

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



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

Autor: Bach. Omar Picón Tarrillo

Chiclayo, 30 junio de 2015

**PROPUESTA DE MEJORA DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE  
CRÉDITO - OFICINA PRINCIPAL - CHICLAYO. PERIODO  
JUNIO - JULIO 2014**

POR:

**Bach. Omar Picón Tarrillo**

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. Camilo Girón Cordova**  
Presidente de Jurado

---

**Lic. Valeria Llontop Hernández**  
Secretaria de Jurado

---

**Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez**  
Vocal/Asesor de Jurado

**Chiclayo, 2015**

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida, así como la posibilidad de ser mejor persona y un profesional ético

A mis padres, por su dedicación y sacrificio en todas las etapas de mi vida

## AGRADECIMIENTO

A los profesores de la Escuela de Administración de Empresas de la USAT por sus enseñanzas

De manera especial al profesor Eduardo Amorós, mi asesor de Tesis, por apoyarme en el desarrollo de la presente investigación

## RESUMEN

En la presente investigación se ha generado 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. 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.

**Palabras claves:** Satisfacción laboral, Significación de Tareas, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento Personal y/o Social, Beneficios Económicos

## ABSTRACT

In the present research has generated a proposal to improve the level of job satisfaction of employees working in the Credit Bank's main office in Leeds during the period from June to July 2014 to achieve the objectives of this thesis, was needed initially determine the level of job satisfaction within the institution through the job Satisfaction Scale SL-SPC (Palma, S., 2004) as a measuring tool. The above scale is based on four dimensions: Significance of Tasks, Working Conditions, Personal Recognition and / or Social and Economic Benefits.

One of the conclusions that were reached was that the level of job satisfaction of workers Credit Bank's main office in Leeds during the period from June to July 2014 is located at a high level with a tendency to be perceived as fair. Based on these results the proposed improvement is developed, which should be implemented, it will seek to raise the level of satisfaction of the employees of the financial institution subject to this investigation.

Also, the above proposal focuses on improving the situation of the indicators with a regular low level of satisfaction or by strategic needs, despite being at a high level, it is appropriate for the institution that is in a optimal situation.

**Keywords:** Job satisfaction, Significance of Tasks, Working Conditions, Personal Recognition and / or Social, Economic Benefits

## ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
2.1. Antecedentes	12
2.2. Bases Teóricas	15
2.3. Definición de términos básicos	21
<b>III. MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>23</b>
3.1. Tipo y Diseño Metodológico	23
3.2. Población y Muestra	23
3.2.1. Población	23
3.2.2. Muestra	23
3.3. Operacionalización de Variables	24
3.4. Métodos	25
3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos	25
3.6. Plan de Procesamiento y Análisis de Datos	25
<b>IV. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA</b>	<b>26</b>
4.1. Resultados	26
4.1.1. Resultados Por Dimensiones	53
4.1.1.1. Significación de Tareas	53
4.1.1.2. Condiciones de Trabajo	54
4.1.1.3. Reconocimiento Personal y/o Social	55
4.1.1.4. Beneficios Económicos	56
4.2. Discusión	57
4.3. Propuesta	62
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>67</b>
5.1. Conclusiones	67
5.2. Recomendaciones	68
<b>VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>69</b>
<b>VII. ANEXOS</b>	<b>71</b>
7.1. Encuesta	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: La distribución física del ambiente de trabajo y la realización de las labores del personal _____	26
Gráfico 2: Sueldo en relación a la labor realizada _____	27
Gráfico 3: Relación entre el trabajo y la manera de ser del empleado _____	28
Gráfico 4: Valoración de la tarea realizada _____	29
Gráfico 5: Posición frente al sueldo recibido _____	30
Gráfico 6: Sentimiento de maltrato por parte de la empresa _____	31
Gráfico 7: Sentimiento de utilidad por la labor que realiza el personal _____	32
Gráfico 8: Existencia de ambientes de trabajo confortables _____	33
Gráfico 9: Percepción del nivel de aceptación del sueldo _____	34
Gráfico 10: Sensación de explotación en el trabajo _____	35
Gráfico 11: Distancia con las personas en el trabajo _____	36
Gráfico 12: Disgusto por el horario _____	37
Gráfico 13: Importancia percibida de las tareas realizadas _____	38
Gráfico 14: Relación con sus superiores y la calidad del trabajo _____	39
Gráfico 15: La comodidad del ambiente de trabajo _____	40
Gráfico 16: Cobertura de expectativas económicas _____	41
Gráfico 17: Nivel de incomodidad del horario de trabajo _____	42
Gráfico 18: Complacencia de sus resultados laborales _____	43
Gráfico 19: Nivel de aburrimiento en relación a la habilidad social de compartir en el trabajo _____	44
Gráfico 20: Comodidad del ambiente físico de trabajo _____	45
Gráfico 21: Sentimiento de realización como persona. _____	46
Gráfico 22: Gusto por el trabajo que realizan _____	47
Gráfico 23: Comodidad en relación con el desempeño laboral _____	48
Gráfico 24: Sentimiento de limitación laboral y reconocimiento de horas extras _____	49
Gráfico 25: Sentimiento personal al realizar su trabajo _____	50
Gráfico 26: Gusto por la actividad que realizan _____	51
Gráfico 27: Valoración del esfuerzo realizado por el trabajador de parte del jefe _____	52
Gráfico 28: Significación de tareas _____	53
Gráfico 29: Condiciones de Trabajo _____	54
Gráfico 30: Reconocimiento Personal y/o Social _____	55
Gráfico 31: Beneficios Económicos _____	56

## I. INTRODUCCIÓN

El crecimiento del sistema financiero peruano se sostiene en una serie de políticas que promueven una mayor eficiencia en la gestión operativa de las entidades bancarias, así mismo en el desarrollo de nuevos canales de atención al cliente, modernización y perfeccionamiento de los procesos orientados a generar mejores prácticas financieras, en una serie de políticas que busquen un óptimo gobierno corporativo y promoción para la mejora de la calidad de atención a los usuarios de los servicios financieros (Gómez et al., 2011)

Asimismo, la rápida transformación en el sector de la banca comercial peruana en la última década, ha hecho a esta industria más fuerte, transparente, eficiente y competitiva; generándose un cambio de paradigma en la cultura de trabajo en los empleados de las entidades bancarias en nuestro país (Class & Asociados S.A., 2013).

La ciudad de Chiclayo no se encuentra exenta de estos cambios, en donde parte de esos nuevos paradigmas que influyen en la cultura laboral actual de las entidades financieras en general, es el cambio de actitud de los colaboradores con respecto al trabajo que realizan, es decir que es necesario generar altos niveles de satisfacción laboral en todas las personas que ejercen una función, dentro de las organizaciones involucradas en el sector financiero del Perú y por supuesto también en la ciudad de Chiclayo.

En el caso específico, que es el Banco de Crédito – Oficina Principal, ubicada en la ciudad de Chiclayo, se puede decir, en base a entrevistas a nivel exploratorio realizadas a los trabajadores de dicha institución, que existen varios inconvenientes en cuanto al nivel de satisfacción de los colaboradores dentro de la oficina antes mencionada. Por ejemplo, existe un representativo número de colaboradores que perciben que su trabajo no le entrega valor a la

institución, pues sienten que sus actividades son repetitivas y que siempre hacen lo mismo, no encontrando una relación significativa entre su labor y el servicio final otorgado al usuario del mismo, lo que hace que el trabajador no se sienta muy útil para la entidad financiera, generando en ellos un sentimiento de indiferencia y desidia en cuanto a sus actividades laborales.

De otro lado, también a nivel exploratorio, un tema que pareció relevante, es el que la mayor parte del personal entrevistado comentó que recibe maltrato por parte de sus superiores, lo que les genera en algunos casos un sentimiento de explotación por parte de la organización. Así mismo, comentaron, que si bien es cierto sus sueldos satisfacen sus necesidades básicas personales y familiares, sienten que no cubren sus expectativas y que pudieran mejorar sus ingresos en otra organización del mismo sector e inclusive en otras de distinto giro de negocio.

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.

En este sentido, el problema de la investigación es: ¿Cuál es la propuesta de mejora adecuada para el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito - Oficina Principal - Chiclayo. Período Junio – Julio 2014?

Asimismo, el objetivo general fue: Desarrollar una propuesta de mejora adecuada para el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito - Oficina Principal - Chiclayo. Período Junio – Julio 2014.

Los objetivos específicos desarrollados fueron: Determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Significación de Tareas” de los trabajadores del Banco de Crédito - Oficina Principal - Chiclayo. Período Junio – Julio 2014, así como también determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Condiciones de Trabajo” de los trabajadores del Banco de Crédito - Oficina Principal - Chiclayo. Período Junio – Julio 2014.

De mismo modo, se necesitó determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Reconocimiento Personal y/o Social” de los trabajadores del Banco de Crédito - Oficina Principal – Chiclayo, periodo Junio – Julio 2014. Y por último, determinar el nivel de satisfacción laboral mediante el factor “Beneficios Económicos” de los trabajadores del Banco de Crédito - Oficina Principal – Chiclayo, periodo Junio – Julio 2014.

La presente investigación se justifica porque se busca diagnosticar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito de la oficina principal en Chiclayo durante el periodo de junio a julio del 2014, y a partir de estos resultados generar una propuesta de mejora, cuyo desarrollo podría ser utilizada como referencia para posteriores investigaciones relacionadas con empresas financieras.

Asimismo, se pondrá a disposición de la entidad financiera, materia de la presente investigación, una serie de medidas desde otro punto de vista, el académico, que buscarán solucionar los problemas de insatisfacción laboral entre sus colaboradores y en caso decidan ponerlas en práctica, se considera que generarán un efecto positivo en la productividad de la institución.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Como se sabe, la satisfacción laboral es una actitud que tienen los trabajadores de una organización hacia el trabajo (Amorós, 2007), y esta se ve afectada por varias variables como son la edad, el sexo, estado civil, nivel educativo e inclusive la antigüedad del colaborador dentro de la institución. Todas estas hacen que una persona genere una actitud positiva o negativa hacia las labores que realiza dentro de la misma (Robbins, 2004). En este sentido, Di Nardo (2005), ha estudiado justamente la influencia de las variables antes mencionadas, además del nivel de cargo y comunicación interna, en la satisfacción laboral en una entidad financiera venezolana.

La muestra estuvo compuesta por 268 empleados ubicados dentro de la gran Caracas, pertenecientes a una institución financiera transnacional con 4.999 empleados en Venezuela. Para medir satisfacción laboral se utilizó el cuestionario de Satisfacción Laboral de Meliá y cols. (1990), denominado S21/26 y para medir comunicación interna se utilizó un cuestionario diseñado por GF Asesores (2002). A estos instrumentos se le hizo un análisis de componentes principales, obteniendo una consistencia interna y validez adecuadas para ambos casos.

Para contrastar las hipótesis planteadas se calculó la correlación múltiple y el coeficiente beta, obteniendo asociaciones significativas entre: Nivel educativo y Edad para predecir Nivel de cargo, Edad y Antigüedad en la empresa, Nivel educativo y Comunicación vertical ascendente y accesibilidad en el trabajo, Nivel educativo y Comunicación vertical descendente referida a asunto cotidianos, Nivel educativo y Nivel de cargo para predecir Comunicación vertical descendente referida a información institucional, Nivel de cargo y Barreras en la comunicación referidas a redundancia y exceso de información,

Nivel educativo y Barreras en la comunicación referidas a accesibilidad e interpretación de información.

Asimismo, en cuanto a las variables que mejor predicen satisfacción laboral según el modelo planteado están: Comunicación vertical ascendente y accesibilidad en el trabajo, Nivel educativo, Barreras en la comunicación referidas a redundancia y exceso de información, y Nivel de cargo.

De otro lado, Gómez et al. (2011), realizaron un estudio similar para el área comercial del Banco de Crédito en la ciudad de Lima. Esta investigación fue elaborada específicamente para conocer los niveles de satisfacción laboral, y parte de la definición del concepto de satisfacción laboral, el cual lo define como 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. Asimismo, el grado de satisfacción laboral lo definen como la medida que permite determinar qué tan fuerte es este sentimiento en los trabajadores.

Los estudios muestran que cuando los empleados se sienten satisfechos con la labor que realizan se genera un incremento de productividad, lo que a su vez provoca un incremento en los beneficios económicos para la institución. Asimismo, la insatisfacción de los colaboradores puede conllevar una baja eficiencia en la misma; además, genera conductas en los empleados como negligencia, agresión, frustración y hasta retiro del trabajo. Sin embargo, aunque sea una relación ampliamente estudiada, los investigadores hasta la fecha no han encontrado resultados positivos debido a la gran cantidad de factores que se presentan de manera implícita en esta relación (Gómez et al., 2011).

En el estudio de Gómez et al. (2011), 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.

Amorós (2013). En esta investigación se ha desarrollado una propuesta para mejorar el nivel de satisfacción laboral en una institución de microfinanzas con sede en la ciudad de Chiclayo, Perú; para lo que se ha tenido la necesidad de medir el nivel de satisfacción en el trabajo en la empresa, que fue utilizado como un instrumento para la medición de la Escala SL-SPC desarrollado por Sonia Palma Carrillo (2004). Esta escala mide las siguientes dimensiones: Importancia de las tareas, las condiciones de trabajo, reconocimiento personal y / o beneficios sociales y económicos. Una de las conclusiones importantes es que el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa es regular. La propuesta generada, se ha centrado en el desarrollo de nuevas formas de "ser" en los trabajadores, incluyendo la puntualidad, la asertividad, la responsabilidad, la participación, el compromiso, la comunicación positiva, entre otros; basado en un programa de entrenamiento, que va desde el nivel ontológico hasta el desarrollo de habilidades de gestión y negocio.

Por último, existe un estudio similar en la ciudad de Chiclayo, el cual fue realizado por Amorós (2013). En esta investigación se ha desarrollado una propuesta para mejorar el nivel de satisfacción laboral en una institución microfinanciera con sede en la ciudad de Chiclayo; para lo cual tuvieron la necesidad de medir el nivel de satisfacción en el trabajo dentro de la empresa, utilizando como instrumento para la medición a la Escala SL-SPC desarrollado por Sonia Palma Carrillo (2004). Esta escala mide las siguientes dimensiones: Importancia de las tareas, las condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o beneficios sociales y económicos. Una de las conclusiones más importantes

es que el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa es regular. A partir de esa información, se generó una propuesta de mejora orientada a desarrollar los indicadores que se encuentran percibidos en un nivel medio y medio bajo por los empleados de la empresa o por razones estratégicas para la misma, que como es lógico necesitan estar en un nivel óptimo, de tal manera que la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa llegue a estar en un nivel de excelencia.

De acuerdo a lo analizado en los párrafos anteriores, y por la relevancia de los documentos en referencia a la metodología utilizada, se tomará como base la investigación realizada por Eduardo Amorós en el año 2013.

## 2.2. Bases Teóricas

La satisfacción laboral se puede definir como el grado en el cual las personas experimentan sentimientos positivos o negativos en referencia a su trabajo. En base a esta conceptualización, se puede resaltar dos componentes; el primero es la distinción de la satisfacción como un sentimiento positivo, es decir satisfacción valga la redundancia, o negativo, que significa insatisfacción; y en segundo orden, la conciencia que en ese sentimiento pueden existir diferentes niveles de intensidad en ambos sentido, según sea el caso. (Schermerhurn et. Al., 2005)

Asimismo, otros autores indican que la satisfacción en el trabajo es la agrupación de emociones y sentimientos, que pueden ser favorables o desfavorables, mediante los cuales los colaboradores entienden su labor dentro de una organización. Por lo que se observa, la definición presentada es más profunda que la anteriormente mencionada, debido a que incorpora a las emociones, que también pueden ser consideradas como favorables, es decir que generan satisfacción, o desfavorables, que indican insatisfacción. (Davis, et al, 2003 y Newstrom, 2007),

Para Amorós (2007), Palma (2004) y Robbins (2004), la satisfacción laboral es una actitud que las personas tienen con respecto a su trabajo. Dentro de la mencionada conceptualización, los autores antes mencionados piensan que la satisfacción laboral es un concepto mucho más extenso que un sentimiento y/o una emoción, debido a que lo valoran como una actitud, en consecuencia poseen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, con respecto a las labores que realizan dentro de la organización.

En base a las definiciones presentadas anteriormente y tomando en cuenta lo que todas ellas tienen en común, para efectos de la presente tesis se conceptualizará a la satisfacción en el trabajo como una actitud que las personas tienen con respecto a su trabajo, pues se considera, también, que va más allá que los sentimientos y las emociones, el cual está generado por una serie de factores particulares relacionados con el trabajo que desarrollan y por supuesto, con las condiciones en las que se ejecuta la labor.

Por lo tanto, se puede decir que hay una serie de factores que influyen en la satisfacción laboral y éstos a su vez, van cambiando según el punto de vista de cada uno de los investigadores del presente tema, quienes muestran distintas posiciones muy particulares al momento de analizar e inclusive evaluar la satisfacción en el trabajo.

De otro lado, es necesario comentar que para Gibson, et al (2001), los factores que provocan satisfacción en el trabajo son cinco: pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor y compañeros. Así mismo, Herzberg (citado por Amorós, 2007) menciona que existen factores que producen satisfacción y otros que evitan la insatisfacción, y los define como factores motivacionales e higiénicos respectivamente. El mismo autor, define a la remuneración, condiciones ambientales de trabajo, estilos y formas de

supervisión, administración de la organización, así como relaciones interpersonales, como factores higiénicos. De otro lado, define como factores motivacionales al reconocimiento del empleado, sentimiento de logro, autonomía del trabajador, significancia del trabajo y posibilidades de progreso dentro de la organización.

También, Loitegui (1990) menciona la existencia de factores que influyen en la satisfacción laboral, los cuales son: funcionamiento y eficacia en la organización, condiciones físicas ambientales, contenido interno en el trabajo, grado de autonomía, tiempo libre, remuneraciones, oportunidades de formación, así como de promoción, reconocimiento por el trabajo realizado, relaciones interpersonales con el jefe, así como relaciones de cooperación y generación de equipos de trabajo.

Desde otro enfoque, Fernández-Ríos (1999), piensa que la satisfacción en el trabajo, es una actitud general hacia el trabajo conformado por la percepción que los colaboradores tienen sobre sus condiciones laborales. En ese sentido, Fernández-Ríos señala siete factores. El primero de ellos es la retribución económica, que es considerada como la compensación que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo, y que a su vez satisfagan las necesidades primordiales del colaborador y su familia.

De otro lado, considera como segundo factor a las condiciones físicas del entorno laboral, los cuales están presentes en el área donde el empleado realiza normalmente su trabajo. Estos son la iluminación, intensidad del ruido, nivel de temperatura, espacio físico de trabajo, así como orden y limpieza. El tercer factor sería la seguridad y estabilidad que otorga la organización, el cual lo define como la garantía de permanencia que le entrega la institución al colaborador en su lugar de trabajo.

Asimismo, define como cuarto factor a las relaciones con los compañeros de trabajo, que lo conceptualiza como las Interacciones de los individuos que

sostienen frecuente contacto dentro de la organización con motivos laborales, ya sea entre compañeros de una misma área o de diferentes oficinas. De otro lado, como quinto factor presenta el apoyo y respeto a los superiores, que lo define como la aptitud y actitud del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que planteen los jefes y directivos de la organización.

El sexto factor, definido por el autor antes mencionado, es el reconocimiento por parte de los demás, que sería el proceso a través del cual otras personas elogian al empleado por la eficiencia y eficacia que tiene para desarrollar sus actividades diarias. Este reconocimiento proviene de sus compañeros, su jefe o la alta dirección de la empresa.

Por último, el séptimo factor es la oportunidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo, el cual sería la oportunidad percibida por los empleados, de encontrar apoyo y estímulo por parte de la organización para el desarrollo personal y profesional, a través de políticas justas, capacitación y entrenamiento adecuado, así como posibilidades de promoción.

Se puede concluir dentro de lo definido por el autor antes mencionado, que cada uno de estos factores aportan en la generación de la satisfacción laboral del empleado, elevando su nivel motivacional y mejorando su desempeño laboral.

Las empresas se encuentran conformadas por un grupo de personas que mediante la entrega de sus conocimientos, habilidades y actitudes contribuyen al logro de los objetivos de las mismas. Es en consecuencia, que el actual concepto de gobierno de personas se interesa por saber qué aspectos de la organización generan influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores dentro de las mismas. (Arnedo, et al., 2009)

Además de lo antes mencionado en el párrafo anterior, existe una alta probabilidad de que este tipo de investigaciones facilite el desarrollo de acciones que disminuyan un sin número de problemas en el personal, como la rotación de los trabajadores, así como altos niveles de ausentismo, baja productividad, entre otros; cuyo mejoramiento garantizarían el éxito de la institución. (Arnedo, et al., 2009). A partir de lo mencionado, se podría decir que es de alta prioridad para las organizaciones el incremento de la productividad, que a su vez se sabe que depende del aporte de los que la conforman, por lo que es importantísimo conseguir altos niveles de satisfacción laboral, pues como menciona Chiavenato (2002), las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas.

Con respecto al ausentismo, se puede afirmar que es uno de los principales problemas laborales que produce un incremento en los costos de las empresas, pues la ausencia de un empleado en su puesto de trabajo genera retrasos en la producción de cualquier organización. Según Chiavenato (2002), el ausentismo se define como las inasistencias de los trabajadores a su centro de labores. Es cierto que son inevitables algunos niveles de ausentismo causados por factores personales, organizacionales y ambientales (Arnedo, et al., 2009). A partir de esta afirmación se puede concluir que no todo ausentismo es originado por insatisfacción laboral, pero a pesar de esto, Amorós (2007) indica que la razón que usualmente provoca el ausentismo en una organización, es el bajo nivel de satisfacción laboral del trabajador.

Asimismo, la satisfacción en el trabajo y la rotación de personal, son dos variables dependientes del comportamiento organizacional que se encuentran relacionadas negativamente (Robbins, 2004). Usualmente los elevados índices de rotación son provocados por la insatisfacción de los empleados dentro de una institución. El sentir que su esfuerzo no está siendo retribuido adecuadamente, la falta de beneficios socioeconómicos que garantiza una vida digna y la sobre calificación de un colaborador en un puesto laboral, entre otros, hacen que los

empleados sopesen la posibilidad de renunciar a sus puestos de trabajo. (Arnedo, et al., 2009).

De otro lado, es importante mencionar que la excesiva rotación del personal, genera mayores gastos en los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y entrenamiento del personal. Del mismo modo, perjudica las relaciones interpersonales y, en consecuencia, la productividad de la organización. (Arnedo, et al., 2009).

En conclusión, se podría decir que conseguir adecuados niveles de satisfacción laboral en el personal de una organización, podría generar altos niveles de productividad, así como un descenso en los índices de ausentismo y de rotación de personal dentro de la misma.

Según, Palma (2004), la satisfacción laboral se define como una actitud hacia el trabajo y a su vez, el desarrollo de su diagnóstico así como evaluación, posibilitan tomar decisiones en referencia a las políticas, normas, planes estratégicos, tácticos y operativos de cualquier institución.

La autora antes mencionada, define 4 dimensiones relevantes para la medición de la satisfacción laboral:

- Significación de Tareas: Es la disposición al trabajo por parte de los colaboradores en función a la disponibilidad de normativas que regulan la actividad laboral dentro de una organización.
- Condiciones en el Trabajo: Es la evaluación de las labores dentro de la organización, también en función a la existencia de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral dentro de la misma.

- Reconocimiento Personal y/o Social: Es la tendencia evaluativa del trabajo en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, en referencia a los logros dentro de su labor o por el impacto de éstos en los resultados indirectos.
- Beneficios Económicos: Es la disposición al trabajo en función a aspectos remunerativos y/o incentivos económicos y/o beneficios sociales, como producto del esfuerzo en la labor asignada.

De acuerdo a lo presentado en los párrafos anteriores y para alcanzar los objetivos de la presente investigación, se trabajará con las dimensiones mencionadas por Sonia Palma en el año 2004, así como con la escala SL – SPC, la cual fue desarrollada bajo el sustento de lo planteado en la Teoría Higiene-Motivacional de Herzberg, no obstante su descripción, análisis, así como interpretación se enriquecen de las proposiciones generadas por las teorías relacionadas a la de Discrepancia y la Dinámica. (Palma, 2004)

### 2.3. Definición de términos básicos

- Significación de Tareas: La definimos como la disposición a la labor encomendada por la empresa por parte del colaborador, en función a la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral (Palma, 2004).
- Condiciones de Trabajo: Esta dimensión se define como la evaluación de la labor del trabajador en función a la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral (Palma, 2004).
- Reconocimiento Personal y/o Social: Es la tendencia evaluativa del trabajo encomendado al empleado de la organización, en función al reconocimiento

propio o de personas asociadas al trabajo, con respecto a los logros en la labor asignada o por el impacto de éstos en resultados indirectos (Palma, 2004).

- **Beneficios Económicos:** Es la disposición al trabajo asignado a los empleados por parte de la organización, en función a aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada (Palma, 2004).
- **Satisfacción laboral:** Se define como una actitud de los empleados que laboran en una organización, hacia el trabajo dentro de la misma (Palma, 2004).

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Tipo y Diseño Metodológico

El tipo de estudio de la presente investigación es mixto, pues es un estudio cualitativo, debido a que se han utilizado entrevistas exploratorias, y es también cuantitativo, porque se ejecutó una encuesta estructurada que ha permitido cuantificar cada dimensión a diagnosticar. Asimismo, el diseño del estudio es descriptivo, pues en la presente tesis se ha descrito y analizado los datos obtenidos a través de un conjunto de métodos y técnicas para recopilar, organizar e interpretar la información con el fin de describirlos y desarrollar generalizaciones válidas.

#### 3.2. Población y Muestra

##### 3.2.1. Población

Está constituida por todo el personal del Banco de Crédito - Oficina Principal ubicado en la ciudad de Chiclayo, durante el período de junio a julio del 2014, con excepción de las jefaturas y gerencias.

La población de la organización, materia de la presente investigación, es de 65 personas:

##### 3.2.2. Muestra

Está conformada por los 65 trabajadores que laboran en el Banco de Crédito - Oficina Principal ubicado en la ciudad de Chiclayo, durante el período de junio a julio del 2014, con excepción de las jefaturas y gerencias.

## 3.3. Operacionalización de Variables

Tabla 1: Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Índice	Escala de medición
Satisfacción laboral	Significación de Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del valor de la tarea asignada.</li> <li>• Sentimiento de utilidad.</li> <li>• Nivel de aburrimiento del trabajo.</li> <li>• Gusto por su trabajo.</li> <li>• Complacencia con su actividad laboral.</li> <li>• Autosatisfacción personal.</li> </ul>	<p>Muy satisfecho</p> <p>Satisfecho</p> <p>Promedio</p> <p>Insatisfecho</p> <p>Muy insatisfecho</p>	Ordinal
	Condiciones de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo ideal.</li> <li>• Relación con compañeros de trabajo.</li> <li>• Relación con jefes y superiores.</li> <li>• Solidaridad en su grupo de trabajo.</li> </ul>	<p>Muy satisfecho</p> <p>Satisfecho</p> <p>Promedio</p> <p>Insatisfecho</p> <p>Muy insatisfecho</p>	Ordinal
	Reconocimiento Personal y/o Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maltrato de parte de la empresa.</li> <li>• Disgusto por el horario.</li> <li>• Sentimiento de explotación laboral.</li> <li>• Reconocimiento del esfuerzo de parte del trabajador.</li> </ul>	<p>Muy satisfecho</p> <p>Satisfecho</p> <p>Promedio</p> <p>Insatisfecho</p> <p>Muy insatisfecho</p>	Ordinal
	Beneficios Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificación de la remuneración.</li> <li>• Cumplimiento de expectativas económicas.</li> </ul>	<p>Muy satisfecho</p> <p>Satisfecho</p> <p>Promedio</p> <p>Insatisfecho</p> <p>Muy insatisfecho</p>	Ordinal

Fuente: Basado de la Escala SPC – Sonia Palma Carrillo (2004)

### 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

El cuestionario utilizado es una adaptación del instrumento elaborado y validado por Sonia Palma Carrillo, el cual fue aplicado en su momento a los empleados dependientes en organizaciones de Lima Metropolitana. Dicho cuestionario consta de 27 ítems, los cuales se han sistematizado de acuerdo a los determinantes de la satisfacción laboral, que a continuación se mencionan: Significación de Tareas, Condiciones de Trabajo, Reconocimiento Personal y/o Social y Beneficios Económicos

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

Para la ejecución del procesamiento y análisis de datos, se utilizó el programa Excel. Del mismo modo, se elaboraron tablas estadísticas de doble entrada, y se presentaron sus respectivos gráficos, realizándose el análisis de la información obtenida, para posteriormente confrontarlos con bibliografía válida y actualizada.

## IV. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA

### 4.1. Resultados

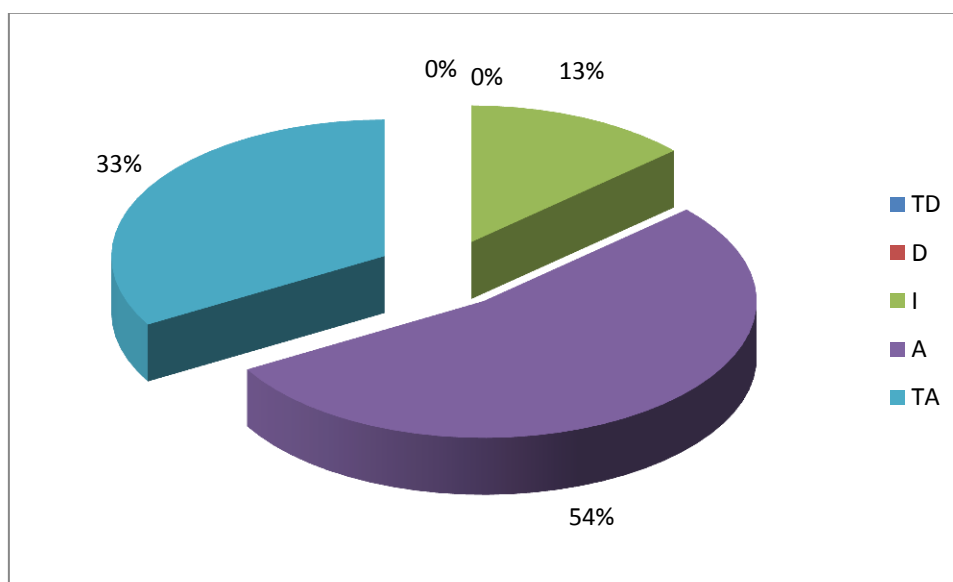


Gráfico 1: La distribución física del ambiente de trabajo y la realización de las labores del personal

En el gráfico 1, se observa que el 87% de los trabajadores de la entidad financiera materia de la presente investigación, están de acuerdo y totalmente de acuerdo con el hecho que la distribución física del ambiente de trabajo en el que trabajan, facilita la realización de sus labores dentro de la organización.

Mediante sendas visitas realizadas a los ambientes de la oficina principal de la entidad financiera, se pudo corroborar que la distribución física del ambiente en el que labora el personal es práctica, facilita la circulación de usuarios de los servicios financieros y además son cómodas, tanto para trabajadores como para clientes.

La mayoría de los colaboradores comentaron, a nivel exploratorio, que ellos perciben que la distribución física de los ambientes dentro del banco es la adecuada, es más, facilita enormemente su labor diaria. Ellos, además, sienten que sus escritorios están colocados en una muy ubicación y los muebles que sirven de archivo para documentos de trabajo, están a la distancia necesaria para poder acceder a la información requerida para resolver los inconvenientes o brindar el servicio solicitado por sus clientes.

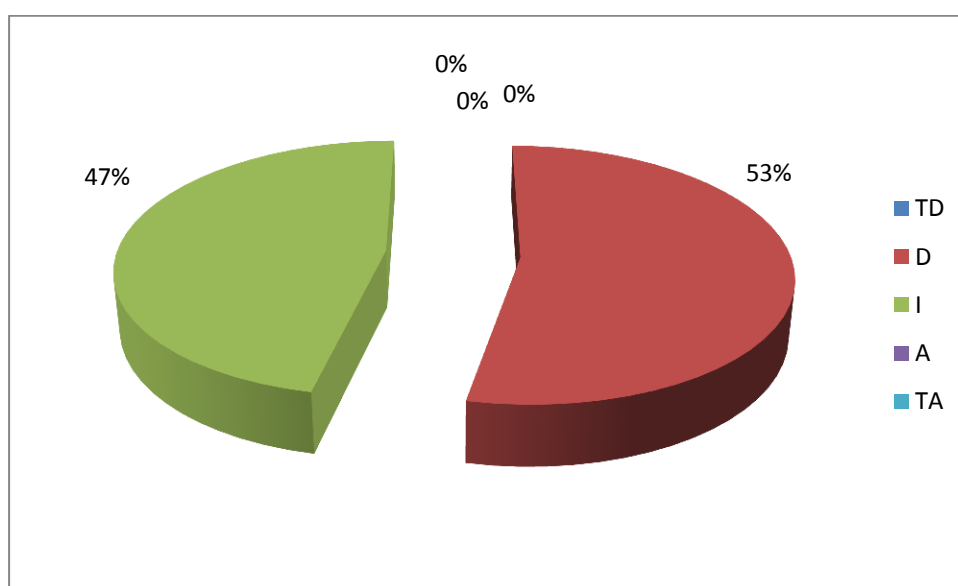


Gráfico 2: Sueldo en relación a la labor realizada

En el gráfico 2, se puede ver que el 53% de los trabajadores de la entidad financiera perciben que su remuneración no es baja en relación a la labor que realizan dentro de la institución, mientras que el 47% de los empleados considera que no están de acuerdo con la afirmación antes indicada o sienten indiferencia en relación a la misma.

De acuerdo a lo conversado con los directivos de la institución, siempre a nivel exploratorio, indicaron que trabajan constantemente en generar un equilibrio, así como una correcta relación entre la remuneración del personal en un puesto determinado y la carga laboral correspondiente. Casi la mitad de los trabajadores expresaron, también a nivel exploratorio, que sus sueldos

guardan una coherencia con el trabajo asignado en sus cargos, mientras que el resto de personal, comentaron que ellos trabajan y estudian en la universidad, es más, sienten que están para aprender dentro del banco y que su sueldo es irrelevante, si bien es cierto están felices porque tienen dinero para solventar sus gastos de estudios, pero ese no es su objetivo sino que es el de aprender y ganar experiencia, e inclusive comentaron un grupo de ellos, hacer línea de carrera dentro de la institución.

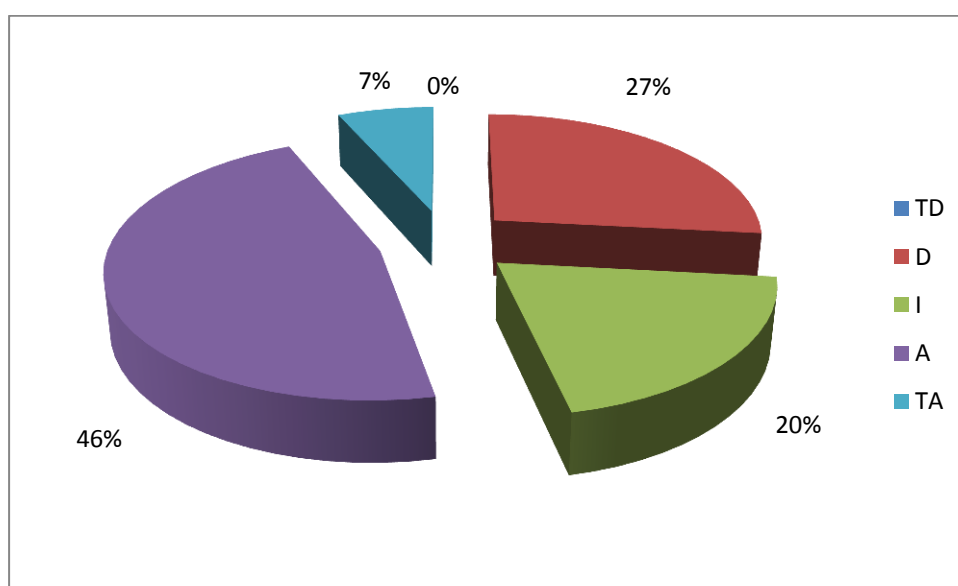


Gráfico 3: Relación entre el trabajo y la manera de ser del empleado

En el gráfico 3, se aprecia que el 53% de los trabajadores de la entidad financiera perciben que la labor que realizan es justa para su manera de ser, mientras que el 20% de ellos sienten que este tema es irrelevante. De otro lado, un preocupante 27% de colaboradores perciben como negativo este indicador.

Si bien es cierto el presente indicador se encuentra en un nivel alto, pero se observa que existe un poco más de la cuarta parte de trabajadores, que consideran que la labor asignada dentro de la institución casi no guarda relación con su manera de ser.

En relación a lo expresado por varios de los trabajadores, a través de entrevistas exploratorias realizadas al momento de la ejecución de la presente encuesta, se concluye que la mayoría de ellos se sienten bien con su trabajo y expresaron que se adecua a su forma de ser, pero varios de los colaboradores mostraron indiferencia en cuanto a este indicador, pues consideran que la labor que desarrollan dentro de la institución sólo es un medio para recibir un sueldo que satisfaga sus necesidades personales y familiares, o simplemente están en la entidad porque quieren aprender y no toman en cuenta si sus actividades se adecuan a su manera de ser.

Casi la cuanta parte de los trabajadores cometaron que sus actividades diarias no se ajustan a su forma de ser, inclusive cuando han pedido traslado a otras áreas, se lo han denegado por varias razones, todas en beneficio de la organización. Esto les genera insatisfacción laboral, lo cual es preocupante y por eso se necesita generar una propuesta de mejora para llevar a este indicador a un nivel óptimo.

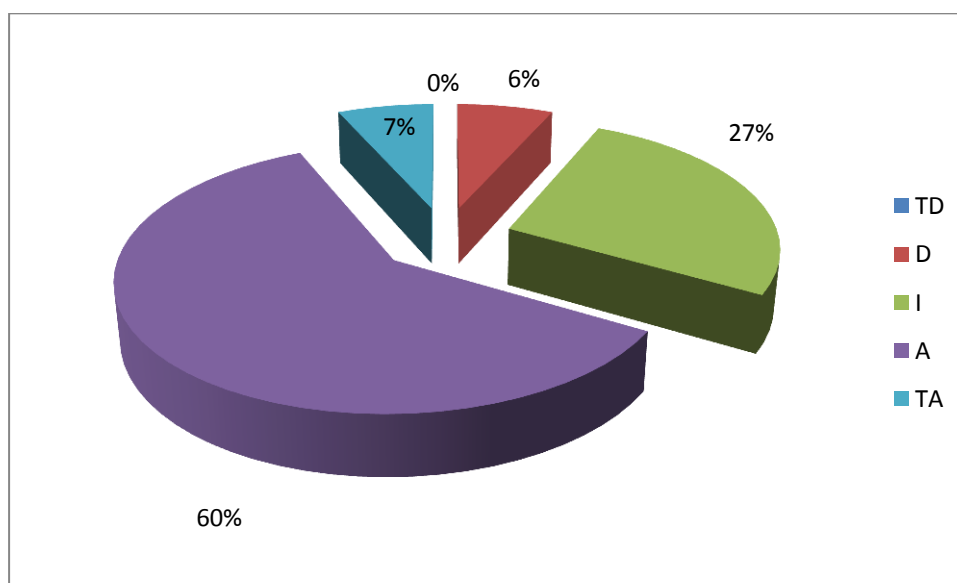


Gráfico 4: Valoración de la tarea realizada

Se observa en el gráfico 4, que el 67% de los trabajadores de la entidad financiera perciben que la labor realizada es tan valiosa como cualquier otra, mientras que el 33% siente que su labor dentro de la institución casi no lo es.

Los resultados presentados en este indicador muestra que más de la mitad de los trabajadores de la entidad financiera, materia de la presente investigación, perciben que su labor le entrega valor a la misma y en consecuencia los beneficiados son los usuarios de los servicios que brinda el banco, pues están recibiendo la atención de colaboradores que creen en lo que venden y saben que su aporte enriquece cada uno de los servicios en los que se encuentran involucrados, según lo comentado por la mayoría de los empleados de la institución, siempre a nivel exploratorio.

Pero no se puede descuidar ese 33% de trabajadores que consideran como irrelevante esta situación o sienten que su labor no le entrega valor al servicio que brinda la organización. Es por esto, que sería conveniente generar una propuesta de enriquecimiento de cargos, para que de esa forma comiencen a sentir lo importante que es su trabajo para la institución.

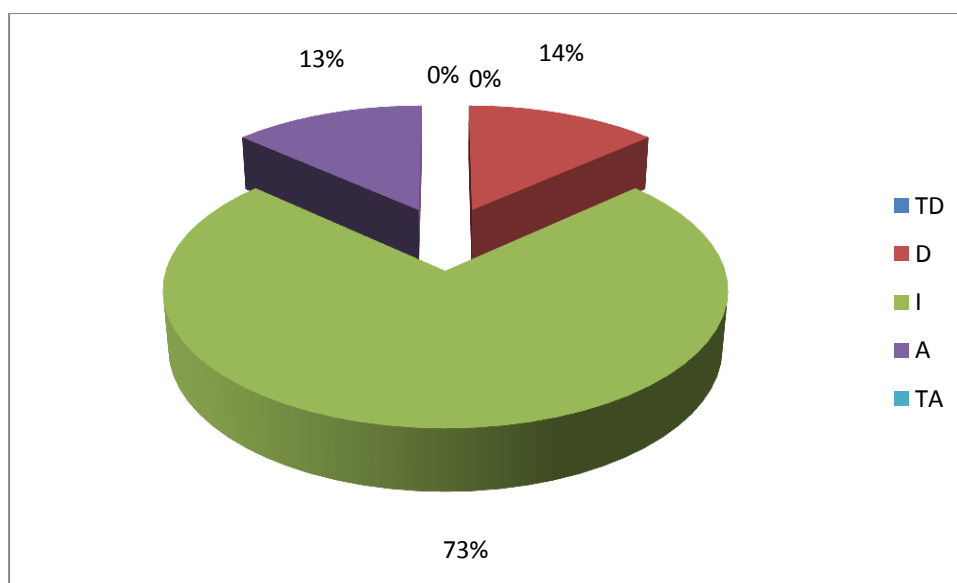


Gráfico 5: Posición frente al sueldo recibido

Se ve en el gráfico 5, que el 73% de los trabajadores del autoservicio se sienten indiferentes con respecto a su remuneración, es decir no tienen un sentimiento positivo, ni tampoco negativo con respecto a su sueldo.

En base a los resultados, se puede concluir que los trabajadores de la entidad financiera no se sienten mal con lo que ganan, pero tampoco les hace feliz sus remuneraciones. De otro lado, los colaboradores comentaron a nivel exploratorio, que sus sueldos le alcanzan para satisfacer sus necesidades básicas, ya sea personales como familiares, pero no pueden darse ciertos lujos e inclusive ciertos gustitos, expresaron. Además, la mayoría expresó su incomodidad, pues hace tiempo que no les incrementan sus sueldos pero cada día les colocan metas más elevadas. Se considera que esta es la razón principal por la que este indicador se encuentra en estas condiciones.

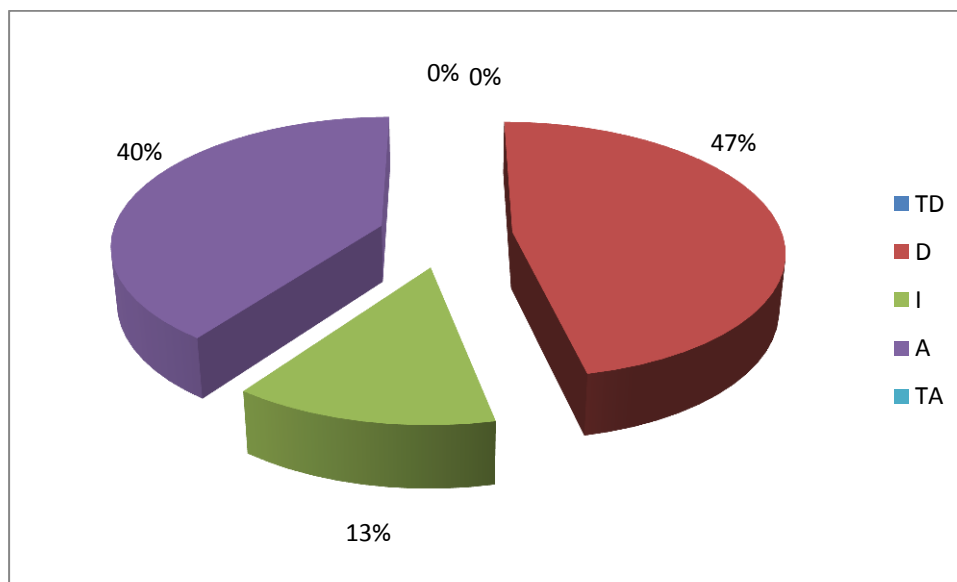


Gráfico 6: Sentimiento de maltrato por parte de la empresa

Se observa de manera interesante el gráfico 6, que el 47% de los trabajadores de la entidad financiera, sienten que casi siempre reciben maltratos por parte de la institución en general, a través de sus jefes y supervisores, mientras que el 13% consideran que los maltratan en forma regular.

Según lo comentado por los empleados de la institución, a nivel exploratorio, sus superiores a veces confunden la exigencia en el cumplimiento de las metas asignadas, con el maltrato así como con la falta de respeto a la condición social y en general a la dignidad de los trabajadores como personas. Pero a su vez también comentaron, que sienten que sus jefes toman esa actitud no porque sean personas malas, sino que consideran que también están presionadas, o en todos los casos, no están preparadas adecuadamente para dirigir personal.

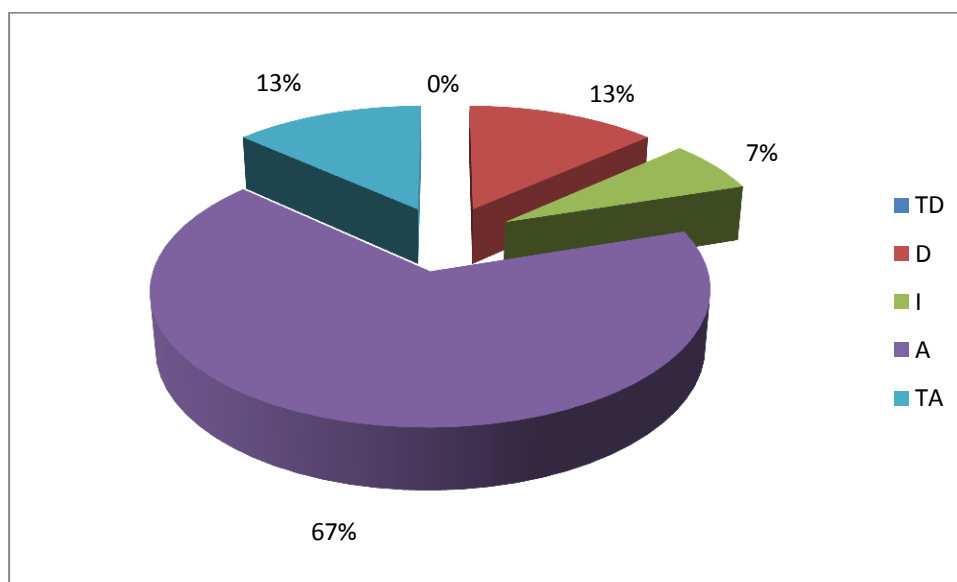


Gráfico 7: Sentimiento de utilidad por la labor que realiza el personal

En el gráfico 7, se observa que el 80% de los trabajadores de la entidad financiera se sienten útiles con el trabajo que desarrollan dentro de la institución, mientras que el 13% perciben lo contrario.

En cuanto a lo expresado por los trabajadores de la organización, materia de la presente investigación, a nivel exploratorio, estos sí se sienten útiles con la labor que realizan en la misma, pues en la empresa se preocupan, desde el proceso de inducción de personal, por explicarles la importancia de su trabajo para cada estación de trabajo y para la organización misma. Se observa también que existe un bajo porcentaje de colaboradores que perciben todo lo contrario,

pero según comentaron los mismos trabajadores de manera exploratoria, son aquellos que no se acoplan totalmente a la institución y generalmente son los que terminan renunciando o en todo caso simplemente no se les renueva contrato. Está claro que no todo es perfecto, hicieron incapié la mayoría de ellos.

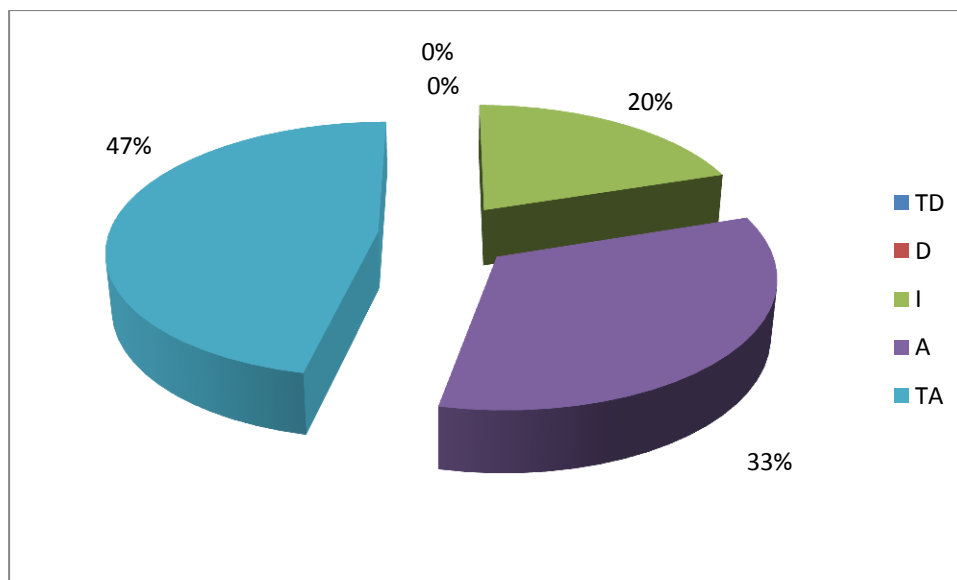


Gráfico 8: Existencia de ambientes de trabajo confortables

En el gráfico 8, se muestra que el 80% de los trabajadores de la entidad financiera percibe que su ambiente de trabajo es casi totalmente confortable y para el 20% le es indiferente si es confortable o no, el lugar donde desarrollan sus actividades laborales.

Adicionalmente, en base a diversas visitas a la oficina principal de la empresa en la ciudad de Chiclayo, se pudo verificar que los ambientes realmente no sólo son confortables, sino también funcionales para el desarrollo de las tareas y actividades de los colaboradores.

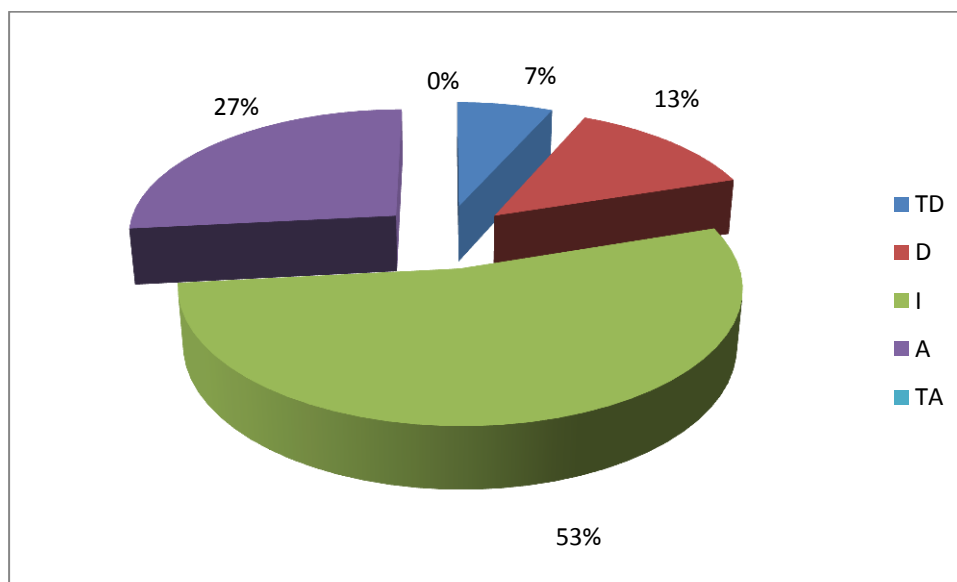


Gráfico 9: Percepción del nivel de aceptación del sueldo

Se puede decir en el gráfico 9, que el 53% de los trabajadores de la entidad financiera están de acuerdo en que su sueldo es regularmente aceptable, así mismo el 27% están de acuerdo con que su sueldo es bastante aceptable. Sólo el 20% de los empleados de la empresa percibe lo contrario.

A partir de los resultados encontrados en este indicador y en los anteriores relacionados con este indicador, se concluye que sus remuneraciones les satisface sus necesidades básicas, pero no pueden afirmar que es muy aceptable, debido a que perciben que deberían ganar más, por el hecho que constantemente les incrementan la carga laboral, lo cual fue expresado por más de la mitad de los empleados mediante entrevistas exploratorias al momento de la ejecución de la presente encuesta. Esto explica el alto porcentaje de colaboradores que expresaron que su sueldo está entre aceptable y no aceptable.

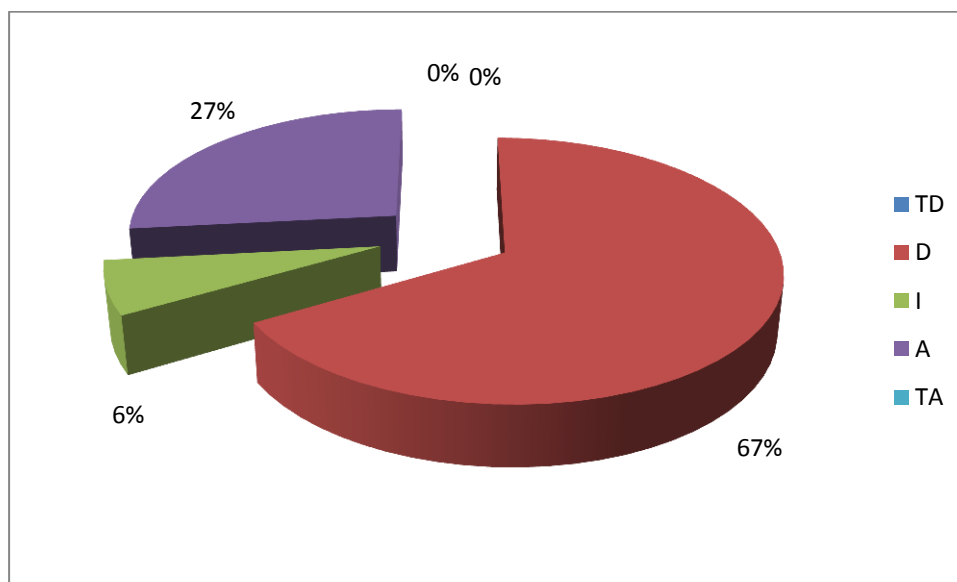


Gráfico 10: Sensación de explotación en el trabajo

Se aprecia en el gráfico 10, que el 73% de los trabajadores de la empresa materia de la presente investigación, sienten que no son explotados por la empresa.

Los resultados mostrados son positivos para la organización, porque a pesar que la carga laboral se incrementa constantemente; además de percibir que su sueldo es regularmente aceptable y en condiciones normales, es decir sin aumento de carga, la mayoría siente que sus remuneraciones guardan relación con su trabajo; la mayor parte de colaboradores no percibe que los explotan dentro de la empresa.

De otro lado, se observa que el 27% de trabajadores que están totalmente de acuerdo con la afirmación presentada en este indicador, según lo comentado por los directivos de la empresa, son los que tienden a renunciar en un corto plazo, generalmente por que no se adaptan a la institución, cuya razón principal es la falta de competencias personales y especialmente actitudinales para realizar el trabajo requerido por la misma.

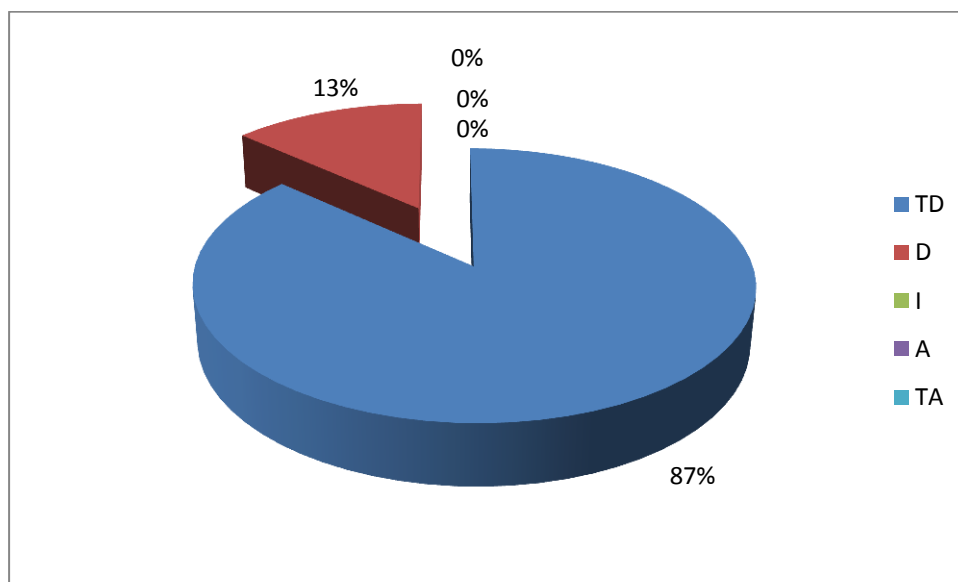


Gráfico 11: Distancia con las personas en el trabajo

En el gráfico 11, se observa que el 100% de los trabajadores de la entidad financiera, están en desacuerdo y en total desacuerdo con el hecho de preferir tomar distancia con las personas con quienes trabaja.

Los resultados mostrados en el presente gráfico son bastante positivos para la organización, es más los empleados expresaron, a nivel exploratorio, que tienen muy claro la necesidad de generar relaciones interpersonales efectivas, debido a que son conscientes que es beneficioso para la institución, pues hace que se produzca una fluidez en la comunicación entre compañeros dentro de la oficina, de una área y de la empresa en general, elevando la probabilidad de creación, desarrollo y fortalecimiento de equipos eficientes de trabajo a lo largo de toda la organización.

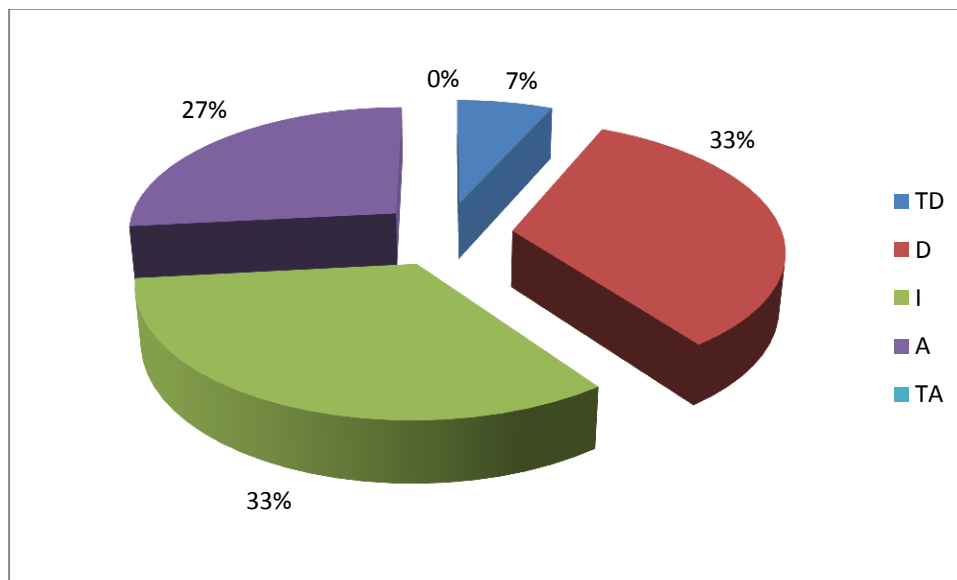


Gráfico 12: Disgusto por el horario

En el gráfico 12, se puede ver que al 40% de los trabajadores de la entidad financiera no les disgusta el horario de trabajo, mientras que para el 33% de ellos les es indiferente este tema.

La mayoría de trabajadores de la entidad financiera, materia de la presente investigación, expresaron siempre a nivel exploratorio, que la institución plantea periódicamente un sistema de horarios en los que el persona es rotado a otro turno, y con mayor periodicidad a otra agencia, de tal manera que se relacionan con los demás compañeros de otras oficinas, así como les muestran que la organización se preocupa por ser justos y equitativos, comentaron.

Un beneficio valorado por los jóvenes, es que la entidad les brinde facilidades para seguir sus estudios superiores, dándoles la oportunidad de escoger sus horarios, con la finalidad que no se le crucen con los de sus clases. Esta concesión es relevante en la generación de altos niveles de satisfacción laboral dentro de la institución.

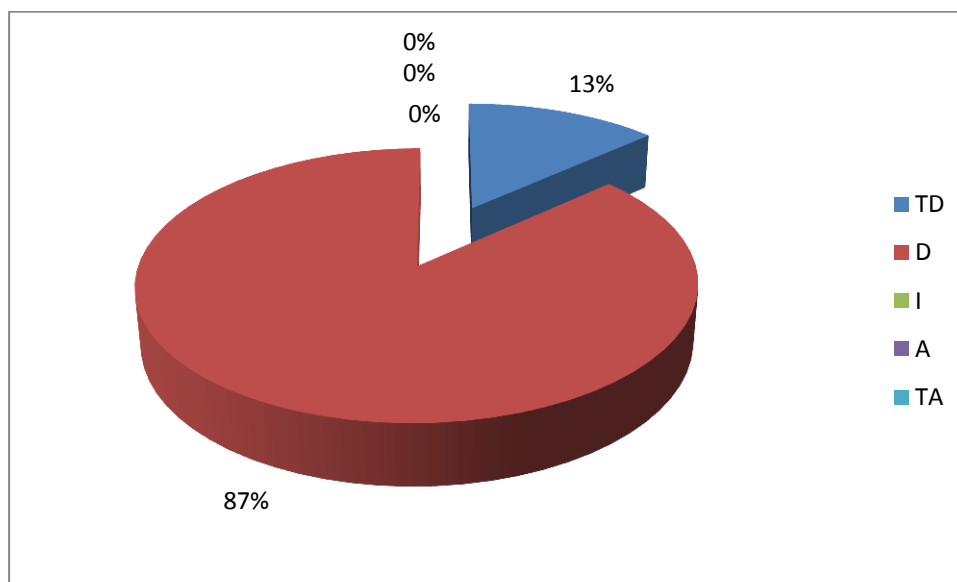


Gráfico 13: Importancia percibida de las tareas realizadas

En el gráfico 13, se nota que el 100% de los trabajadores está en desacuerdo y total desacuerdo, con el hecho que las tareas que realizan las perciben como algo sin importancia. Este hecho se explica por la existencia de una claridad por parte de los trabajadores, en cuanto a la relevancia de las tareas realizadas, no solo en beneficio de la organización sino también para el desarrollo personal de los mismos. Comentaron a nivel exploratorio.

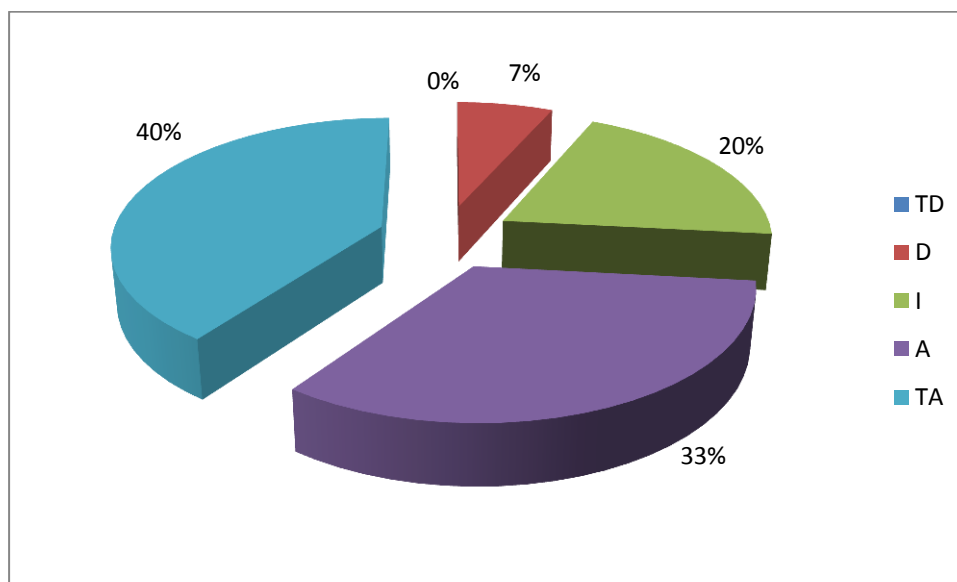


Gráfico 14: Relación con sus superiores y la calidad del trabajo

En el gráfico 14, se puede apreciar que el 73% de los trabajadores de la entidad financiera, perciben que llevarse bien con el jefe, beneficia a la calidad de su trabajo; mientras que para el 20% le es indiferente.

La mayoría de los trabajadores de la entidad financiera comentaron a nivel exploratorio, que tienen muy claro que el hecho de mantener una buena relación con sus superiores beneficia definitivamente a la calidad de los resultados obtenidos fruto de su trabajo, pues consideran que sus jefes tienen los conocimientos necesarios para resolver los problemas que diariamente se les pudiera presentar dentro de sus actividades, a pesar que consideran que a veces les entregan un mal trato, donde también dejaron muy claro que es más por la presión en la consecución de los objetivos organizacionales, en lugar de considerarlos como malas personas, como se analizó en indicadores anteriores relacionados con este tema.

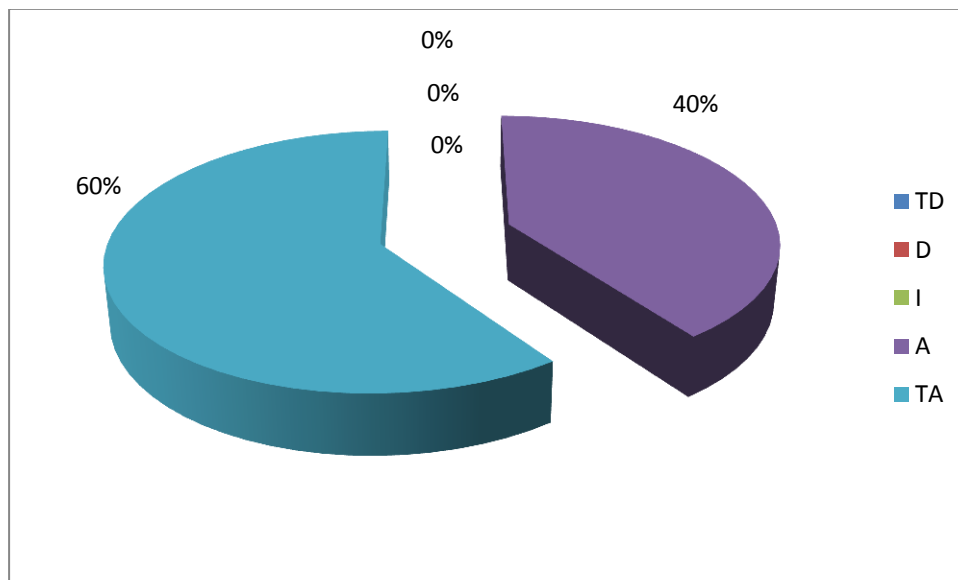


Gráfico 15: La comodidad del ambiente de trabajo

En la gráfico 15, se muestra que el 100% de los trabajadores que laboran en la entidad financiera materia de la presente investigación, están de acuerdo y totalmente de acuerdo en cuanto a que la comodidad del ambiente de trabajo es inigualable. El resultado encontrado en el presente indicador, es totalmente coherente con los mostrados en los indicadores anteriores relacionados con este tema.

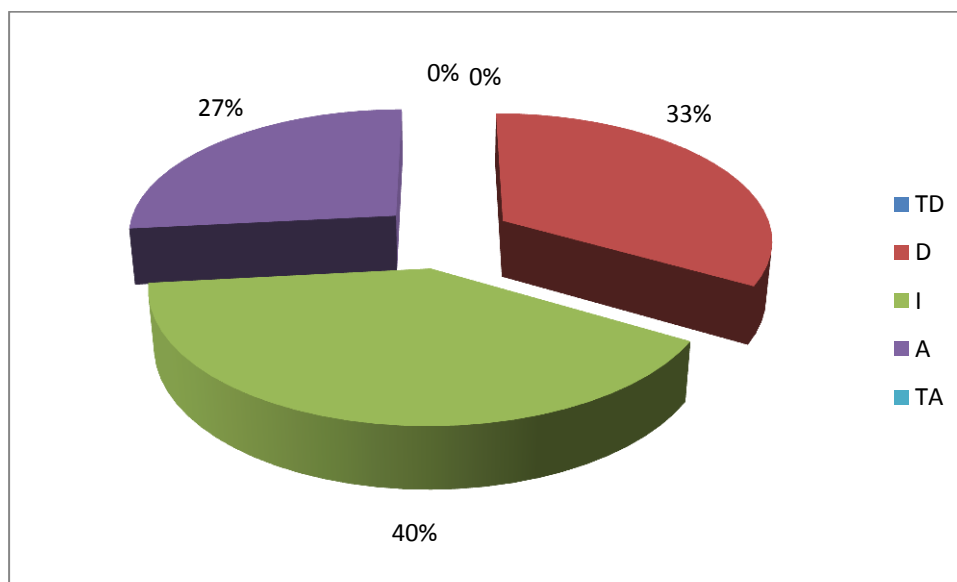


Gráfico 16: Cobertura de expectativas económicas

Se muestra en el gráfico 16, que el 40% de los trabajadores que laboran en la entidad financiera, se sienten indiferentes en cuanto a la percepción que tienen con respecto a si su trabajo les permite cubrir sus expectativas económicas, mientras que un 33% sienten que casi nunca.

Este alto nivel de indiferencia confirman lo concluido en los indicadores anteriores relacionados con el presente, donde también se revela que los trabajadores que laboran en la institución, sencillamente satisfacen sus necesidades básicas, tanto personales como familiares, sin embargo no alcanzan satisfacer sus expectativas económicas, de acuerdo a lo comentado por los colaboradores a nivel exploratorio. Es más, se observa que existe una tendencia a una baja percepción con respecto a si su trabajo les permite cubrir sus expectativas económicas.

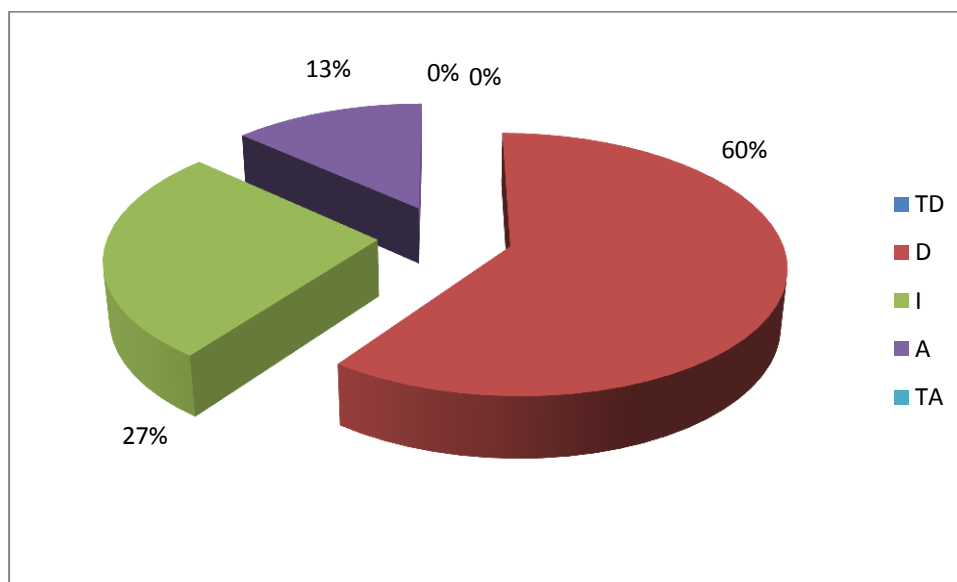


Gráfico 17: Nivel de incomodidad del horario de trabajo

En el gráfico 17, se aprecia que al 60% de los trabajadores de la entidad bancaria no les resulta incómodo su horario de trabajo, mientras que para el 27% el horario les genera indiferencia.

Se observa que los resultados encontrados son totalmente coherentes con los recopilados en los indicadores anteriores, debido a que el 87% trabajadores sienten que el horario laboral les es un un poco indiferente y a su vez, perciben en mayor porcentaje, que es cómodo para la ejecución de su trabajo. Los colaboradores comentaron a nivel exploratorio, que si bien es cierto algunas veces salen de la oficina un poco tarde, sin embargo la institución le asignan horarios rotativos que hace que algunas veces les genere incomodad pero en otras ocasiones, que son la mayoría de veces, les beneficia. Los estudiantes universitarios consideran que la empresa contempla su situación, ofreciéndoles horarios acordes con sus necesidades académicas, comentaron también a nivel exploratorio.

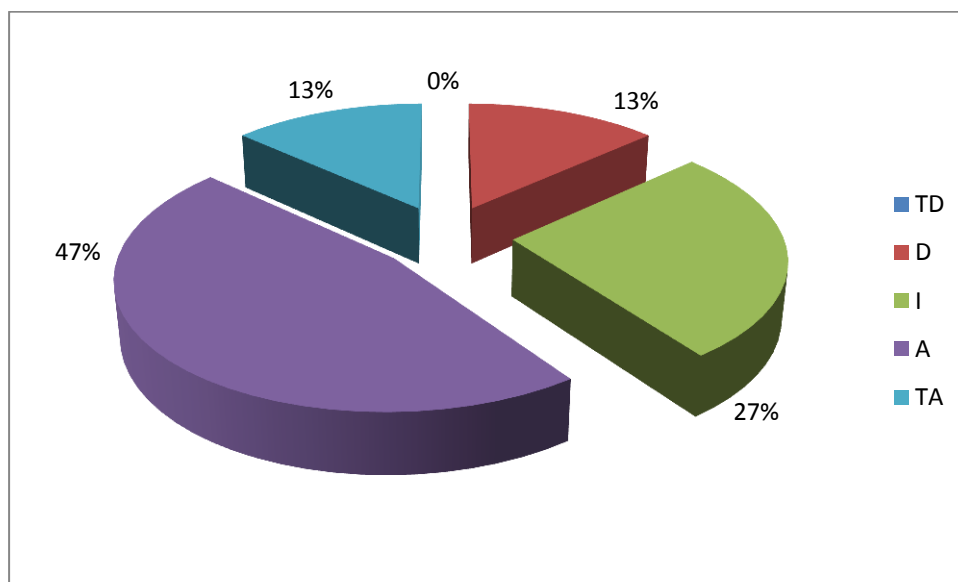


Gráfico 18: Complacencia de sus resultados laborales

Se observa en el gráfico 18, que el 60% de los trabajadores que laboran en la entidad financiera se sienten casi totalmente y totalmente complacidos con los resultados obtenidos en su trabajo dentro de la empresa, mientras que para el 27% les es indiferente.

Los colaboradores que trabajan en la institución, expresaron a nivel exploratorio, que se sienten satisfechos con la labor realizada y por supuesto, con el cumplimiento de los objetivos asignados por la entidad financiera y asimismo, son casi totalmente concientes que sus logros obtenidos son fruto del esfuerzo, involucramiento y compromiso de ellos con su trabajo. Unos pocos empleados sienten que la institución no valora lo suficiente su trabajo, lo que provoca en ellos una falta de complacencia por los resultados obtenidos, pues sienten que no lo han realizado bien, debido a la creencia desarrollada en referencia a la percepción negativa de los logros, fruto de su trabajo, de parte de la organización, .

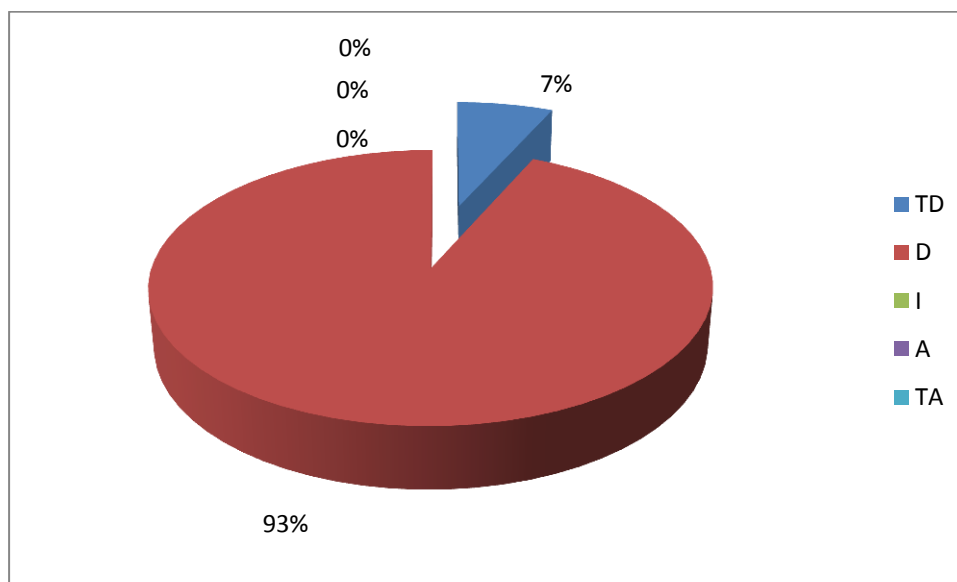


Gráfico 19: Nivel de aburrimiento en relación a la habilidad social de compartir en el trabajo

En el gráfico 19, se ve claramente que el 100% de los empleados de la entidad financiera, considera que compartir su labor con otros compañeros no les resulta casi nada y nada aburrido.

Se observa que los resultados mostrados en el presente gráfico, son bastante positivos, pues indican que los colaboradores de la organización materia de la presente tesis, se sienten bien compartiendo los resultados fruto de su labor dentro de la organización. Es más, no solo eso, sino que perciben que es muy interesante y les genera expectativas positivas el hecho de ofrecerle información a sus compañeros sobre sus avances, pues son concientes que si mejoran el producto final que sale de su puesto de trabajo, también mejorará la calidad del suyo, debido a que saben que los cargos están conectados de una manera u otra, según comentaron la mayoría de trabajadores, siempre a nivel exploratorio.

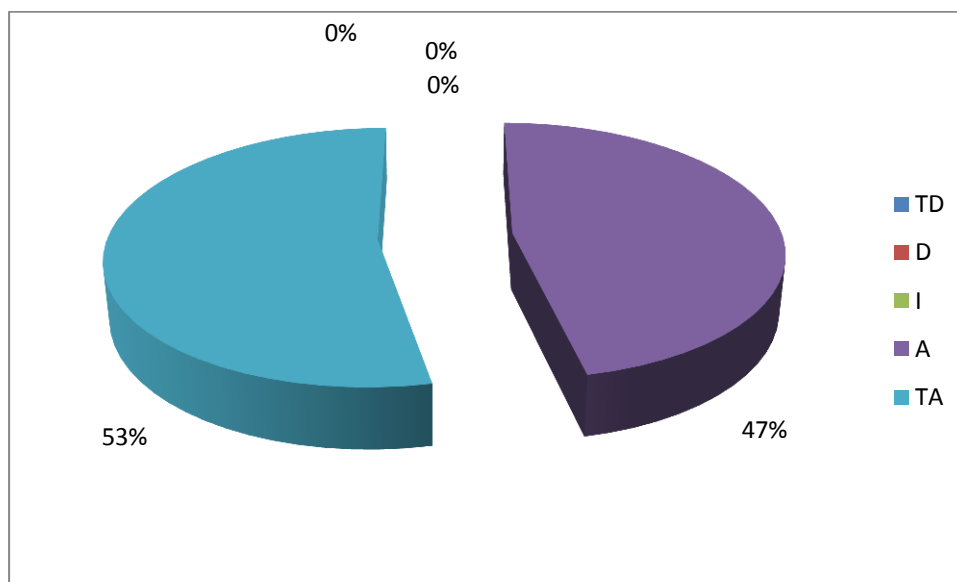


Gráfico 20: Comodidad del ambiente físico de trabajo

En el gráfico 20, se puede observar que el 100% de los colaboradores de la entidad financiera están de acuerdo y totalmente de acuerdo, con el hecho de percibir que el ambiente físico en el que trabajan los hace sentir cómodos.

En este indicador se puede afirmar que los trabajadores sienten que el ambiente físico donde laboran es cómodo. En sendas visitas realizadas a la oficina principal de la institución se validaron estos resultados, pues no sólo se observó que son cómodos sino que vimos las actitudes y el comportamiento que les genera el lugar donde laboran. Se percibió un ambiente psicológico positivo, en donde las personas dialogan e inclusive se apoyan en procesos de trabajo con la finalidad de entregar un servicio que satisfaga las necesidades de sus clientes, así como usuarios de los mismos. Esto definitivamente es positivo en la generación de altos niveles de satisfacción laboral entre los trabajadores de la organización.

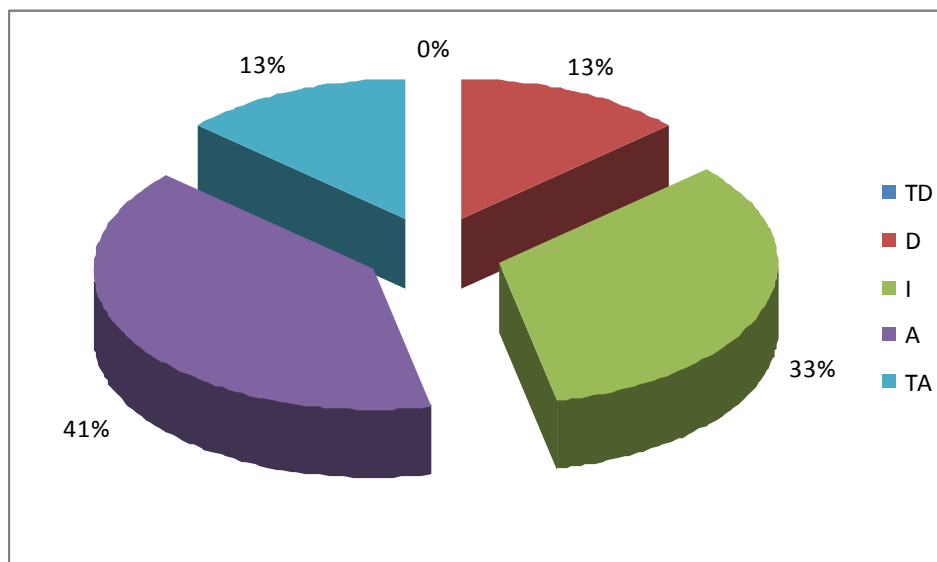


Gráfico 21: Sentimiento de realización como persona.

En el gráfico 21, se muestra que el 54% de los trabajadores de la entidad financiera perciben que su labor les hace sentir realizados como personas, mientras que el 33% de los mismos sienten indiferencia en referencia a este indicador.

Se puede ver en el presente gráfico, que los colaboradores de la entidad financiera materia de la presente tesis, perciben que las tareas y actividades que realizan dentro de la institución les dan la oportunidad de realizarse como personas, mediante la satisfacción que pueden generar en los usuarios de los servicios financieros que brinda la organización, así como la posibilidad de aprender nuevas formas de hacer su trabajo, ya sea por iniciativa propia o por el apoyo de sus compañeros, lo cual consideran que definitivamente mejoran su nivel de formación y desarrollo personal, comentaron la mayoría de los trabajadores a nivel exploratorio.

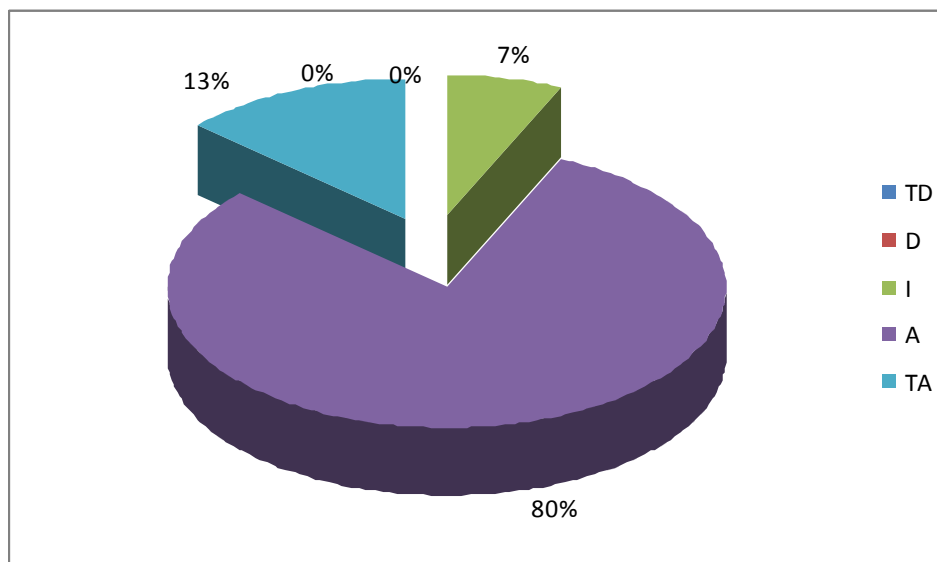


Gráfico 22: Gusto por el trabajo que realizan

En el gráfico 22, se observa que al 93% de los trabajadores de la entidad financiera estudiada, les gusta el trabajo que desarrollan dentro de la empresa.

Se puede decir que el conocimiento de los resultados de este indicador son de gran importancia para nuestra investigación, debido a que si casi todos los trabajadores de la organización sienten que su labor les agrada y les gusta, es más fácil llevar a la práctica una propuesta de mejora, para lograr que todos los empleados de la institución se sientan realizados como personas y profesionales mediante el cumplimiento de sus funciones, tareas y actividades dentro de la organización.

El análisis realizado en el párrafo anterior, fue validado a través de entrevistas exploratorias realizadas al personal de la institución, al momento de la ejecución de la presente encuesta.

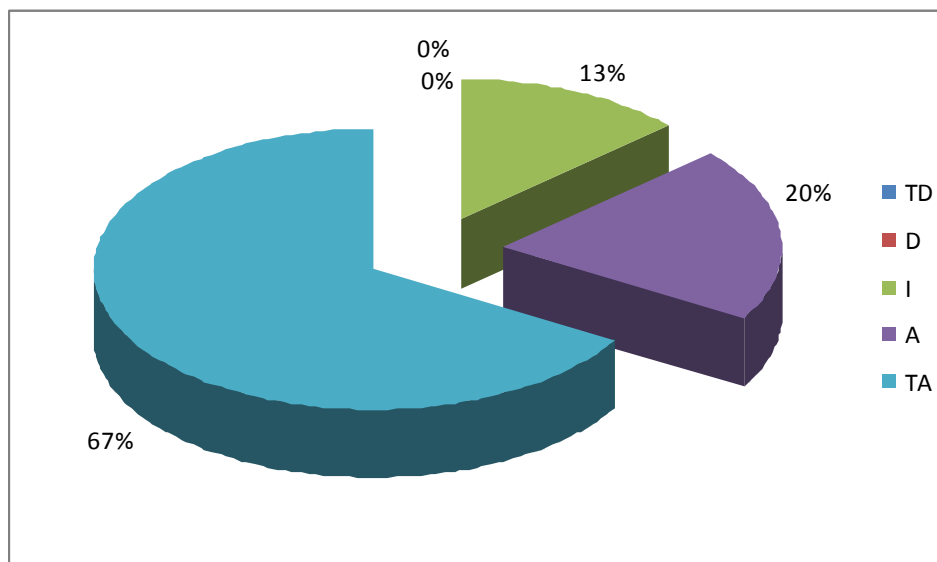


Gráfico 23: Comodidad en relación con el desempeño laboral

En el gráfico 23, se aprecia que el 87% de los empleados de la entidad financiera perciben que existe un nivel de comodidad casi óptimo para un buen desempeño en su trabajo; y sólo el 13% del personal siente indiferencia en cuanto a la afirmación presentada.

Estos resultados son totalmente coherentes con los encontrados en los indicadores anteriores y relacionados con éste. Además, los trabajadores ya no sólo expresan que simplemente los ambientes físicos son cómodos, sino que lo relacionan con el nivel de desempeño en su trabajo, indicando que esto favorece a la consecución de sus objetivos personales y laborales, todos estos en beneficio de la entidad financiera, materia de la presente investigación, dijeron mediante entrevistas exploratorias desarrolladas al momento de la ejecución de la presente encuesta.

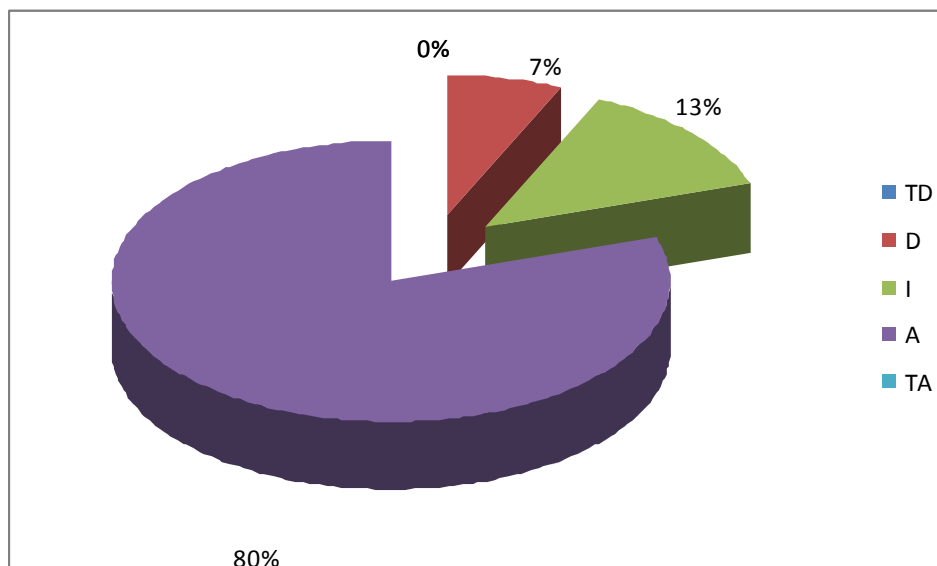


Gráfico 24: Sentimiento de limitación laboral y reconocimiento de horas extras

En el gráfico 24, se aprecia que al 80% de los trabajadores de la entidad financiera les desagrada que limiten su trabajo para no reconocerles sus horas extras, mientras que para el 13% les es indiferente este indicador.

Según comentaron los trabajadores, siempre a nivel exploratorio, este es un aspecto negativo que afecta su nivel de satisfacción laboral, pues casi no existen horas extras, inclusive cuando tienen sobrecarga de trabajo imprevisto y con plazos de cumplimiento muy cortos, sus jefes los coaccionan a terminarlos dentro de su horario de trabajo o en todo caso les indican que se necesita su presencia aunque no exista un pago adicional por ese tiempo laborado.

Es necesario generar una propuesta de mejora de algún tipo de compensación que cambie esta situación, de tal manera que los colaboradores desarrollen altos niveles de satisfacción laboral dentro de la institución, basado en este indicador.

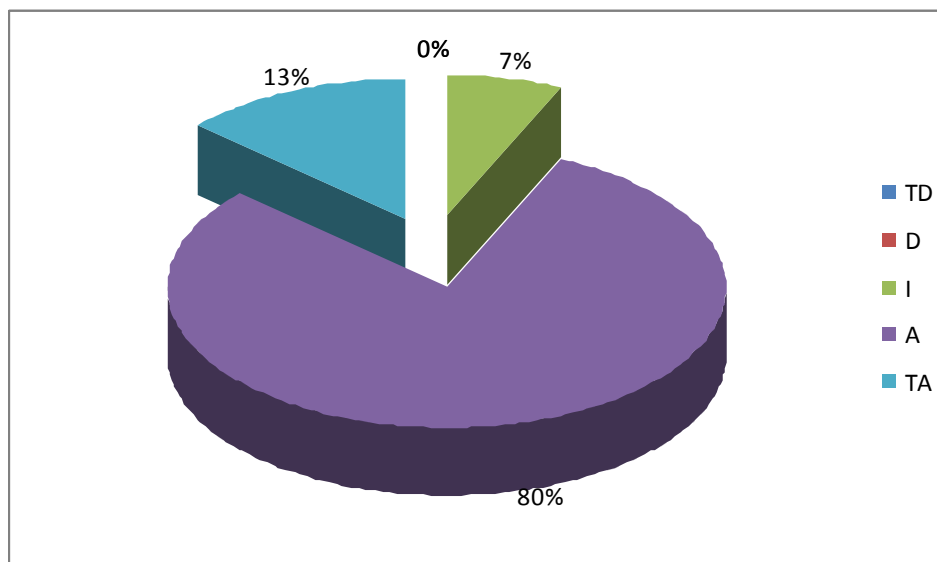


Gráfico 25: Sentimiento personal al realizar su trabajo

En el gráfico 25, se puede observar que el 93% de los empleados que laboran en la entidad financiera, perciben que haciendo su trabajo se sienten bien consigo mismo.

En base a esos resultados se puede afirmar que este es un punto de gran importancia para la presente investigación, pues sustentados en este aspecto se podrá desarrollar planes estratégicos y operativos que posibiliten elevar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la presente entidad financiera.

Según lo comentado por los trabajadores, siempre a nivel exploratorio, a pesar de los inconvenientes que surgen diariamente en su actividad laboral, ya sea con sus compañeros, jefes e inclusive con los usuarios de los servicios que brinda la institución, ellos se sienten bien con ellos mismo, pues consideran que con el trabajo que realizan crecen como profesionales y por supuesto también como personas.

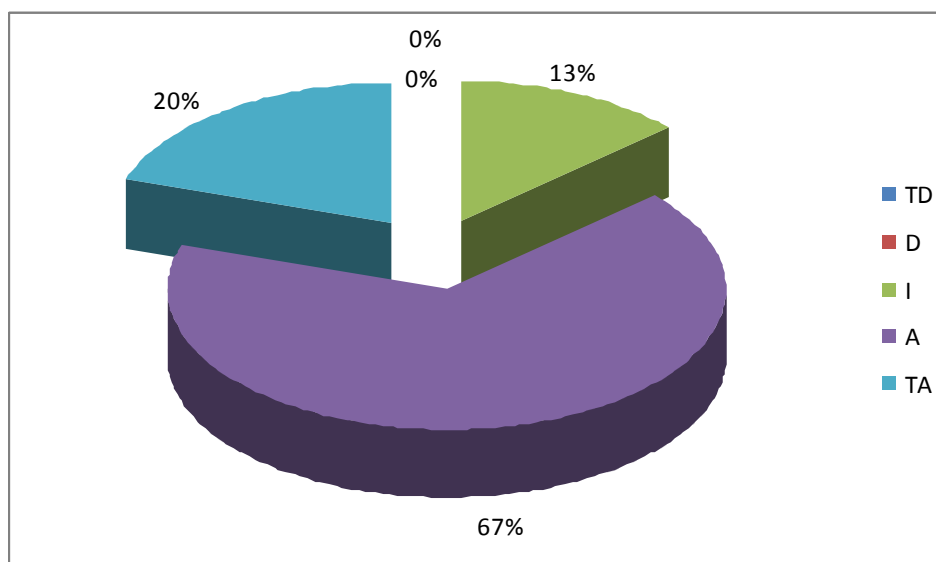


Gráfico 26: Gusto por la actividad que realizan

En el gráfico 26. Se observa que el 87% de los trabajadores de la entidad financiera, materia de la presente investigación, les gusta las actividades que realizan y sólo el 13% de los mismos les es indiferente el presente indicador.

Del mismo modo, se puede afirmar también, que este es un punto de gran relevancia para la presente tesis, pues apoyados en este resultado se puede generar planes estratégicos, tácticos y operativos que promuevan el incremento de la satisfacción en el trabajo en los empleados de la presente entidad financiera.

Los colaboradores comentaron, a nivel exploratorio, que las actividades encomendadas por la institución no son fáciles de ejecutar, pero a la mayoría les genera un reto interesante el hecho de desarrollar soluciones innovadoras a los problemas que aparecen fruto de su actividad laboral. Está claro que esta forma de pensar, es de los trabajadores con menos edad y experiencia, que generalmente son los colaboradores que se encuentran todavía con carga académica o en todo caso recién han concluido sus estudios universitarios.

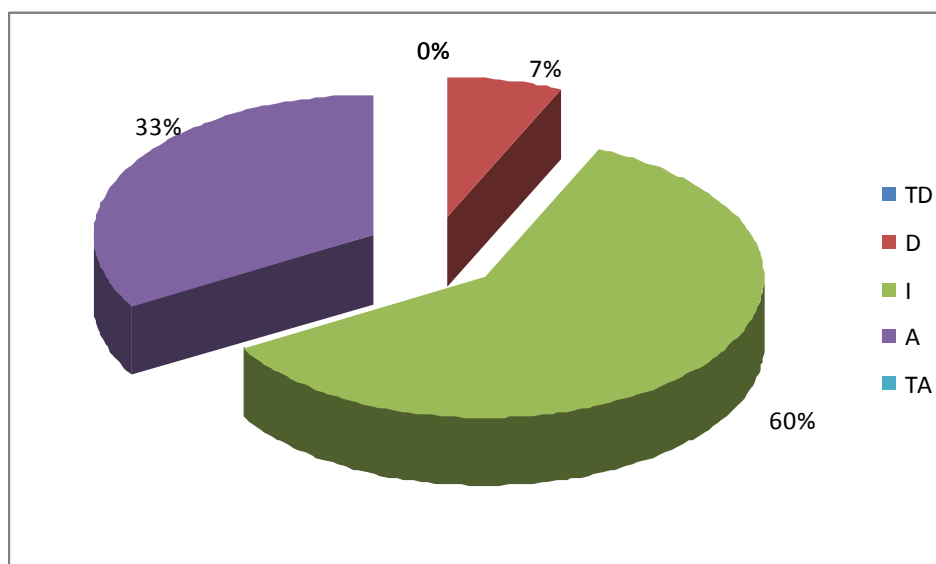


Gráfico 27: Valoración del esfuerzo realizado por el trabajador de parte del jefe

En el gráfico 27, se aprecia que sólo el 33% de los colaboradores de la entidad financiera, perciben que su jefe valora el esfuerzo que ponen en su trabajo, mientras que el 60% de los mismos se sienten indiferentes con respecto a este indicador. Este es un tema preocupante, pues el personal percibe que no los valoran como ellos se merecen, según comentaron la mayoría de empleados a nivel exploratorio. Es más, esta situación ocurre constatemente e inclusive ya les genero altos niveles de indiferencia en ellos., por lo que es necesario generar una propuesta de mejora de este indicador, de tal manera que revierta esta situación.

#### 4.1.1. Resultados Por Dimensiones

##### 4.1.1.1. Significación de Tareas

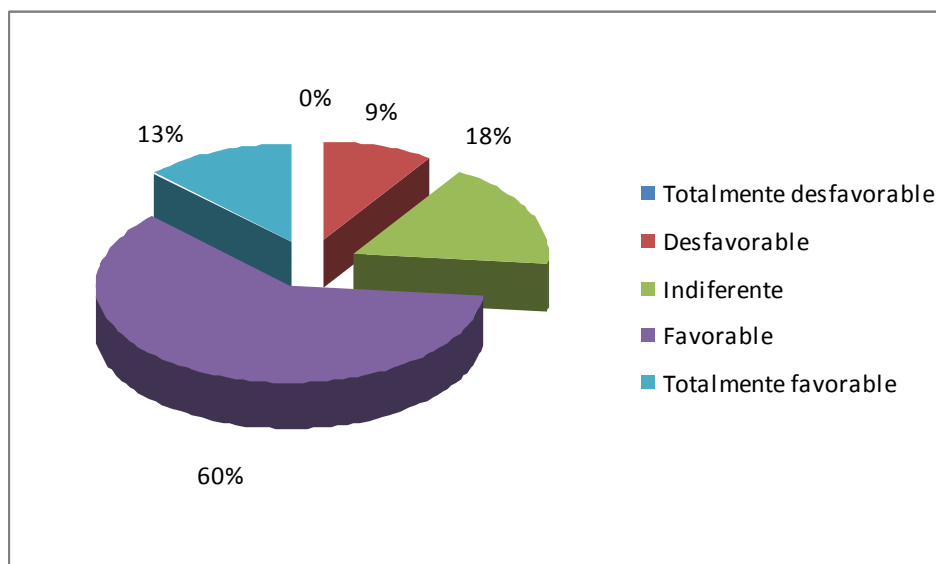


Gráfico 28: Significación de tareas

En el gráfico 28, se puede observar que el 73% de los trabajadores que laboran en la entidad financiera, tiene una opinión entre totalmente favorable y favorable en referencia a la dimensión Significación de Tareas, mientras que el 18% se siente indiferente en cuanto a la misma y por último sólo un 9% de los empleados que laboran en la institución la perciben como desfavorable.

Si bien es cierto la presente dimensión se encuentra en un nivel alto, se considera que es necesario generar una propuesta de mejora de los indicadores de la misma, que se encuentren en un nivel medio, bajo o muy bajo, para que se eleve el nivel de satisfacción laboral a partir de este aspecto.

#### 4.1.1.2. Condiciones de Trabajo

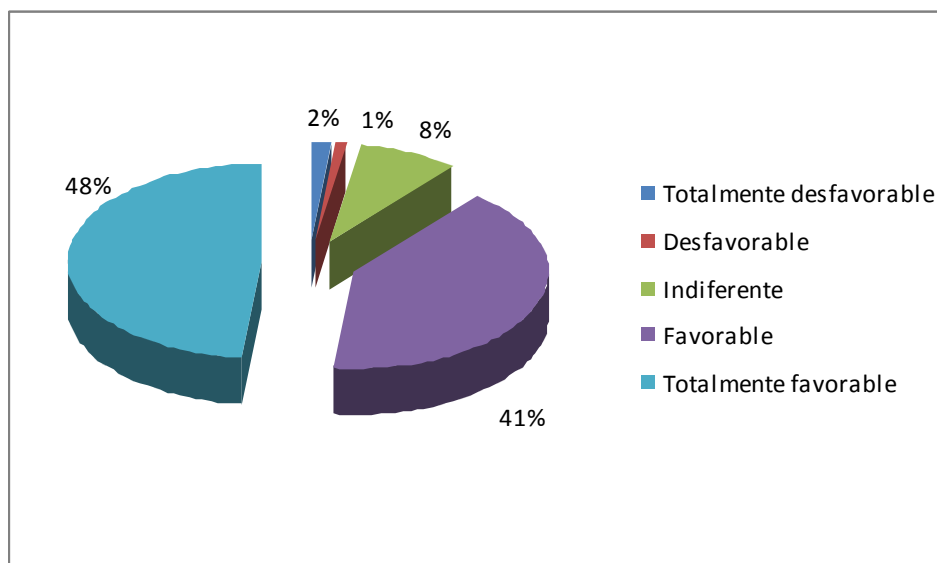


Gráfico 29: Condiciones de Trabajo

En el gráfico 29 se puede notar que un 89% de los colaboradores de la entidad financiera materia de la presente investigación, perciben entre totalmente favorable y favorable a la dimensión Condiciones de Trabajo. Asimismo, el 8% se siente indiferente en cuanto a la misma y tan sólo un 3% de los trabajadores la perciben como desfavorable y totalmente desfavorable.

De igual manera, la presente dimensión se encuentra en un nivel alto, por lo que también se considera que es importante generar una propuesta de mejora de los indicadores que se encuentren en un nivel medio, bajo o muy bajo dentro de esta dimensión, de tal forma que mejore también el nivel de satisfacción laboral a partir de la misma.

#### 4.1.1.3. Reconocimiento Personal y/o Social

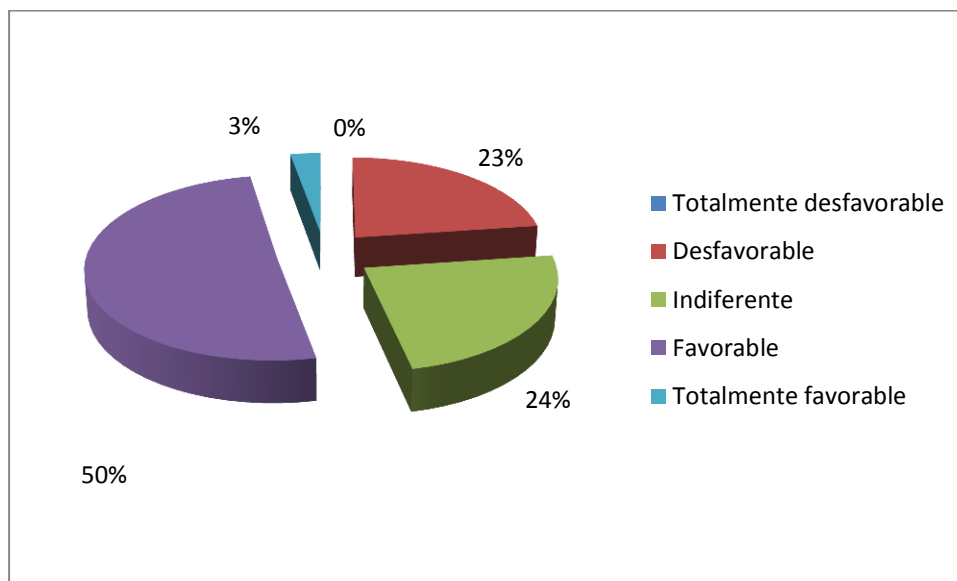


Gráfico 30: Reconocimiento Personal y/o Social

En el gráfico 30, se aprecia que un 53% de los empleados de la entidad financiera tiene una opinión favorable y totalmente favorable, en cuanto a la dimensión Reconocimiento Personal y/o Social, mientras que el 24% se siente indiferente en referencia a la presente dimensión y un 23% de los colaboradores que trabajan en la institución la perciben como totalmente desfavorable y desfavorable.

Por el contrario, la presente dimensión se encuentra en un nivel alto con una tendencia a ser regular, razón por la cual también se considera que es primordial generar una propuesta de mejora de los indicadores que se ubican en un nivel medio, bajo o muy bajo dentro de esta dimensión, con la finalidad de lograr una mejora significativa en el nivel de satisfacción laboral.

#### 4.1.1.4. Beneficios Económicos

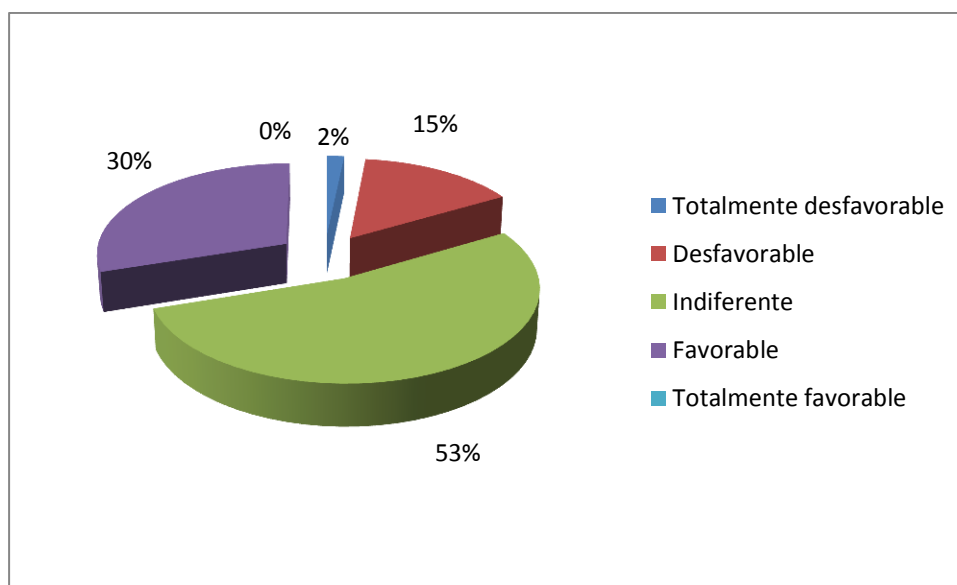


Gráfico 31: Beneficios Económicos

En el gráfico 31, se observa que el 30% de los colaboradores que laboran en la entidad bancaria tiene una opinión favorable respecto a la dimensión Beneficios Económicos, mientras que el 53% se siente indiferente en cuanto a la dimensión analizada y un 17% de empleados que trabajan en la organización la perciben como desfavorable y muy desfavorable.

Se puede concluir que esta dimensión se encuentra en un nivel medio con una baja tendencia a ser percibida como alta, motivo por el cual también se cree que es primordial desarrollar una propuesta de mejora de los indicadores que se encuentran ubicados en un nivel medio, bajo o muy bajo dentro de esta dimensión, con el objetivo de alcanzar también una mejora significativa en el nivel de satisfacción laboral.

## 4.2. Discusión

Para comenzar, en la dimensión Significación de Tareas, se observa que aunque un poco más de la mitad de los trabajadores de la entidad financiera, sienten que su trabajo se adecua a su manera de ser, el resto percibe lo contrario, por lo que se estima que esta situación necesita mejorar, pues se considera este tema como un indicador estratégico para la institución. Un trabajador que sienta que sus actividades diarias se amoldan a sus formas de ser, genera en él una alta probabilidad de ser más productivo que otro, pues su nivel motivacional es mayor y por ende estará satisfecho en su trabajo (Amorós, 2013). Es por esta razón que la entidad financiera, materia de la presente investigación, necesita colocar este aspecto en un nivel óptimo.

De otro lado, es positivo que la mayoría de trabajadores de la institución sienta que las tareas que realizan sean tan valiosas como cualquier otra para la organización, pero se considera que necesita también estar en un nivel óptimo, lo cual no está sucediendo dentro de la institución. Para Muñoz (1990), es muy importante que los colaboradores que laboran en una organización, sientan que le otorgan valor a la misma, esto a su vez genera en ellos elevados niveles de compromiso con su trabajo y la organización, incrementándose a su vez su satisfacción laboral. Por lo expuesto anteriormente, es relevante generar una propuesta de enriquecimiento de cada cargo, de tal manera que todo el personal perciba que su trabajo es tan importante y valioso como cualquier otro dentro de la empresa.

Asimismo, también se observa que la mayoría de los trabajadores de la entidad financiera se siente útil con la labor que realiza dentro de la institución, lo cual es positivo para la misma e inclusive para los empleados, pues como menciona Robbins (2004), es de gran importancia para el personal en general, sentirse involucrado y comprometido con el desarrollo de la organización, sustentado en la percepción de ser los principales artífices de este proceso,

situación que necesita ser fomentada constantemente por todas las empresa, con el fin de generar altos niveles de satisfacción en el trabajo y que a su vez, incremente la probabilidad de mejorar la productividad de la misma.

Se observa que la mayor parte de los trabajadores de la institución se encuentra contenta y complacida con los resultados de su trabajo, lo cual según Amorós (2007), está relacionado con la entrega de su mejor esfuerzo en todo momento, es decir durante el desarrollo de sus funciones, tareas y actividades, lo cual se genera por haber alcanzado altos niveles de involucramiento y compromiso, situación que los lleva a necesitar e inclusive desear hacer su trabajo lo mejor posible siempre, lo que se considera que es la piedra angular para el desarrollo de ventajas competitivas.

Lo anteriormente expuesto, se encuentra relacionado con el hecho de que los trabajadores de la institución materia de la presente investigación, se sienten realizados como personas en su mayoría. Se puede decir que toda organización requiere generar en sus colaboradores ese sentimiento de realización personal, con la finalidad de desarrollar en ellos elevados niveles de involucramiento y compromiso con su trabajo y la organización, (Chiavenato, 2002). Por lo tanto, los resultados encontrados son positivos para la empresa, pero por ser de importancia estratégica, es necesario llevarlos hasta un nivel óptimo.

Se considera relevante que a la mayoría de los trabajadores de la entidad financiera les guste el trabajo que realizan en la institución, pues según Amorós (2007), este indicador es el centro o los cimientos de la presente dimensión, pues si a los colaboradores no les gusta la labor que realizan, no le van a encontrar significado ni valor para ellos y en consecuencia, su nivel de involucramiento y compromiso con ellos mismos y con la organización será casi inexistente.

A partir de lo analizado y discutido, se concluye que la dimensión Significación de Tareas se encuentra en un nivel alto.

Dentro de la dimensión Condiciones de Trabajo, se observa que casi todos los trabajadores de la entidad financiera perciben que la distribución física facilita el correcto desarrollo de sus actividades. Robbins (2004), indica que es primordial para lograr altos niveles de satisfacción laboral, además de necesitar un buen ambiente psicológico, contar con los recursos materiales imprescindibles para la realización de su trabajo, en donde se incluye una buena distribución de las oficinas, espacio de tránsito, iluminación e inclusive nivel adecuado de decibeles para poder realizar sus labores comodamente. En este caso se corroboró lo expresado por los colaboradores mediante encuestas y entrevistas exploratorias.

Asimismo, se puede comentar que los trabajadores sienten que existe un ambiente psicológico adecuado, pues el nivel de rumores así como de chismes es bajo y además perciben que los compañeros se comunican adecuadamente. De otro lado, mencionaron a nivel exploratorio, que tal vez no sea el ideal, pero les permite realizar sus labores correctamente. Amorós (2007), indica que un ambiente psicológico bueno puede generar en los empleados una percepción positiva hacia su ambiente laboral en general, produciendo una sensación de gozo de un entorno confortable en los trabajadores. Esto se relaciona con los resultados encontrados, es más hace que esta dimensión se encuentre en un nivel alto, pues aparte de tener un buen ambiente psicológico entre compañeros, los ambientes físicos de trabajo son percibidos como cómodos, no necesitan sentirlos así, porque ya son confortables.

Los trabajadores de la institución, materia de la presente investigación, no se sienten bien guardando distancia con sus compañeros, es decir que les gusta interrelacionarse con las personas que trabajan con ellos. Esto es muy positivo para la organización, pues lograr una comunicación fluida entre los empleados de la misma, genera un mejor clima organizacional, lo que a su vez desarrolla un impacto positivo en la satisfacción laboral (Amorós, E., 2007). De otro lado, a modo de complemento, Chiavenato (2002) indica que para que los equipos de

trabajo sean eficientes, es importante generar un clima organizacional constructivo, basado en una comunicación fluída tanto ascendente, como descendente e inclusive lateral, con una orientación a la búsqueda de un acercamiento entre las personas que conforman la organización. Es más, consideran que una buena comunicación con sus superiores, beneficia la calidad de su trabajo. Y esto último, es en los que se necesita trabajar para que el nivel de satisfacción laboral sea el óptimo.

Por último, para cerrar la idea, Robbins (2004), indica que el hecho de generar una excelente relación laboral entre los trabajadores y a su vez con sus jefes dentro de una organización, promueve el incremento de la motivación del colaborador, debido a que este aspecto forma parte de los factores motivacionales de la teoría de los dos factores de Herzberg, pues además de suprimir una insatisfacción genera satisfacción total en ellos. Entonces se puede concluir que es positivo el hecho que la mayoría de los trabajadores de la institución considera que llevarse bien con sus jefes y superiores, beneficia definitivamente a la calidad de su trabajo.

Basados en el análisis y discusión realizado en los párrafos anteriores, se puede concluir que la dimensión Condiciones de Trabajo se encuentra en un nivel alto.

Dentro de la dimensión Reconocimiento Personal y/o Social, un porcentaje relevante de colaboradores de la entidad financiera, sienten que reciben maltratos por parte de sus superiores. Es necesario agregar que los empleados de cualquier organización necesitan ser tratados en forma decorosa y honorable por sus superiores, en donde se retroalimente de manera positiva al personal, de tal forma que esa información les sirva para corregir o seguir haciendo su trabajo como siempre. Esta situación hace que los colaboradores perciban que se les escucha y que las tareas realizadas por ellos son importantes

para la organización. A partir de esto, se puede generar altos niveles de satisfacción laboral en ellos. (Amorós, 2013).

La mayoría de empleados perciben que sus horarios de trabajo les genera comodidad, lo cual es muy positivo en la generación de altos niveles de satisfacción laboral dentro de la institución. El hecho de tener horarios de trabajo adecuados y cómodos, en los que se pueda también compartir el tiempo necesario con la familia y la vida personal del mismo, hace que el colaborador se sienta satisfecho. Por lo tanto, a parte de la comodidad horaria, la empresa tiene un papel relevante en la asignación de la carga de trabajo, la cual debe ser la adecuada y necesaria para su horario laboral, de tal manera que satisfaga las necesidades personales y organizacionales. (Amorós, 2007).

De otro lado un porcentaje representativo de trabajadores sienten desagrado por la limitación de su trabajo para no reconocerles las horas extras, lo cual es percibido negativamente pues sienten que no son justos con ellos. En este sentido, se sabe que para darle sostenibilidad a la organización mediante el logros de la satisfacción laboral entre los trabajadores, es necesario que se busque también, aparte de las buenas relaciones con sus supervisores y el horario de trabajo cómodo, el incremento de la motivación extrínseca, pues es importante que perciban que en la medida que dan su mejor esfuerzo en beneficio de la institución, trabajando incluso fuera de horario, también sus ingresos serán mejores. (Amorós, 2013).

Por último, sustentado a la discusión generada, se puede concluir que la dimensión Reconocimiento Personal y/o Social se encuentra en un nivel alto con una tendencia a ser regular.

Por último en la dimensión referente a Beneficios Económicos, se observa que un poco menos de la mitad de trabajadores sienten que su sueldo tiene una regular relación con respecto a su trabajo, lo cual no es malo, pero si se quiere

seguir creciendo en un mercado como el chiclayano, se necesita que el personal sienta que se les paga por lo menos en relación al trabajo realizado. Se sabe que un trabajador bien remunerado con respecto a la labor que realiza, tendrá una alta probabilidad de estar satisfecho con su trabajo y a la vez, será un colaborador con mayores posibilidades de ser más productivo (Chiavenato, 2002).

Asimismo, se ve que un alto porcentaje de trabajadores considera que su remuneración está entre aceptable y no aceptable, es decir que se encuentra en el límite para generar satisfacción, lo cual se explica por el hecho de percibir que su sueldo simplemente les alcanza para satisfacer sus necesidades básicas personales y familiares, generando en ellos una sensación de no cobertura de sus expectativas económicas (Amorós, 2007), situación que se observa en los resultados de la presente investigación.

Se observa que es necesario realizar una revisión de las escalas remunerativas actuales, de tal manera que se generen los incrementos necesarios en los puestos que lo requieran, provocando una mejora en la satisfacción laboral a partir de este indicador y dimensión.

Sustentado en la discusión desarrollada, se concluye que la dimensión Beneficios Económicos se encuentra en un nivel medio con una baja tendencia a ser percibida como alta.

#### 4.3. Propuesta

Si bien es cierto la dimensión Significación de Tareas se encuentra en un nivel alto, pero se considera que por su importancia estratégica para la institución, es necesario generar una propuesta de mejora para ciertos indicadores que necesitan estar en un nivel óptimo.

Se observa que un poco menos de la mitad de los trabajadores de la entidad financiera, sienten que el trabajo realizado no se adecua a su manera de ser, por lo que se sugiere realizar un estudio de perfiles de personal en relación a los cargos desempeñados, donde no solo se analice conocimiento y habilidades, sino también actitudes de las personas frente a las actividades que realizan, es más la institución necesita conocer si a los colaboradores les gusta su labor dentro de la institución o en todo caso, que les gustaría hacer, en qué área consideran que se desempeñarían mejor. Esto es importante, pues si las personas quieren hacer una actividad, así no tengan los conocimientos y la habilidad, se preocuparán por aprender a realizarla rápidamente y con la profundidad necesaria. (Amorós, 2007).

Se aprecia que más de la mitad de los trabajadores perciben que las tareas realizadas son tan valiosas como cualquier otra, pero existe un porcentaje representativo que no siente que sea así. Es por esta razón que proponemos generar un proceso de enriquecimiento de cargos en forma periódica, de tal manera que los trabajadores constantemente sientan que su labor le entrega valor al servicio que presta la institución a sus usuarios y clientes, pues dentro de este proceso se les explicará cómo las tareas asignadas se interrelacionan con otras entregadas a los demás colaboradores y donde se muestra el beneficio de esta situación, como apoyo a la generación de un servicio de alta calidad y que satisfaga las necesidades del cliente interno, así como externo.

De otro lado se observa, que un poco más de la mitad de trabajadores siente un alto nivel de complacencia con respecto a los resultados de su trabajo, pero el resto no siente que se encuentre este indicador en el nivel adecuado. Es por esta razón, que se considera importante generar programas de formación de los supervisores, jefes y demás directivos en comunicación asertiva para que puedan transmitir claramente su satisfacción por los logros de los trabajadores

de tal manera que los mismos, primero sientan complacidos con sus resultados y segundo, generen en ellos un sentimiento de realización como persona y profesional, lo que también mejoraría la situación del indicador relacionado con desarrollo y realización personal.

En la dimensión Condiciones de Trabajo al igual que la anterior, también se encuentra en un nivel alto, pero se considera que algunos indicadores deben ser llevados a un nivel óptimo por ser importantes para mejorar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores y por ser estratégicos para la institución.

Es necesario que la relación de los trabajadores con sus jefes, supervisores y directivos sea la óptima, por lo tanto se necesita generar programas de formación para el desarrollo de habilidades sociales, que van desde empatía, congruencia, comunicación efectiva hasta la formación y dirección de equipos de trabajo eficientes para todos dentro de la institución, haciendo hincapié que es de vital importancia la participación en este proceso de trabajadores, mandos medio y directivos.

De igual forma, a manera de reforzamiento, se propone implementar programas y procesos de coaching para los jefes, supervisores y directivos de la organización, de tal manera que se desarrollen en todos ellos habilidades de un líder transformacional y efectivo, que se preocupe por la formación y el desarrollo de sus colaboradores, primero a nivel personal facilitando la consecución de sus objetivos individuales y segundo, apoyándolos en el logro de los objetivos organizacionales.

Se considera que lo propuesto en los párrafos anteriores, mejorarán definitivamente las relaciones entre todos los trabajadores y directivos, lo que mejorará la satisfacción laboral dentro de la institución y por supuesto la probabilidad de lograr incrementar el nivel de productividad será mayor.

En la dimensión Reconocimiento Personal y/o Social, se observa que existe un porcentaje relevante de trabajadores que sienten maltrato por parte de sus superiores, y justamente el programa de coaching para directivos propuesto en la anterior dimensión formará a éstos en el desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional y efectivo, que les permitirá mejorar las relaciones entre ambos, de tal manera que se obtenga el mayor esfuerzo y óptimos resultados de los colaboradores a su cargo.

Es necesario generar una propuesta de compensaciones por horas extras, que no necesariamente sea asignado como parte de sus remuneraciones, sino a manera de premios para el trabajador con mayor nivel de involucramiento y compromiso con la organización, o en todo caso, utilizando vales de consumo por alimentos en supermercados e hipermercado o que esa labor fuera de horario, sea canjeado por mayores días de descanso como compensación y a su vez sea en proporción al excedente de las horas de trabajo adicionales.

Adicionalmente a todo lo propuesto anteriormente, es necesario fortalecer los programas de reconocimiento del trabajador, extendiendo los realizados actualmente, que son sólo a nivel individual, hasta el nivel grupal, de tal manera que se reconozca los logros alcanzados a nivel de equipos de trabajo.

Por último, en la dimensión Beneficios Económicos se considera que es necesario revisar las escalas remunerativas, pues un porcentaje representativo de trabajadores siente que sus remuneraciones no son las mejores del mercado y perciben que su sueldo no guarda relación con las actividades que realizan dentro de la institución, por lo que también es necesario revisar y evaluar la carga laboral existente para cada puesto de trabajo, de tal manera que los que están cargados de tareas y actividades, sean descongestionados y ese excedente

sea redistribuido en los demás puestos de trabajo, con la finalidad que los colaboradores sientan un equilibrio entre sus remuneraciones y carga laboral.

Por lo tanto, en base a lo analizado en el párrafo anterior, se debería estructurar las escalas remunerativas para que los colaboradores sientan que su trabajo realmente guarda relación con sus remuneraciones.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

La propuesta de mejora generada en el presente documento se ha elaborado en base a los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los trabajadores y las entrevistas exploratorias tanto a los mismos como a los directivos de la institución.

Se ha realizado una propuesta orientada a formar tanto trabajadores como directivos en el desarrollo de habilidades sociales, que busque mejorar la interrelación entre ellos, así como en liderazgo efectivo para la alta gerencia y mandos medios, de tal manera que los trabajadores perciban complacencia por los resultados de su trabajo y a su vez se sientan realizados como personas.

De otro lado, también se ha propuesto generar mejores programas de reconocimiento del trabajador, que desarrollen altos niveles de involucramiento y compromiso con la organización.

Por último, se propone la reestructuración y rediseño de los cargos, de tal manera que se enriquezcan unos u otros, dependiendo de las necesidades de la institución y los trabajadores, de modo que guarden relación con sus remuneraciones. En la misma línea, también se propone realizar una revisión de las escalas remunerativas y su relación con las de empresas similares pertenecientes al sector financiero, de tal manera que se realicen los reajustes necesarios que motiven a los trabajadores y generen satisfacción laboral en ellos.

En base a lo analizado y discutido en la presente investigación, se puede concluir que la 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.

Asimismo, la dimensión Significación de Tareas de los colaboradores que laboran en la entidad financiera materia de la presente tesis, se encuentra en un nivel alto.

De otro lado, la dimensión Condiciones de Trabajo de los empleados que trabajan en la entidad financiera antes mencionada, se encuentra también en un nivel alto.

Concluimos que la dimensión Reconocimiento Personal y/o Social de los trabajadores que laboran en la misma entidad financiera se encuentra en un nivel alto con una tendencia a ser regular.

Por último y no menos importante, concluimos que la dimensión Beneficios Económicos de los empleados que laboran en la entidad financiera ubicada en la ciudad de Chiclayo se encuentra en un nivel medio con una tendencia a ser percibida como alta.

## 5.2. Recomendaciones

Se sugiere durante la implementación de la propuesta realizada en la presente tesis, buscar constantemente la participación activa de todos los colaboradores de la organización, y para lograr este objetivo, es vital explicarles la necesidad de mejorar el nivel de satisfacción en el trabajo y los beneficios que les daría a ellos, así como a la entidad bancaria.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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 Seriadadas 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.

Arnedo, B. y Cartillo, M. (2009). Satisfacción laboral de los empleados del Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (Ipspudo). Cumaná, Estado Sucre, Año 2008. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Escuela de Ciencias Sociales. Programa de Gerencia de RRHH. Cumaná. Recuperado de <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/216/1/TESIS%20BAyM C.pdf>.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. McGraw – Hill. Bogotá.

Class & Asociados S.A. (2013). Sistema Financiero Peruano. Informe Sectorial. Lima.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo (11ª ed). México: McGraw-Hill.

Di Nardo, (2005). Satisfacción laboral, comunicación interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis de ruta. Universidad Católica Andrés Bello. Dirección General de Postgrado. Ciencias Económicas y Sociales. Gerencia de RRHH. Caracas. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ5056.pdf>.

Fernández-Ríos, M. (1999). Diccionario de recursos humanos: organización y dirección. Madrid: Díaz de Santos.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos (10ª ed.). 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/GO\\_MEZ\\_INCIO\\_ODONNELL\\_BANCA\\_COMERCIAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4552/GO_MEZ_INCIO_ODONNELL_BANCA_COMERCIAL.pdf?sequence=1).
- Loitegui, J.(1990): Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra. Tesis doctoral. Universidad Complutense. Recuperado de [http://books.google.com.pe/books/about/Determinantes\\_de\\_la\\_satisfacci%C3%B3n\\_labora.html?id=WytKGQAACAAJ](http://books.google.com.pe/books/about/Determinantes_de_la_satisfacci%C3%B3n_labora.html?id=WytKGQAACAAJ).
- Newstrom, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo (12ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Muñoz, A. (1990) Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Universidad Complutense de Madrid.
- Palma, S. (2004). Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para Trabajadores de Lima Metropolitana. Recuperado de [https://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/psicologia/articulos/satisfaccion\\_laboral](https://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/psicologia/articulos/satisfaccion_laboral).
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10ª ed) México: Pearson.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. Y Osborn R. (2005). Comportamiento organizacional. México: Limusa Wiley.

## VII. ANEXOS

### 7.1. Encuesta



#### Encuesta

El presente cuestionario es para determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores 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

		TA	A	I	D	TD
1	La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
3	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
4	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
5	Me siento mal con lo que gano.					
6	Siento que recibo de parte de la empresa "mal trato".					
7	Me siento útil con la labor que realizo.					
8	El ambiente donde trabajo es confortable.					
9	El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
10	La sensación que tengo de mi trabajo, es que me están explotando.					
11	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
12	Me disgusta mi horario.					
13	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
14	Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo.					
15	La comodidad de ambiente de trabajo es inigualable.					
16	Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
17	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
18	Me complacen los resultados de mi trabajo.					
19	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
20	En el ambiente físico en el que laboro, me siento cómodo.					
21	Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.					
22	Me gusta el trabajo que realizo.					
23	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					

24	Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras.						
25	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.						
26	Me gusta la actividad que realizo.						
27	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo.						