total de 25 asistentes y 3 supervisores, y nuestras funciones son; realizar la correcta autorización y utilización de las líneas de crédito de los clientes de mayor complejidad, de acuerdo con las normas y políticas vigentes en el banco, dentro de la cartera asignada, asesorando al cliente interno y externo en la presentación de requerimientos y entrega de documentación, con la finalidad de alcanzar la calidad en la atención de procesos de post crédito en su unidad.

En Septiembre del año 2014 la gerencia toma la decisión de fusionar dos área de servicios: el área **Soporte Banca de Negocios y el área de Administración de créditos y de garantías**, denominando **Servicio Banca de Negocios**, con la finalidad de incrementar la Banca de microempresa y de aumentar nuestras funciones, teniendo como objetivo reducir tiempos, y controlar mejor las líneas de crédito.

Se realizaron capacitaciones diarias pues a inicios del mes de Noviembre se lanzó el área fusionada "Servicios Banca de Negocios". El impacto ha sido fuerte, ya que el incremento laboral es notorio, principalmente aquí en Lima los que éramos de Soporte banca de negocios y administración de créditos, con respecto a provincia (Arequipa, Chiclayo, Trujillo). La fusión solo ha sido de nombre ya que ellos no han aplicado a la nueva atención que estamos dando nosotros. Actualmente nos encontramos con mucha incertidumbre, la comunicación con nuestros jefes no es muy fluida ni continua, así mismo, no hemos recibido mejoras salariales ni de nivel lo cual nos tiene desmotivados. El ambiente es de mucha presión.

El impacto ha sido fuerte para ambas aéreas fusionadas, ya que el incremento de funciones se ha elevado y es notoria, hemos sido embargados por la incertidumbre ya que la comunicación con nuestra jefatura no ha sido fluida ni transparente, los cambios han sido trasmitidos a través de correos o

por nuestros supervisores, así mismo no hemos recibido mejoras salariales ni de nivel, lo cual nos mantiene desmotivados, han sido un total de 5 asistentes que han renunciado a todos estos impactos, el ambiente es de mucha presión.

El compromiso de los empleados con su puesto de trabajo se ha convertido en una actitud de características estratégicas en las empresas del presente siglo, especialmente en el sector financiero donde la competitividad del entorno, los constantes cambios tecnológicos, el acercamiento a los diversos sectores productivos, la necesidad de innovación en mejores productos y servicios han complicado los desafíos competitivos a los que se enfrenta la banca comercial, exigiendo contar con empleados estrechamente comprometidos con su actividad laboral. Ariza-Montes, (2013)

Las organizaciones empresariales deben enfrentar a diario un entorno que cambia de forma tan vertiginosa que deben adaptarse a él. Las personas que laboran en una organización también experimentan un cambio en sus expectativas. Quirant, & Ortega, (2006) menciona que es preciso tener claro algunos puntos en todo proceso de cambio: el personal necesita tiempo para ajustarse, comprender y comprometerse con el cambio; preparar al personal para el cambio y ayudarlo a enfrentarse a él de tal forma que se perciba como un aliado y no como una amenaza, cuanto más claros y preciso seamos con los empleados, mejor. La exigencia hoy más que nunca está en que los trabajadores se involucren muy estrechamente con su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo ha pasado a ser un parámetro de gestión crítico capaz de orientar a las organizaciones hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Gorroño (2008) señaló que la gestión de las emociones se ha convertido en una competencia más a desarrollar en las organizaciones. Esta gestión emocional ayudaría a los directivos a optimizar su trabajo.

De lo expuesto anteriormente y de acuerdo a los hallazgos de investigaciones recientes, se evidencia la necesidad de realizar una investigación en busca de explicaciones acerca de la satisfacción laboral y su incidencia en la motivación de los empleados en la nueva área fusionada.

¿Cuáles son los factores de motivación-higiene asociados a la satisfacción laboral de los empleados del área Servicios de Banca Negocios del Banco Scotiabank de la ciudad de Lima en el período Enero - Mayo 2015?

El presente estudio intenta responder a interrogantes que aún se continúan planteando los ejecutivos y gerentes de las organizaciones: ¿por qué algunos empleados se desempeñan mejor que otros? Si observamos a un grupo de trabajadores en el Banco, no todos se desempeñan igual en el trabajo, unos lo hacen mejor que otros. El área de Recursos humanos desarrolla numerosas estrategias con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores. La motivación se considera un factor que determina el comportamiento de los individuos de la organización, puede considerarse como una de esas fuentes, y podemos esperar que un empleado motivado tenga un mejor desempeño y se sienta comprometido con el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Esta investigación pretende formar un juicio más exacto acerca de las verdaderas motivaciones de los empleados del área fusionada Servicios de Banca Negocios.

Objetivo General

Determinar los factores de la motivación laboral asociados a la satisfacción laboral de acuerdo con la teoría Bifactorial de Herzberg en los empleados del área Servicios Banca Negocios del Banco Scotiabank de la ciudad de Lima en el período Ene-Mayo 2015.

Objetivos específicos

Determinar los factores de motivación intrínsecos o motivadores asociados a la satisfacción laboral de los empleados del área Servicios Banca Negocios con relación a los factores motivadores de Herzberg.

Determinar los factores de motivación extrínsecos o higiénicos asociados a la insatisfacción laboral de los empleados del área de Servicios Banca Negocios con relación a los factores higiénicos de Herzberg.

Identificar en orden de importancia cuáles son los factores de motivación-higiene que más contribuyen en el actual nivel de satisfacción de los empleados del área de Servicios Banca Negocios.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Figueroa (2000) realizó su trabajo de Tesis para optar el grado de Maestría en Ciencia en Extensión Agrícola titulado “Nivel de satisfacción en el trabajo de los agentes agrícolas de Puerto Rico con relación a los factores motivadores e higiénicos de Herzberg”. El propósito del estudio fue determinar el nivel de satisfacción en el trabajo de los agentes agrícolas con relación a los factores motivadores e higiénicos de Herzberg.

Los factores motivadores son los sentimientos de logro, el crecimiento profesional, la responsabilidad y el trabajo mismo. Los factores higiénicos son las relaciones interpersonales, la política y administración del Servicio de extensión agrícola, el salario, la supervisión y las condiciones de trabajo. Los hallazgos más sobresalientes fueron los siguientes: los agentes agrícolas están un poco insatisfechos con la Política y Administración del Servicio de extensión agrícola. Los demás factores fluctúan entre un poco satisfechos a muy satisfechos, teniendo el nivel de satisfacción más alto las relaciones interpersonales; y el más bajo las condiciones de trabajo.

No se encontró diferencia significativa entre el nivel de satisfacción en el trabajo con respecto a los factores motivadores (4.63) y los factores higiénicos (4.31).

Gherman (2011) presentó su tesis para optar el grado de Magister en Administración estratégica de empresas, bajo el título “La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio”. El estudio fue del tipo cualitativo y se utilizó el enfoque de Frederick Herzberg para comparar sus resultados con los obtenidos en el sector retail, a nivel operativo. Se analizó una muestra de 472 trabajadores y se encontraron indicios que hay factores que coinciden

en su impacto sobre la motivación, tal como lo halló Herzberg. Sin embargo se encontraron otros factores que muestran una tendencia contraria a sus resultados. En particular las relaciones interpersonales constituyen un factor de motivación y no higiénico como lo postuló Herzberg.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Motivación laboral

Fischman (2014) La motivación es un tema apasionante y muy estudiado científicamente. Pero a la vez es un término que no ha logrado definirse en consenso y ha sido utilizado en diferentes sentidos.

Romero (2005) señala, la motivación ha sido conceptualizada como un *estado interno* que provoca una conducta; como la *voluntad o disposición* de ejercer un esfuerzo; como pulsiones, *impulsos o motivos* que generan comportamientos; como fuerza desencadenante de acciones; como *proceso* que conduce a la satisfacción de necesidades.

Westwood (1992, citado en Furnham, 2001) indica que la *motivación* es un concepto de características específicas:

- i. Es un estado interno que experimenta el individuo, se desarrolla dentro de él y es singular.
- ii. El sujeto experimenta un estado motivacional de una forma tal que da origen a un deseo, intención o presión para actuar.
- iii. La motivación tiene un elemento de elección, intención o deseo. La persona que experimenta un estado de estimulación (provocada en el **plano externo o interno**) responde eligiendo actuar de una manera y con una intensidad, que ellos mismos determinan.

- iv. Los individuos difieren en términos de su estado emocional y de los **factores** que influyen en el mismo.
- v. La motivación tiene diversas facetas. Es un proceso complejo con diferentes elementos y la posibilidad de muchos determinantes, opciones y resultados.

Robbins (2005) precisa que la motivación laboral hace referencia a los procesos responsables del deseo de un trabajador de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad individual. Este proceso involucra tres elementos clave: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad o impulso. El esfuerzo que se dirige hacia los objetivos organizacionales es la clase de esfuerzo que deben buscar los gerentes. En este proceso también interviene la satisfacción de necesidades. La necesidad es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Entonces, es inherente el requisito que las necesidades del individuo deben ser compatibles con los objetivos de la organización.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización, Guerrero & Sánchez, (2011)

Fischman (2014) menciona que, en las empresas los jefes y gerentes deben generar un ambiente donde exista mayor motivación; según un estudio realizado por la empresa encuestadora Gallup, en 147 países y en diferentes

categorías laborales, solo el **13%** de las personas que trabajan está motivado, el **63%** está desmotivado y el **24 %** está activamente desmotivado (quiere decir, que vive desmotivando a las personas).

La empresa Market Tools Inc, reportó que contrariamente a la creencia de que el dinero es el gran motivador de las personas...eran otros aspectos los que podían motivarlos en el trabajo: el 27% quería más oportunidades en su trabajo, 20% quería mayores oportunidades para su carrera y mayor entrenamiento, 15% quería condiciones de trabajo más flexibles, 9 % quería mayor cooperación entre los trabajadores, 8% quería un trabajo más desafiante y el 7% quería una mejor relación con su jefe.

Robbins (2005) nos comenta que motivar a los empleados es un problema organizacional importante y los gerentes siguen buscando soluciones.

2.2.2. Motivación intrínseca.

Los trabajadores tienen diferentes razones para esforzarse en sus empleos.

Edward Deci y Richard Ryan son dos investigadores que han dedicado su vida a estudiar las motivaciones de las personas en diferentes ámbitos.

En uno de sus experimentos armaron dos grupos de estudiantes que debían realizar un trabajo. Uno de los grupos recibiría una recompensa dineraria al final del trabajo y el otro grupo no recibiría recompensa alguna. Luego de finalizado el trabajo los investigadores informaron que se retirarían unos 8 minutos, en realidad aquí empezaba el experimento. El objetivo era ver qué grupo elegía continuar con el trabajo durante esos minutos en vez de dedicarse a leer unas revistas que habían colocado en las oficinas. Querían descubrir qué grupo estaba motivado intrínsecamente y seguía con el trabajo

sin recibir recompensa. La mayoría del grupo de personas que no había recibido recompensa prefirió seguir con el trabajo.

Se han realizado diferentes experimentos con diferentes muestras de adultos, empleando diversas tareas y diferentes recompensas, y en todos los casos cuando se asigna un incentivo extrínseco, se merma la motivación intrínseca. Deci, (1999), citado en Fischman (2014).

Manso (2002), quien describe las principales contribuciones de Frederick Herzberg al desarrollo de la psicología industrial/organizacional y de la moderna administración de recursos humanos, menciona que los diversos programas establecidos por Herzberg le permitieron establecer la idea eje, en función de la cual habrían de girar todos sus aportes al conocimiento de las causas de motivación y satisfacción laboral: la enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos contrapuestos de un mismo continuum. De la misma manera, en el medio laboral, no por eliminarse las fuentes de insatisfacción de los empleados necesariamente éstos experimentan satisfacción absoluta en el trabajo que realizan.

2.2.3. Motivación extrínseca

Romero (2005) nos indica que la motivación extrínseca es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada, la conducta se vuelve instrumental: se convierte en un medio para alcanzar un fin. Asimismo, Reeve (2003, citado por Daniel 2005) aclara que con la conducta motivada extrínsecamente la motivación surge de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento observado.

2.2.4. Satisfacción laboral.

Este concepto es ampliamente estudiado en el ámbito del comportamiento organizacional.

La satisfacción laboral es un constructo interdisciplinar cuya conceptualización ha sido abordado por la psicología, la sociología, la Administración. Las definiciones son innumerables pero todas tiene un denominador común que hace posible categorizarlas en dos dimensiones: unos autores entienden la satisfacción laboral como un estado emocional y otros la consideran como un resultado de comparar las expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente, (González, 2011).

Desde el inicio de los estudios sistemáticos impulsados por Hoppock (1935), citado en Vuotto, M. & Arzadun, P. (2007) sobre los factores asociados a la satisfacción laboral, se alcanzaron resultados válidos para analizar la relación entre las necesidades humanas, las actitudes laborales y la motivación en el trabajo y la contribución de diversos autores al tema ha sido significativa, aunque una de las teorías que más ha influido en este campo fue formulada por Herzberg (1959, 1987).

Herzberg (2003), manifiesta que investigó las fuentes de motivación de los empleados, y descubrió una dicotomía que aún desconcierta: “las cosas que motivan y causan satisfacción a las personas en el trabajo son de tipo diferente a las que causan insatisfacción”.

Asimismo, Robbins (2005), menciona que la teoría de motivación-higiene de Frederick Herzberg propone que la motivación y satisfacción en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos.

Herzberg et.al. (1959) afirma que el esquema tradicional de que una necesidad generará insatisfacción si no se veía cubierta y generará satisfacción si se cubría, no correspondía a la realidad. Pensaron que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción; al eliminar las características insatisfactorias del trabajo éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Herzberg y colaboradores concluyeron que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos.

En el medio laboral, no por eliminarse las fuentes de insatisfacción en los empleados necesariamente éstos experimentan satisfacción absoluta en el trabajo que realizan, (Manso, 2002).

Chiavenato (2002) La teoría de los dos factores es criticada por basarse en la investigación de una pequeña muestra y generalizar a partir de esta muestra. Esta crítica cobra cada vez menos fuerza pues a partir del estudio original se han desarrollado investigaciones para validar la teoría con las mismas y diferentes metodologías y que han usado diferentes poblaciones, ocupaciones, tipos de trabajo, especialidades y niveles jerárquicos. En realidad la teoría de los dos factores es la que mejor refleja las situaciones que se presentan en las organizaciones.

2.2.5. Teoría Bifactorial de Herzberg

Herzberg, (1954) en su obra: *work of the nature of man* explica claramente las características de su descubrimiento: el concepto de motivación-higiene de las actitudes al trabajo. La persona humana tiene dos clases de necesidades: sus necesidades como animal para evitar el daño y sus necesidades como ser humano para crecer y desarrollarse psicológicamente. Frederick Herzberg entrevistó a doscientos ingenieros y contadores quienes

constituían una muestra representativa de la industria de Pittsburgh; se les preguntó sobre acontecimientos que hubieran tenido en el trabajo que, o bien hubiesen producido una mejoría sustancial en la satisfacción laboral o les hubiesen producido una marcada disminución de la satisfacción laboral. En sus resultados resaltan cinco factores como determinantes importantes de la satisfacción laboral: realización, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción, siendo los tres últimos de mayor importancia para un cambio de actitudes de mayor duración. Estos cinco factores aparecen con muy poca frecuencia cuando los entrevistados describen acontecimientos que acompañaban a sentimientos de descontento en el trabajo.

Cuando se codificaron los factores involucrados en el descontento laboral, apareció un conjunto de factores completamente diferente. Estos factores eran semejantes a los gratificantes en su efecto unidimensional. Sin embargo, esta vez servían sólo para lograr descontento laboral y se mencionaron raramente en acontecimientos que condujeron a actitudes laborales positivas. También, a diferencia de los satisfactorios, los no gratificantes producían insistentemente cambios a corto plazo en las actitudes laborales. Los principales aspectos no gratificantes eran: política y administración de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales.

Herzberg (1954) continúa su elocución, ¿Cuál es la explicación de estos resultados? ¿Los dos grupos de factores tienen dos temas separados? Parece que sí, ya que los factores gratificantes parecen describir la relación del hombre con lo que hace: el contenido de su trabajo, la realización de una tarea, el reconocimiento de la realización de una tarea, la naturaleza de la misma, la responsabilidad sobre la tarea y el avance o crecimiento profesional

en la capacidad de realizar dicha tarea. ¿Cuál es el tema central de los insatisfechos? Quitando factores como el tipo de administración y supervisión recibida al hacer el trabajo, los factores que parecen sugerir una diferencia con los “satisfactores” son: la naturaleza de las relaciones interpersonales, las condiciones laborales del entorno de trabajo y el efecto del salario. Más que describir la relación del hombre con lo que hace, los factores de “insatisfacción” describen sus relaciones con el contexto o ambiente en el que realiza su trabajo. Un grupo de factores está relacionado con lo que realiza la persona y los otros con la situación en la que lo realiza.

Los factores de insatisfacción describen esencialmente el ambiente y sirven principalmente para prevenir la insatisfacción y tienen poco efecto sobre las actitudes laborales positivas, se les ha llamado factores de higiene, que es una analogía con la utilización médica del término: “preventivo y ambiental”. Los factores de satisfacción han sido llamados motivadores o de motivación ya que los resultados del estudio han sugerido que son eficaces para motivar el esfuerzo y realización superior del individuo.

2.3. Definición de términos básicos

Motivación. Es la energía que dirige el comportamiento y que nos lleva a aproximarnos a metas y resultados o a alejarnos de situaciones que queremos evitar.

Factores motivadores o intrínsecos. Se consideran factores intrínsecos de la satisfacción laboral los aspectos que tiene que ver con la posibilidad de desarrollo, la obtención de reconocimiento, ser creativo en el propio trabajo, tener responsabilidades respecto al trabajo, a los compañeros y a la promoción. Herzberg descubrió que los hechos que causan satisfacción en el

trabajo se refieren solo a los factores intrínsecos o motivadores al propio trabajo, son recompensas internas que una persona siente cuando realiza su trabajo

Factores de higiene o extrínsecos. Se consideran factores extrínsecos de la satisfacción laboral aspectos relacionados con la política de la empresa y de la dirección, aspectos técnicos de la supervisión, relaciones interpersonales, el salario y las condiciones de trabajo. Herzberg descubrió que los hechos que causan insatisfacción en el trabajo se refieren solo a los factores extrínsecos o de higiene.

Reconocimiento de su trabajo. Reconocimiento procedente de otras personas (superiores, compañeros, clientes, colegas y público en general). Elogios (reconocimiento positivo) y críticas (reconocimiento negativo).

Logro/realización. Terminar el trabajo con éxito, solucionar problemas complejos, ver los resultados del propio trabajo.

Posibilidad de crecimiento/formación y desarrollo. Formación que proporciona la empresa y posibilidad de desarrollarse personal y/o profesionalmente. También se incluyen situaciones en las que el individuo tiene posibilidades de mejorar sus habilidades.

Promoción. Cambio de posición o status en la empresa. Las situaciones en las que el individuo cambia de un área a otra área dentro de la organización sin un cambio de status aunque con incremento de responsabilidades, no se considera como promoción.

Responsabilidad. Trabajo con baja supervisión, responsabilidad sobre el propio trabajo o el de otros, trabajo importante.

Trabajo mismo. Se considera este factor cuando el individuo menciona el trabajo como fuente de buenos o malos sentimientos. Trabajo atractivo, creativo, desafiante y variado; o al revés trabajo rutinario, sofocante y muy difícil

Relaciones interpersonales. Relaciones con el superior, subordinado o personas del mismo nivel (colegas) dentro de la empresa. Historias que enfatizan las características de la interacción.

Condiciones de trabajo. Ambiente físico (iluminación, ruido, ventilación, espacio, etc.), cantidad de trabajo, medios/materiales disponibles, condiciones de seguridad.

Política y Dirección de la empresa. Competencia de la organización y de la Dirección de la empresa, claridad de las políticas y de los sistemas de dirección.

Supervisión. Se refiere esencialmente al estilo de liderazgo, a la competencia o incompetencia, parcialidad o imparcialidad del supervisor con respecto a sus compañeros.

Salario. Cantidad de medidas monetarias percibida por el trabajador o cualquier otra cantidad que sea percibida por el trabajador a cambio de la labor ordinaria ejecutada.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es del tipo mixta, cualitativa-cuantitativa.

De acuerdo al fin que persigue es aplicada: cuando la investigación está orientada a lograr un nuevo conocimiento destinado a solucionar problemas prácticos.

Al no haber ninguna manipulación en la población será del tipo no experimental-transversal, se medirán las variables tal como se muestran en la realidad. La investigación es de tipo transversal puesto que la recolección de datos se realizará en un solo momento del tiempo. Para el diseño no experimental-transversal se utilizó la encuesta y entrevistas como estrategias de recolección de datos.

3.2. Área y línea de investigación

Área de investigación: Gestión

Línea de investigación: Operaciones

3.3. Población, muestra y muestreo

El personal en el área fusionada Servicios Banca Negocios está conformada por 14 personas correspondientes a las áreas Soporte Banca Negocios y Administración de Créditos. Se solicitará la información a todos los integrantes del área de Servicio Banca Negocios por lo que no será necesario tomar una muestra representativa.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla N° 01
Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Satisfacción en el trabajo (de acuerdo a la Teoría de los dos factores)	Factores intrínsecos o Motivadores	Reconocimiento Logro Crecimiento Promoción/Ascenso Responsabilidades Trabajo en sí	Cuestionario Escala de Likert
	Factores extrínsecos o higiénicos	Relaciones interpersonales Supervisión Política Empresarial y Administrativa Condiciones físicas Seguridad Vida personal Status	Cuestionario Escala de Likert

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Entrevista. Se utilizará esta técnica como medio de recolección de información exploratoria. Esta información permitirá tener información amplia y clara acerca del problema de investigación.

Revisión bibliográfica. Se revisó bibliografía correspondiente al concepto de motivación en el trabajo que permitió establecer las bases teóricas necesarias para la comprensión de nuestro problema y posteriormente construir el marco teórico.

Cuestionario. La evaluación de la satisfacción laboral se puede realizar por medio de métodos directos e indirectos. Los métodos directos analizan las actitudes expresadas generalmente a través de preguntas directas cerradas. Los métodos indirectos se llevan a cabo a través de los buenos y malos recuerdos y a veces de diferentes actitudes referidas al dipolo placer-displacer. El instrumento de evaluación que se ha seleccionado es un cuestionario que participa de los métodos directo e indirecto y se basa en los elaborados primeramente por el Survey Research Center de Michigan, en los trabajos posteriores de Herzberg y Crozier en USA y Francia respectivamente (1966-1979) y en adaptaciones al castellano como el de Lucas Marín.

El cuestionario consta de dos partes fundamentales, que permiten la combinación de métodos directos e indirectos para medir la satisfacción laboral. La primera parte es un cuestionario estructurado, que mediante la utilización de índice cuantitativo permite medir la satisfacción e identificar los factores que pueden estar relacionados a esa satisfacción de manera transversal. Además deja abierta la posibilidad de identificar factores asociados a la satisfacción o insatisfacción laboral diferentes a los planteados por F. Herzberg. La segunda parte del cuestionario se basa en un método

indirecto denominado método de los incidentes críticos también llamado Teoría bifactorial de la satisfacción, Cantera (1988)

La primera parte del instrumento se aplicó a todos los encuestados de manera individual y de forma auto administrado, siempre con el apoyo de la tesista. Se tomó la decisión de aplicar la segunda parte del instrumento en grupos de 4 para lograr la participación conjunta y sobre todo la mejor comprensión de lo expresado en las preguntas.

La definición operacional de la variable satisfacción laboral es asumida desde la perspectiva de la teoría de los dos factores e F. Herzberg. Se han tomado dos formas de medir la variable. Una primera forma es tomar la primera parte del instrumento, el cual contiene los 14 factores de motivación-higiene (el factor relaciones interpersonales se subdivide en tres dimensiones) y se pregunta de manera directa el grado de satisfacción por cada uno de ellos a través de una escala ordinal que contiene las opciones de “muy insatisfecho”, “insatisfecho”, “neutro”, “satisfecho”, y “muy satisfecho”.

El instrumento se estructuró bajo la forma de una escala de Likert, el cual indica que el nivel de medición es ordinal, con cinco categorías de respuestas que mantienen un orden de menor a mayor, con los siguientes valores:

-2 = muy insatisfecho

-1= insatisfecho

0= neutro

1= satisfecho

2= muy satisfecho

La segunda forma es una réplica del estudio original de F. Herzberg en el cual se invita a la población a describir situaciones positivas y negativas en el trabajo y sobre todo a identificar los factores de motivación-higiene que son causantes de estas situaciones positivas y negativas. Estas situaciones (positivas y negativas) se clasifican en dos categorías mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivas, satisfacción que corresponde a los eventos positivos e insatisfacción que corresponde a los eventos negativos. En esta parte se incluyen situaciones del pasado y actuales, por lo que se convierte en una evaluación de la satisfacción menos transversal.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Para preparar y procesar los datos se utilizó el software estadístico SPSS versión 12.1 que permitió estructurar una matriz o base de datos para realizar todos los análisis.

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

FACTORES ASOCIADOS A LA MOTIVACION LABORAL EN EL PERSONAL DEL AREA SERVICIOS BANCA NEGOCIOS DEL BANCO SCOTIABANK EN LA CIUDAD DE LIMA

La variable Motivación Laboral en el área Servicios Banca Negocios del Banco Scotiabank se midió a partir del concepto y esquema del modelo de Herzberg.

Y para lo cual se utilizó un índice de satisfacción laboral, que se puede calcular de manera individual, global para toda la organización y también de manera general para cada uno de los 14 factores planteados por Herzberg en su teoría. El índice puede tomar valores comprendidos entre -1 y 1, de donde -1 es el mínimo valor y 1 el máximo que se asume.

Para la interpretación y análisis del índice se asumió la siguiente convención:

Tabla N° 2
Escala de interpretación de las satisfacción laboral a partir del modelo de Herzberg

	Desde	Hasta
Satisfacción muy fuerte	0.70	1.00
Satisfacción considerable (sustancial)	0.50	0.69
Satisfacción moderada	0.30	0.49
Satisfacción baja	0.10	0.29
Neutralidad (no satisfacción)	0.00	0.09
Neutralidad (no insatisfacción)	-0.09	0.00
Insatisfacción baja	-0.29	-0.10
Insatisfacción moderada	-0.49	-0.30
Insatisfacción considerable (sustancial)	-0.69	-0.50
Insatisfacción muy fuerte	-1.00	-0.70

La fórmula para calcular el nivel de satisfacción actual de los empleados del área de Servicio de Banca Negocios por factor es la siguiente:

$$i = \frac{-2(MI) - 1(I) + 0(N) + 1(S) + 2(MS)}{2}$$

De donde MI representa el porcentaje de los empleados que actualmente están muy insatisfechos con la presencia del factor estudiado, el porcentaje de aquellos que manifestaron estar insatisfechos, N el porcentaje de empleados que contestaron sentir una posición neutral con el factor que se estudia, S porcentaje que están satisfechos con la presencia del factor, y MS el porcentaje de empleados que contestaron estar muy satisfechos con la presencia del factor en la empresa. Los valores de porcentajes se traducen en probabilidades al ser utilizados en la fórmula.

El índice global de satisfacción laboral de los empleados del área para el año 2015, se obtuvo promediando los 14 índices asociados a los factores de motivación higiene que aparecen en la tabla 3 y en la figura 1 .

Índice Global de Satisfacción = 0.1148

Este índice global mide la satisfacción en el trabajo del área servicios Banca Negocios en un momento en el tiempo, de tal manera que sólo su análisis e interpretación será válida para este periodo, debido a que la satisfacción es una variable que cambia con el tiempo este valor es una fotografía de su nivel.

Este índice de 0.1148 representa un nivel de satisfacción baja, por lo tanto los empleados del área, que puede mejorarse a través de estrategias que lleven la satisfacción a niveles considerables o muy fuertes.

Tabla N° 3
Índices de satisfacción global por factores

	Factor	Índice
Motivación	1 LOGRO	0.5000
	2 RECONOCIMIENTO	-0.1786
	3 EL TRABAJO EN SI	0.3214
	4 RESPONSABILIDAD	0.3214
	5 ASCENSO	-0.1429
	6 CRECIMIENTO	-0.2143
Higiene	7 POLITICA ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA	-0.1071
	8 SUPERVISION	0.2143
	9 CONDICIONES DE TRABAJO	0.2500
	10 RELACIONES INTERPERSONALES	0.0714
	11 SALARIO	-0.3214
	12 SEGURIDAD	0.2143
	13 STATUS	0.1786
	14 VIDA PERSONAL	0.5000

La Tabla 3 muestra que los factores de Motivación de mayor influencia positiva sobre la satisfacción laboral global son Logro (0.50), el trabajo en si (0.32) y responsabilidad (0.32).

Un valor de (0,50) en el factor logro, se interpreta como la existencia en los empleados de sentimientos de satisfacción personal al terminar sus tareas y trabajos, resolver problemas y de ver los resultados de los esfuerzos propios; estas situaciones generan un nivel de satisfacción laboral considerable e importante.

El trabajo en sí es el factor con grado de satisfacción moderada (0.32) lo cual indica que existen hechos y situaciones relacionados con el contenido

real del trabajo que lo hacen interesante, variado y retador para los empleados en general, y a su vez generan una satisfacción laboral.

El factor responsabilidad contribuye a generar un nivel de satisfacción moderada (0.32) lo cual significa la existencia en los empleados de autonomía sobre su propio trabajo y de responsabilidad por el trabajo de otros.

Los factores de motivación: Reconocimiento, Ascenso y crecimiento, actualmente los trabajadores manifestaron tener una baja satisfacción por lo cual se interpreta como la existencia de situaciones donde no se recibió la promoción esperada y no se experimenta algún tipo de cambio hacia arriba en el cargo que se ocupa.

Los factores de higiene: Vida personal (0.50) el primero, describe situaciones de trabajo que generan impacto positivo en la vida personal del empleado del área en el Banco, y también acciones de la compañía dirigidas a aspectos de la vida privada de los mismos.

Las condiciones de trabajo (0.25) generan situaciones que producen un nivel de satisfacción Baja, por lo que se percibe por parte de los empleados que las condiciones físicas tales como, luz, temperatura, ventilación, herramientas para el desarrollo del trabajo y apariencia general del lugar de trabajo hay que mejorarlas.

Los factores supervisión (0.21) y seguridad (0.21) producen niveles de baja satisfacción. En cuanto a la supervisión el valor se interpreta como la de buscar mejorar aspectos tales como la forma de dirigir, regañar y criticar del jefe y también los forma como se delega las responsabilidades. La seguridad no genera insatisfacción pero si un nivel de satisfacción baja el cual baja el nivel de satisfacción global de los empleados. Es uno de los aspectos a mejorar.

La presencia del factor estatus (0.18) genera un nivel de bajo en satisfacción, lo cual se interpreta como que el sentimiento y percepción de los empleados de la importancia del puesto o cargo en la organización es relativamente satisfactoria y para lo cual puede mejorarse.

Según el factor de Relaciones interpersonales (0.07) generan actualmente niveles de neutralidad (no satisfacción), se interpreta como la presencia de buenas relaciones de los empleados con los superiores, colegas y subordinados y a la existencia de relaciones amistosas, honestas y de cooperación.

El factor Políticas y administración de la compañía (-0.11) y el salario (-0.32), impactan en forma negativa en el nivel de satisfacción global, produciendo niveles de satisfacción muy bajos. Se entiende que las políticas y administración del área del Banco se caracterizan por ser inadecuadas y se suma la percepción de los empleados de poca competencia de la dirección y de falta de claridad en las políticas.

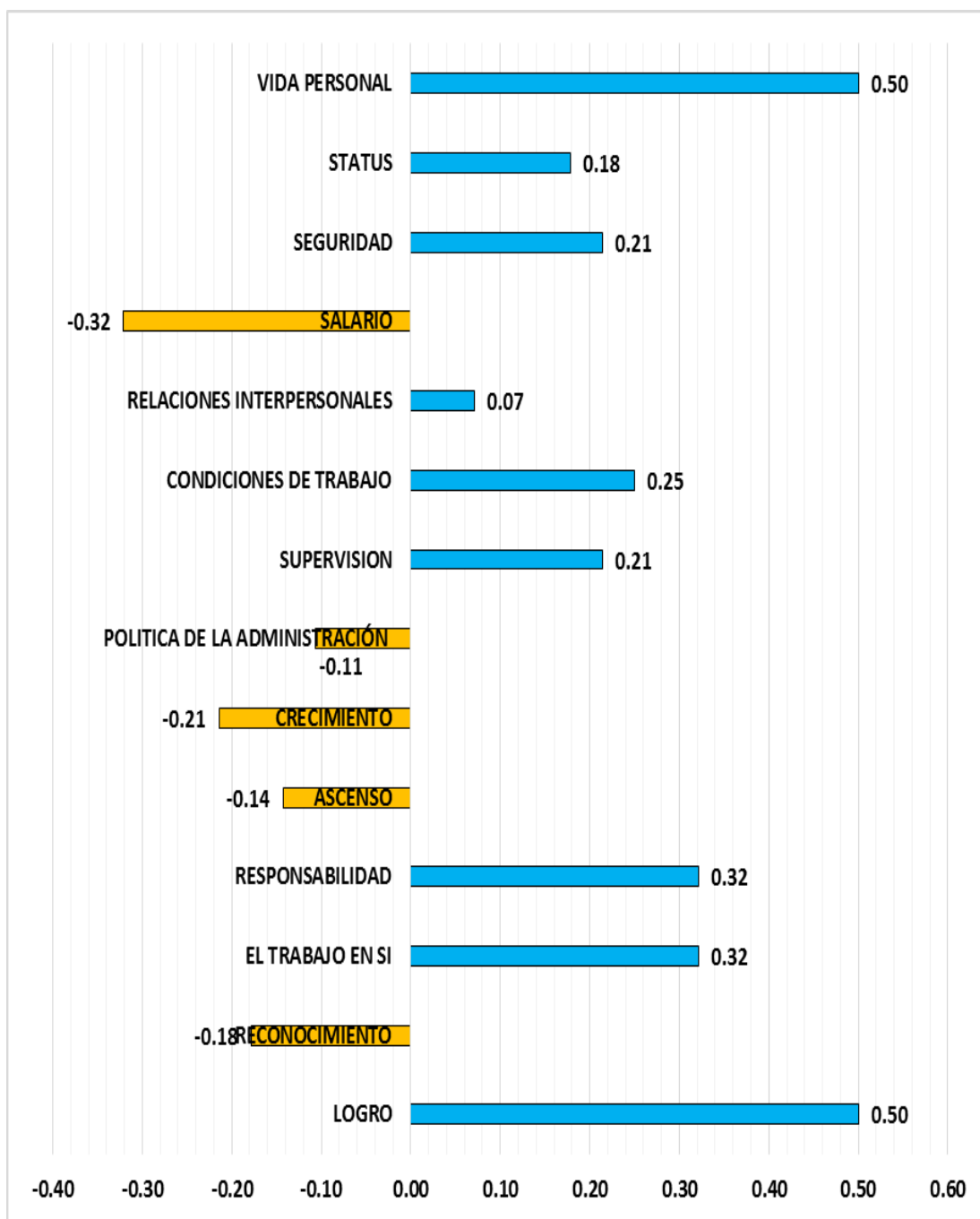


Figura N° 1. Índices de satisfacción global por factores

Fuente: Instrumentos aplicados a los empleados el Banco Scotiabank del área de servicios Banca de Negocios. Lima -2015.

CONTRIBUCIÓN DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN-HIGIENE AL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN ORDEN DE IMPORTANCIA

En la tabla 4. Se muestra que factores actualmente aportan una mayor contribución a la conformación del índice global de satisfacción de 0.1148. Esto se puede lograr al organizar los factores de motivación e higiene en orden descendente

Tabla N° 4
Índices por factor (descendente)

Factor	Índice
LOGRO	0.5000
VIDA PERSONAL	0.5000
EL TRABAJO EN SI	0.3214
RESPONSABILIDAD	0.3214
CONDICIONES DE TRABAJO	0.2500
SUPERVISION	0.2143
SEGURIDAD	0.2143
STATUS	0.1786
RELACIONES INTERPERSONALES	0.0714
POLITICA ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA	-0.1071
ASCENSO	-0.1429
RECONOCIMIENTO	-0.1786
CRECIMIENTO	-0.2143
SALARIO	-0.3214

Fuente: Instrumentos aplicados a los empleados el Banco Scotiabank del área de servicios Banca y Negocios. Lima -2015.

El factor logro y vida personal poseen los mayores índices de satisfacción con un valor de 0.50, lo cual significa que la presencia de este

factor en la genera un grado de satisfacción muy considerable, entendiéndose como aspectos positivos presentes en la organización que impactan en la vida personal de los mismos, así como el logro se interpreta que actualmente la presencia de este factor como considerable en la contribución de la satisfacción laboral.

Los factores el trabajo en si (0.32) y responsabilidad (0.32) generan satisfacción moderada, el primero se interpreta como que los contenidos de los trabajos de los empleados del área son interesantes y están llenos de aspectos muy positivos. El factor responsabilidad puede interpretarse como la existencia adecuada de la relación entre autoridad y responsabilidad junto con una considerable presencia de autonomía en los empleados.

Los factores condiciones de trabajo (0.25), supervisión (0.21), Seguridad (0.21) y Status genera una baja satisfacción lo cual se interpreta que deben trabajarse más en los factores, para que puedan contribuir a niveles de satisfacción superiores.

El factor Relaciones Interpersonales (0.07) genera una neutralidad (no satisfacción) lo cual habla de la existencia de una buena y sustancial relación de los empleados con sus superiores, iguales y subordinados, a pesar de considerarse un factor de higiene actualmente contribuye de manera considerable en la satisfacción laboral.

Los factores Política Administrativa de la compañía (-0.11), Ascenso (-0.14), Reconocimiento (-0.18), Crecimiento (-0.21) y Salario (-0.32) son los factores que generan insatisfacción baja y moderada respectivamente en el área.

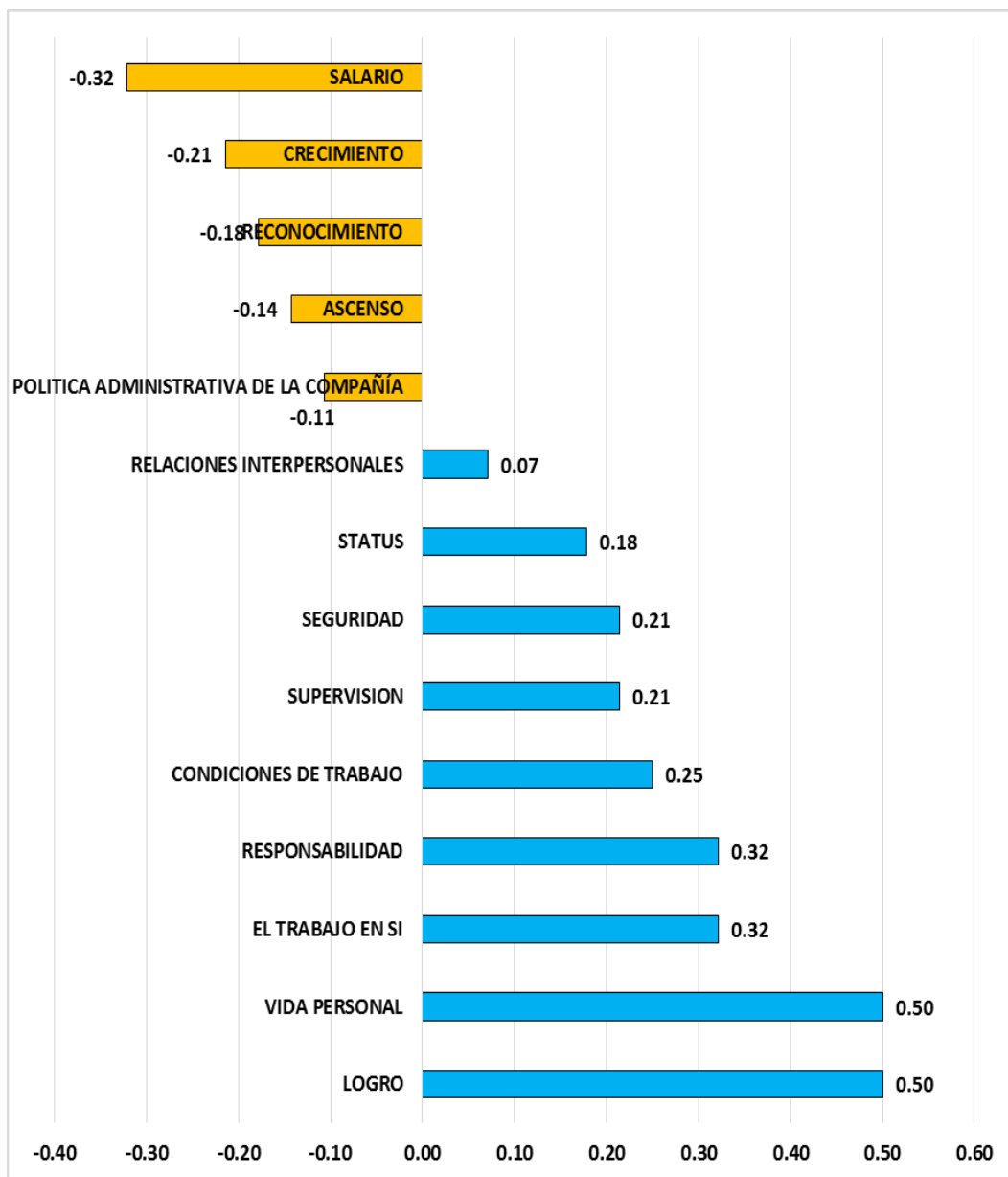


Figura N° 2. Índice de satisfacción global por factor en forma descendente

Fuente: Instrumentos aplicados a los empleados el Banco Scotiabank del área de servicios Banca de Negocios. Lima -2015.

FACTORES DE MOTIVACIÓN-HIGIENE ASOCIADOS A LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DEL AREA SERVICIOS BANCA DE NEGOCIOS DEL BANCO SCOTIABANK EN LA CIUDAD DE LIMA

La segunda parte del cuestionario empleado contiene un instrumento indirecto para medir la satisfacción laboral basado en el método de los incidentes críticos, también llamado método bifactorial de la satisfacción, en el cual se invita al empleado a recordar y describir hechos o eventos del pasado donde este se ha sentido contento o satisfecho en el año y en el mes, luego debe escoger de los 14 factores motivacionales e higiénicos, cual o cuales de estos generaron la situación descrita anteriormente.

Tabla N° 05
Contribución de los factores de motivación-higiene del año 2015.

Factor	Año 2015			
	Satisfacción		Insatisfacción	
	n°	%	n°	%
1 LOGRO	3	21.43	0	0.00
2 RECONOCIMIENTO	2	14.29	0	0.00
3 EL TRABAJO EN SI	0	0.00	0	0.00
4 RESPONSABILIDAD	1	7.14	0	0.00
5 ASCENSO	0	0.00	2	14.29
6 CRECIMIENTO	1	7.14	0	0.00
7 POLITICA ADMIN DE LA COMPAÑÍA	2	14.29	2	14.29
8 SUPERVISION	0	0.00	1	7.14
9 CONDICIONES DE TRABAJO	0	0.00	0	0.00
10 RELACIONES INTERPERSONALES	3	21.43	4	28.57
11 SALARIO	0	0.00	1	7.14
12 SEGURIDAD	0	0.00	2	14.29
13 STATUS	0	0.00	1	7.14
14 VIDA PERSONAL	0	0.00	1	7.14
15 OTRO	0	0.00	0	0.00
16 NINGUNO	2	14.29	0	0.00
Total	14	100.00	14	100.00

Fuente: Instrumentos aplicados a los empleados el Banco Scotiabank del área de servicios Banca de Negocios. Lima -2015.

Al analizar la tabla 5, se descubrió que los factores que más generan eventos de Satisfacción son Logro (21.43%), Relaciones interpersonales (21.43%), Reconocimiento (14.29%), Política administración de la Compañía (14.29%), Responsabilidad (7.14%) y Crecimiento (7.14%).

Así mismo se observa que los factores que generan insatisfacción en los empleados del Banco son Relaciones Interpersonales (28.57%), Ascenso (14.29%), Política Administración de la Compañía (14.29%), Seguridad (14.29%), Supervisión (7.14%), Salario (7.14%), Status (7.14%) y Vida Personal (7.14%).

Tabla N° 06
Contribución de los factores de motivación-higiene en el año 2015

Factor	Último mes			
	Satisfacción		Insatisfacción	
	n°	%	n°	%
1 LOGRO	2	14.29%	2	14.29%
2 RECONOCIMIENTO	2	14.29%	0	0.00%
3 EL TRABAJO EN SI	3	21.43%	3	21.43%
4 RESPONSABILIDAD	1	7.14%	1	7.14%
5 ASCENSO	0	0.00%	0	0.00%
6 CRECIMIENTO	0	0.00%	1	7.14%
7 POLITICA ADMON DE LA COMPAÑÍA	0	0.00%	0	0.00%
8 SUPERVISION	0	0.00%	1	7.14%
9 CONDICIONES DE TRABAJO	0	0.00%	0	0.00%
10 RELACIONES INTERPERSONALES	0	0.00%	1	7.14%
11 SALARIO	0	0.00%	2	14.29%
12 SEGURIDAD	0	0.00%	0	0.00%
13 STATUS	1	7.14%	0	0.00%
14 VIDA PERSONAL	1	7.14%	1	7.14%
15 OTRO	0	0.00%	0	0.00%
16 NINGUNO	4	28.57%	2	14.29%
Total	14	100.00%	14	100.00%

Fuente: Instrumentos aplicados a los empleados el Banco Scotiabank del área de servicios Banca y Negocios. Lima -2015.

De los factores que generan satisfacción en el empleados del área el último mes se observa que; que de los factores motivacionales los más resaltantes son: el trabajo en si (21.43%), Logro (14.29%), Reconocimiento (14.29%) y la Responsabilidad (7.14%).

Así mismo de los factores higiénicos que generaron satisfacción son el Status (7.14%) y la Vida Personal (7.14%).

En la misma tabla también se pueden observar los factores que generaron insatisfacción en el último mes de los cuales son factores motivacionales: el trabajo en si (21.43%), logro (14.29%), Responsabilidad (7.19%) y Crecimiento (7.19%).

De los factores higiénicos que generan insatisfacción se observan el salario (14.29%), Supervisión (7.14%), Relaciones Interpersonales (7.14%) y la Vida personal (7.14%).

Tabla N° 07
Situación actual en la Empresa

Situación en la Empresa	número de empleados	Porcentaje
Insatisfecho	5	35.71%
Neutro	4	28.57%
Satisfecho	5	35.71%
Total	14	100.00%

Fuente: Instrumentos aplicados a los empleados el Banco Scotiabank del área de servicios Banca de Negocios. Lima -2015.

Según la situación actual de los empleados en la empresa, el 64.3% manifestaron estar insatisfechos o estar neutros ante la empresa, sólo un 35.7% manifestó todo lo contrario al estar satisfechos.

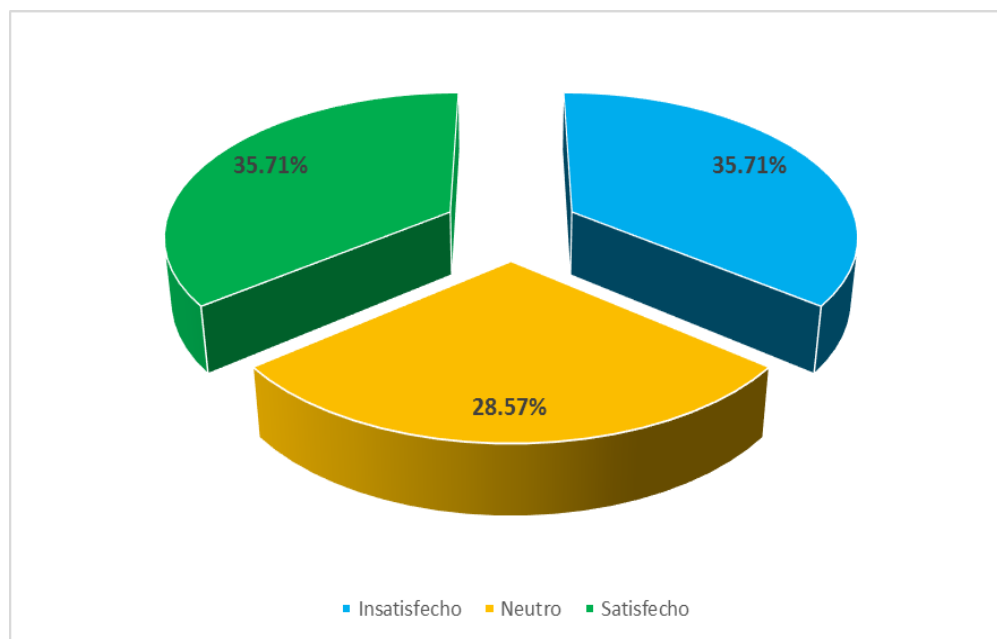


Figura N° 3. Situación actual en la empresa

Fuente: Instrumentos aplicados a los empleados el Banco Scotiabank del área de servicios Banca de Negocios. Lima -2015.

VII. CONCLUSIONES

Durante el período Marzo – Julio 2015 los empleados presentan un nivel de satisfacción laboral bastante bajo. El índice de satisfacción laboral es de 0.1148

Los factores de motivación que más contribuyen al nivel de satisfacción laboral alcanzado son: el logro, el trabajo en sí y la responsabilidad.

Los factores de higiene como la vida personal tiene una contribución alta al nivel de satisfacción laboral mientras que las condiciones de trabajo, la supervisión, seguridad y el status contribuyen de una forma bastante moderada al nivel de satisfacción laboral alcanzado.

Considerando el instrumento de medición indirecta considerando hechos en el último año y en el último mes la mayoría de los eventos de insatisfacción laboral son generados por los factores de higiene y los eventos de satisfacción laboral son generados por los factores motivadores.

Los factores asociados a la satisfacción laboral en esta investigación son: logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, crecimiento. Los factores asociados a la insatisfacción laboral son: política de administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, el salario, vida personal y seguridad.

Existe mayor probabilidad que un evento que produce satisfacción sea generado por un factor motivador a que sea generado por un factor de higiene.

Existe mayor probabilidad que un evento que produce insatisfacción sea generado por un factor de higiene a que sea generado por un factor de motivación.

La gran mayoría de las variaciones en los niveles de satisfacción de los empleados del Servicio Banca Negocios son explicadas por los factores de motivación-higiene de Frederick Herzberg.

VI. RECOMENDACIONES

Establecer una mejor escala salarial a través de un estudio que tome como referencia los estándares de salario dentro de la zona de Lima.

Fomentar la participación de los empleados en las decisiones que afectan a su trabajo. Mejorar las condiciones de trabajo, sin importar el orden, la iluminación, temperatura, dotar de mayores y mejores herramientas de trabajo.

Establecer la cultura del reconocimiento a todos los empleados por las tareas y labores destacadas.

Establecer formalmente las políticas de organización y comunicarlas a todos los empleados.

Realizar talleres prácticos encaminados a inculcar y fortalecer valores como, la honestidad, la cooperación, la lealtad, las buenas relaciones interpersonales, la sinceridad, la confianza, la tolerancia y el buen juicio.

Elaborar un programa de enriquecimiento del trabajo, debiendo intervenir un diagnóstico de la cantidad y complejidad de las tareas y las funciones de los cargos, pues la realización y el logro del trabajo logrado en esta área es motivo de satisfacción.

Establecer un programa de capacitación a mediano y largo plazo. Estos programas deben tener como objetivos el desarrollo y crecimiento de todos los empleados: mejorar el desempeño personal y también el profesional con la obtención de especializaciones.

Evaluar periódicamente el nivel de motivación, tanto intrínseco como extrínseco.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, R., Leyton, S. Meza, A. Sáenz, I. (2012). Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades. Pontificia Universidad Católica del Perú. (Tesis grado de magister en Administración de Empresas) Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAEENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1.
- Ariza-Montes, J. & Lucía-Casademunt, A. & Morales-Gutierrez, A. (2013). La implicación emocional de los empleados de banca en Europa. *Universia Business Review*, 38 pp. 32-49. Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/viewFile/879/1005>
- Cantera, F.(1988). NTP212 Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. Gabinete técnico provincial de Cantabria. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/201a300/ntp_212.pdf
- Figuroa, A. (2000). *Nivel de satisfacción con el trabajo de los agentes agrícolas de Puerto Rico con relación a los factores motivadores a higiénicos de Herzberg*(Order No. 1403127). De la base de datos ProQuest Central. (250216666). Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/250216666?accountid=37610>
- Fischman, D. & Matos, L. (2014). Motivación 360° Cómo incrementarla en la vida y en la empresa. Lima. Planeta Perú.
- Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones. *Motivación y satisfacción en el trabajo*. México, Oxford University Press.

- Gherman, T., Iturbe, J. & Osorio, D. (2011). La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio. PUCP. (Tesis de maestría de Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4555/IONA_ITURBE_OSORIO_TEORIA_MOTIVACIONAL.pdf;jsessionid=B735FC D67399FAFF9E3A16D728CA8D08?sequence=3
- Gorroño A.I (2008). "El abordaje de las emociones en las organizaciones luces y sombras". *Cuadernos de relaciones laborales*, 26 (2), pp. 139-157
Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/viewFile/CRLA0808220139A/32259>
- Guerrero, O. & Sánchez, M. (2011). *Análisis de la motivación del talento humano como factor competitivo en el sector bancario de la ciudad de Tunja*. Universidad Nacional abierta y a distancia UNAD. Tesis para optar el título de Administrador de Empresas. Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1151/1/2011-07P-03.pdf>
- Herzberg, F. (1954). Work of the nature of man. The world of publishing Company. Cleveland, pp. 71-91. Recuperado de http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf
- Herzberg, F. (2003). Una vez más: cómo motiva a sus empleados? *Harvard Business Review America Latina*. 81 (1), pp 67-76.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. (1959). *Motivación en el trabajo*. New York: Wiley
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 38 (128), pp. 78-86

- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la Satisfacción Laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74. Recuperado de http://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF
- Quiran, E. & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 18, pp. 50-63. Recuperado de <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Para-mis-amigos-I%C3%ADderes-en-Costa-Rica.pdf>
- Romero, D. (25 de noviembre 2005). Trabajo y Motivación. (Aproximación a la motivación en el trabajo). Recuperado de <http://trabajymotivacion.blogspot.pe/2005/11/aproximacin-la-motivacin-en-el-trabajo.html>
- Vuotto, M. & Arzadun, P. (2007). El buen trabajo y la satisfacción laboral. *Documentos del Centro de estudios de sociología del trabajo*. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?a=d&c=docin&d=docin_cesot_059

VIII. ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO (1a parte)				
Programa:				
1. Edad _____	2. Sexo M ___ F ___	3. Antigüedad (en años) _____	4. Profesión _____	
5. Cargo _____		6. Tipo de Contrato Terminó fijo ___ Terminó Indefinido ___		
<p>A continuación se le presenta una lista que incluye diferentes aspectos relacionado con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción. Por favor, marque con una cruz dentro del cuadro correspondiente a la notación que elija, teniendo en cuenta que:</p> <p>MI = MUY INSATISFECHO I = INSATISFECHO S = SATISFECHO MS = MUY SATISFECHO N = NEUTRO (Utilice ésta opción cuando Ud, sienta que su situación no esta acorde con con alguna de las cuatro anteriores MI, I, S, MS)</p>				
			-2	1 0 1 2
			MI	I N S MS
1	¿ Como se siente Ud, con los logros obtenidos hasta el momento?			
2	¿ Con los reconocimientos recibidos por su labor?			
3	¿ Con el tipo de trabajo que hace?			
4	¿ Con la responsabilidad que le han otorgado en su puesto?			
5	¿ Con sus posibilidades de ascenso?			
6	¿ Con sus posibilidades de crecimiento?			
7	¿ Con las políticas y administración de la compañía?			
8	¿ Con el tipo de supervisión que recibe?			
9	¿ Con las condiciones de trabajo?			
10	¿ Con las relaciones con sus superiores?			
11	¿ Con las relaciones con sus subordinados?			
12	¿ Con las relaciones con sus iguales?			
13	¿ Con su salario?			
14	¿ Con su seguridad y estabilidad laboral?			
15	¿ Con el status que posee?			
16	¿ Con su vida personal?			
17	Existe algún otro aspecto no mencionado que le haya generado satisfacción S ___ N ___ Cual _____			
18	Existe algún otro aspecto no mencionado que le haya generado Insatisfacción S ___ N ___ Cual _____			
TENIENDO EN CUENTA TODO LO ANTERIOR				
	¿ Como se siente usted en su empresa?			

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO (2ª parte)																																	
<p>Retrace mentalmente en el tiempo hasta el día y momento en que Ud. Experimentó una gran satisfacción por algo en relación con su trabajo. Y también a ese otro momento en que se sintió extremadamente descontento por algo relacionado asimismo con su vida de trabajo. Piense unos momentos y escriba brevemente lo que pasó, en los espacios en blanco que siguen a las dos cuestiones que se le plantean a continuación:</p>																																	
1	<p>Por favor, describa un hecho que a lo largo de su vida de trabajo en esta empresa, le haya producido una gran satisfacción, o la mayor satisfacción que recuerde</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 80%; height: 50px;"></td> <td style="width: 20%; text-align: center;">FACTOR No</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>		FACTOR No																														
	FACTOR No																																
2	<p>Describa asimismo un hecho de su vida de trabajo que le haya producido una gran insatisfacción o disgusto</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 80%; height: 50px;"></td> <td style="width: 20%; text-align: center;">FACTOR No</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>		FACTOR No																														
	FACTOR No																																
3	<p>Ante los cuadros de la derecha los factores que a su juicio han sido causantes de las situaciones descritas en el punto 1 y 2</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">DESCRIPCION DE LOS FACTORES</th> <th style="width: 30%;">FACTORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido</td> <td>1. LOGRO</td> </tr> <tr> <td>De su trabajo, procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc. Elogia y censuras</td> <td>2. RECONOCIMIENTO</td> </tr> <tr> <td>Trabajo atractivo, creativo, desafiante, variado, o todo lo contrario.</td> <td>3. EL TRABAJO EN SI</td> </tr> <tr> <td>Nivel de supervisión, Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante</td> <td>4. RESPONSABILIDAD</td> </tr> <tr> <td>Cambio de nivel o puesto. Posibilidad de ascenso. Recibir o no promoción deseada</td> <td>5. ASCENSO</td> </tr> <tr> <td>Aprendizaje de nuevas habilidades, capacitación formal</td> <td>6. CRECIMIENTO</td> </tr> <tr> <td>Competencia de la organización y dirección de la empresa. Claridad en las políticas</td> <td>7. POLITICA ADMIN DE LA COMPAÑIA</td> </tr> <tr> <td>Supervisor competente o incompetente, que delega bien o trata de hacer todo, es crítico, actúa con favoritismo</td> <td>8. SUPERVISION</td> </tr> <tr> <td>Ambiente físico, iluminación, temperatura, herramentales, espacios, ventilación, apariencia general lugar de trabajo, cantidad de trabajo, recursos para desarrollarlo.</td> <td>9. CONDICIONES DE TRABAJO</td> </tr> <tr> <td>Relaciones con superiores, colegas y subordinados: amistosas, hostiles, buenas, deshonestas, cooperación o falta de ella.</td> <td>10. RELACIONES INTERPERSONALES</td> </tr> <tr> <td>Saldo, primas, bonificaciones, ventajas económicas.</td> <td>11. SALARIO</td> </tr> <tr> <td>Estabilidad o inestabilidad, presencia de seguridad o inseguridad en el trabajo</td> <td>12. SEGURIDAD</td> </tr> <tr> <td>Importancia o no de su puesto en la organización. Reconocimiento por sus compañeros</td> <td>13. STATUS</td> </tr> <tr> <td>Aspectos del trabajo que afectan la vida personal y generan sentimientos hacia el trabajo</td> <td>14. VIDA PERSONAL</td> </tr> <tr> <td></td> <td>15. OTRO</td> </tr> </tbody> </table>	DESCRIPCION DE LOS FACTORES	FACTORES	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido	1. LOGRO	De su trabajo, procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc. Elogia y censuras	2. RECONOCIMIENTO	Trabajo atractivo, creativo, desafiante, variado, o todo lo contrario.	3. EL TRABAJO EN SI	Nivel de supervisión, Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante	4. RESPONSABILIDAD	Cambio de nivel o puesto. Posibilidad de ascenso. Recibir o no promoción deseada	5. ASCENSO	Aprendizaje de nuevas habilidades, capacitación formal	6. CRECIMIENTO	Competencia de la organización y dirección de la empresa. Claridad en las políticas	7. POLITICA ADMIN DE LA COMPAÑIA	Supervisor competente o incompetente, que delega bien o trata de hacer todo, es crítico, actúa con favoritismo	8. SUPERVISION	Ambiente físico, iluminación, temperatura, herramentales, espacios, ventilación, apariencia general lugar de trabajo, cantidad de trabajo, recursos para desarrollarlo.	9. CONDICIONES DE TRABAJO	Relaciones con superiores, colegas y subordinados: amistosas, hostiles, buenas, deshonestas, cooperación o falta de ella.	10. RELACIONES INTERPERSONALES	Saldo, primas, bonificaciones, ventajas económicas.	11. SALARIO	Estabilidad o inestabilidad, presencia de seguridad o inseguridad en el trabajo	12. SEGURIDAD	Importancia o no de su puesto en la organización. Reconocimiento por sus compañeros	13. STATUS	Aspectos del trabajo que afectan la vida personal y generan sentimientos hacia el trabajo	14. VIDA PERSONAL		15. OTRO
DESCRIPCION DE LOS FACTORES	FACTORES																																
Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido	1. LOGRO																																
De su trabajo, procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc. Elogia y censuras	2. RECONOCIMIENTO																																
Trabajo atractivo, creativo, desafiante, variado, o todo lo contrario.	3. EL TRABAJO EN SI																																
Nivel de supervisión, Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante	4. RESPONSABILIDAD																																
Cambio de nivel o puesto. Posibilidad de ascenso. Recibir o no promoción deseada	5. ASCENSO																																
Aprendizaje de nuevas habilidades, capacitación formal	6. CRECIMIENTO																																
Competencia de la organización y dirección de la empresa. Claridad en las políticas	7. POLITICA ADMIN DE LA COMPAÑIA																																
Supervisor competente o incompetente, que delega bien o trata de hacer todo, es crítico, actúa con favoritismo	8. SUPERVISION																																
Ambiente físico, iluminación, temperatura, herramentales, espacios, ventilación, apariencia general lugar de trabajo, cantidad de trabajo, recursos para desarrollarlo.	9. CONDICIONES DE TRABAJO																																
Relaciones con superiores, colegas y subordinados: amistosas, hostiles, buenas, deshonestas, cooperación o falta de ella.	10. RELACIONES INTERPERSONALES																																
Saldo, primas, bonificaciones, ventajas económicas.	11. SALARIO																																
Estabilidad o inestabilidad, presencia de seguridad o inseguridad en el trabajo	12. SEGURIDAD																																
Importancia o no de su puesto en la organización. Reconocimiento por sus compañeros	13. STATUS																																
Aspectos del trabajo que afectan la vida personal y generan sentimientos hacia el trabajo	14. VIDA PERSONAL																																
	15. OTRO																																