

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE GRADUADOS



TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN BANCA COMERCIAL: UN  
CASO EN ESTUDIO

Presentado por

Sr. Gómez Limaymanta, César Aurelio

Sr. Incio Pasache, Oscar William

Sr. O'Donnell Velásquez, Gonzalo

Asesor: Profesor José Antonio Espinoza Ballena

Surco, marzo de 2011

## Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a:

El profesor José Antonio Espinoza Ballena, nuestro asesor, por su constante apoyo para desarrollar esta investigación.

Las profesoras Nilda Doris Montes Villanueva, Vanina Andrea Farber Fuks, y Mercedes Ana Valdivia Leon, por su constante apoyo en la parte estadística de este estudio.

A todos los profesores de CENTRUM Católica que durante nuestros estudios de maestría nos han transmitido sus experiencias y enseñanzas.



## Dedicatoria

A mis padres Aurelio y Ema, por su valioso apoyo en todo momento desde el inicio de mis estudios de maestría, y a mis hermanas Lucia, Katherine, y Rosario, por apoyarme siempre, los quiero mucho.

César Gómez

A mí padre Oscar, que dios lo tenga en su gloria, que estoy seguro desde arriba me iluminó en todo este camino, a mi madre Nancy y a mi hermana Cynthia por su incondicional apoyo, paciencia, comprensión, empeño, fuerza, amor, por ser tal y como son.

Oscar Incio

A mis padres y hermanos.

Gonzalo O'Donnell



## Resumen Ejecutivo

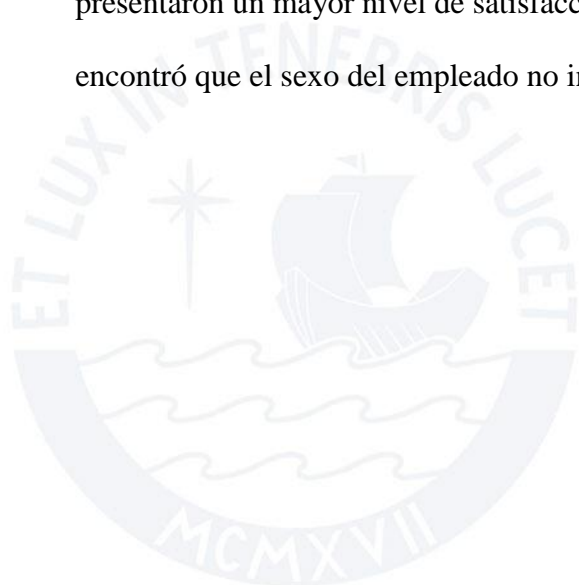
La rápida transformación en el sector de la banca comercial en la última década ha hecho a esta industria más fuerte, transparente, eficiente y competitiva; dándose un cambio de paradigma en la cultura de trabajo en los empleados del banco. Esta investigación fue elaborada con la finalidad de conocer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

Los estudios señalan que cuando los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan se produce un incremento de productividad, lo cual se traduce en un incremento de beneficios económicos para la empresa. Por otro lado, la insatisfacción de los trabajadores puede traer una baja eficiencia en la organización; además, trae conductas en los trabajadores como negligencia, agresión, frustración y retiro de las labores. A pesar de ser una relación largamente estudiada, los investigadores hasta el día de hoy no han encontrado resultados positivos debido al gran número de factores que se encuentran implícitos en esta relación.

Este estudio se centra en el sector de la banca comercial, debido a que posee el mayor número de clientes dentro del sector financiero y la que requiere un mayor número de trabajadores. La información se obtuvo a través del modelo ESL creado por Anaya & Suárez (2004), para la medición de la satisfacción laboral. Se aplicó esta encuesta a 312 trabajadores de la banca comercial, los

cuales pertenecen a 38 agencias de un banco líder en el Perú. Posteriormente, para el análisis de la información recolectada se aplicó un análisis de varianza (Anova) para determinar si existen diferencias significativas entre las variables demográficas de los encuestados.

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



## Abstract

The fast transformation of the commercial bank industry, during the last decade has made it a stronger, transparent, efficient and competitive market; also there was a change in the normal paradigms referred to the work culture of the banks employees. This investigation was made for knowing the satisfaction work level in a commercial area of a Peruvian bank. Work satisfaction is a positive feeling for the employees and it comes from the work they are realizing, this determines their behavior on their job positions. The level of work satisfaction is what determines how strong is this feeling in the employees.

Studies indicate that when the employees feel satisfied with their work there is a productivity increase and this means economic benefits for the companies. In the other side, if there is a lack of work satisfaction in the employees, this could turn the company in an inefficient one, also this brings inappropriate behaviors from the employees such as aggression, negligence, frustration and lack of work. In spite of being something that has been studied for a long time, investigators haven't found positive answers yet, this because there are many implicit factors in this relationship.

This investigation is focus in the commercial area because it has the highest number of clients inside the financial sector and because is the one with the highest amount of employees. The information was obtained from the ESL model created by Anaya & Suarez (2004), for the job satisfaction measure. There was a survey realized to 312 employees from the commercial bank area who belonged to 38 agencies of a leader bank in Peru. After this, for gathering the information, an analysis (Anova) was applied for determining if there were

significant differences between the demographic variables of the ones who took the survey

In this investigation we found that the job position of the employees influences their satisfaction work level. Managers and employees with an important position in their job have a higher level of work satisfaction than employees with minor rang job positions. Another demographic variable is the age of the employees: the older ones had a higher level of work satisfaction than the adult-young ones. Finally we found that the sex of the employees doesn't influence their satisfaction work level



## Tabla de Contenido

<b>Lista de Tablas</b> .....	x
<b>Lista de Figuras</b> .....	xi
<b>Capítulo I: Introducción</b> .....	xi
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Problema a Investigar .....	2
1.3 Justificación del Estudio .....	3
1.4 Preguntas de Investigación .....	3
1.5 Objetivos de la investigación .....	4
1.6 Hipótesis .....	5
1.7 Marco Teórico .....	6
1.7.1 Satisfacción Laboral .....	6
1.8 Estructura de la Investigación .....	11
1.9 Alcances y Limitaciones de la Investigación .....	11
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura</b> .....	13
<b>Capítulo III: Método de la Investigación</b> .....	20
3.1 Método Conceptual Adoptado .....	20
3.2 Tipo de Investigación .....	20
3.3 Diseño de Investigación .....	20
3.4 Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos .....	20
3.5 Población y Muestra .....	21



3.5.1 Población.....	21
3.5.2 Muestra. ....	22
<b>Capítulo IV: Análisis de Datos.....</b>	<b>26</b>
4.1 Comprobación del Modelo Conceptual Adoptado.....	26
4.2 Procedimiento para la Recolección de Datos.....	27
4.3 Procesamiento de Datos .....	28
4.4 Presentación de Resultados .....	28
4.4.1 Datos Demográficos. ....	29
4.4.2 Análisis sobre el nivel de satisfacción laboral de los empleados.....	31
<b>Capítulo V: Discusión de Resultados .....</b>	<b>38</b>
5.1 Comprobación de Hipótesis .....	38
5.2 Conclusiones .....	42
5.3 Recomendaciones.....	43
<b>Referencias.....</b>	<b>45</b>
<b>Apéndice A: Modelo de Encuesta.....</b>	<b>48</b>
<b>Apéndice B: Relación de Oficinas del Banco Líder .....</b>	<b>50</b>
<b>Apéndice C: Frecuencias de las Facetas y Dimensiones .....</b>	<b>52</b>
<b>Apéndice D: Análisis Factorial y de Confiabilidad .....</b>	<b>60</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Relación de Oficinas del Banco líder – Región Lima Metropolitana y Callao</i> .....	23
Tabla 2. <i>Distribución de la Muestra en las oficinas del banco líder</i> .....	24
Tabla 3. <i>Resumen del Análisis Factorial de Cada Dimensión del Modelo</i> .....	26
Tabla 4. <i>Resumen del Análisis de Confiabilidad de Cada Dimensión del Modelo</i>	27
Tabla 5. <i>Características de la Muestra de Empleados del Área Comercial del Banco Líder</i> .....	30
Tabla 6. <i>Análisis de Varianza de los Scores de Satisfacción Laboral Para la Evaluación de los Efectos de los Puestos Laborales, Género, Edad, Factores Intrínsecos y Extrínsecos, y sus Interacciones</i> .....	31
Tabla 7. <i>Medias y Desviaciones Estándar de los Scores de Satisfacción Laboral según Puesto Laboral y Género de los Encuestados</i> .....	33
Tabla 8. <i>Medias y Desviaciones Estándar de los Scores de Satisfacción Laboral según Puesto Laboral y Factores Intrínseco y Extrínseco</i> .....	34
Tabla 9. <i>Medias y Desviaciones Estándar de los Scores de Satisfacción Laboral según la Edad y Género de los Encuestados</i> .....	36
Tabla 10. <i>Medias y Desviaciones Estándar de los Scores de Satisfacción Laboral según Edad y Factores Intrínseco y Extrínseco</i> .....	37

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Niveles de satisfacción laboral promedio según los puestos laborales y el sexo de los encuestados.....	33
<i>Figura 2.</i> Niveles de satisfacción laboral promedio según los puestos laborales y los factores intrínseco y extrínseco. ....	34
<i>Figura 3.</i> Niveles de satisfacción laboral promedio según la edad y el sexo de los encuestados. ....	36
<i>Figura 4.</i> Niveles de satisfacción laboral promedio según la edad y los factores intrínseco y extrínseco.....	37



## Capítulo I: Introducción

### 1.1 Antecedentes

La satisfacción laboral es definida como un sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características (Brooke, Russell & Price, 1988). Representa una actitud en vez de un comportamiento. Las actitudes son enunciados de evaluación —favorable o desfavorable— de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo; cuando se dice “me gusta mi trabajo”, se expresa una actitud hacia el trabajo. Según Breckler (1984) ha sido muy común que los investigadores supongan que las actitudes tienen tres componentes: cognición (aspecto que es una descripción de esta o la creencia de cómo son las cosas), afecto (el segmento emocional o sentimental de una actitud) y comportamiento (se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo).

Es importante para las organizaciones saber cuáles son los niveles de satisfacción laboral de sus empleados, ya que esto les permite poder reforzar los programas creados para mantener y mejorar estos niveles. En el sector financiero se tiene grandes demandas de profesionales, ya que existe cierta rotación en algunos niveles, sobre todo en los cargos operativos, y porque hay un crecimiento sostenido de la banca comercial en el país. Esto se relaciona directamente con el aspecto de la satisfacción laboral, ya que los empleados satisfechos van a mantener clientes satisfechos. Los empleados del área comercial que tienen cargos operativos, son muy importantes para la organización, ya que ellos son los que mantienen un contacto directo con los clientes del banco.

Existen dos tipos de factores dentro de la satisfacción laboral: los factores intrínsecos y extrínsecos. Los factores intrínsecos están asociados a la naturaleza de las labores y son controlados por el mismo individuo; mientras que los factores extrínsecos están en el ambiente del individuo y hacen referencia a las condiciones en las cuales desarrolla su trabajo (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Estos factores y dimensiones están compuestos de facetas que hacen referencia a puntos particulares dentro de la satisfacción laboral.

Esta investigación planteó encontrar si existen diferencias entre los promedios de satisfacción laboral de los empleados del área comercial de un banco en Perú, si estos son comparados desde las variables demográficas: cargo que ocupa o puesto laboral, edad, y sexo. También se buscó identificar si hay diferencias entre los niveles de satisfacción laboral de los factores intrínsecos y extrínsecos. No se conocen estudios similares hechos en la banca comercial en nuestro país.

## **1.2 Problema a Investigar**

El problema a investigar es como medir la satisfacción laboral en los empleados del área comercial del un banco comercial en Perú y encontrar si existe algún tipo de variables demográficas que afecten los niveles de satisfacción, tales como el puesto laboral, la edad y el sexo del empleado. De esta manera los programas que se propongan para mejorar los niveles de satisfacción laboral dentro de las organizaciones, deben de estar mejor alineados con el impacto que tienen estos factores.

### 1.3 Justificación del Estudio

Conocer qué grupo de empleados, según las variables demográficas puesto laboral, edad y sexo, se encuentran menos satisfechos laboralmente, y los factores que influyen y determinan la satisfacción laboral de los empleados es importante para las organizaciones. Esto ayudaría a tomar medidas que mejoren esta actitud, lo que llevaría a potenciar aspectos como el de la eficacia, eficiencia, diferenciación, innovación y adaptación. El planteamiento realizado anteriormente pone en manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto se pretende despertar la reflexión de la alta dirección de las organizaciones sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal de cada institución financiera del sector de la banca comercial.

El sector de la banca comercial es una pieza vital para el desarrollo sostenible de un país, ya que otorga financiamiento para el desarrollo de nuevos proyectos económicos, principalmente a las pequeñas y medianas empresas [PYMES]. Las pymes, aportan en gran medida a la creación del producto bruto interno [PBI] y al crecimiento del empleo en el país. El estudio se podría llegar a replicar en otras áreas del banco en estudio, así como en otras entidades financieras del sector de la banca comercial.

### 1.4 Preguntas de Investigación

La pregunta principal surge de la problemática encontrada y es: ¿Los niveles de satisfacción laboral de los empleados del área comercial del banco líder tienen alguna relación con las variables demográficas: puesto laboral, edad y sexo del empleado?

Además se plantean las siguientes preguntas secundarias:

1. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en el que se encuentran los empleados del área comercial del banco líder?
2. ¿Existen diferencias entre los niveles de satisfacción laboral, dada la variable demográfica puesto laboral de los empleados del área comercial del banco líder?
3. ¿Existen diferencias entre los niveles de satisfacción laboral, dada la variable demográfica edad de los empleados del área comercial del banco líder?
4. ¿Existen diferencias entre los niveles de satisfacción laboral, dada la variable demográfica sexo de los empleados del área comercial del banco líder?
5. ¿Existen diferencias entre los niveles de satisfacción laboral, dado el tipo de factor (intrínseco y extrínseco), en los empleados del área comercial del banco líder?

### **1.5 Objetivos de la investigación**

El objetivo general de la investigación es: determinar si los niveles de satisfacción laboral de los empleados del área comercial del banco líder tienen alguna relación con las variables demográficas puesto laboral, edad y sexo del empleado.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

1. Determinar en qué nivel de satisfacción laboral se encuentran los empleados del área comercial del banco líder.



2. Determinar si existen diferencias entre los niveles de satisfacción laboral, dada la variable demográfica puesto laboral de los empleados del área comercial del banco líder.
3. Determinar si existen diferencias entre los niveles de satisfacción laboral, dada la variable demográfica edad de los empleados del área comercial del banco líder.
4. Determinar si existen diferencias entre los niveles de satisfacción laboral, dada la variable demográfica sexo de los empleados del área comercial del banco líder.
5. Determinar si existen diferencias entre los niveles de satisfacción laboral, dado el tipo de factor (intrínseco y extrínseco), en los empleados del área comercial del banco líder.

### **1.6 Hipótesis**

1. El puesto laboral influye en el nivel de satisfacción laboral de los empleados del área comercial del banco líder.
2. La edad del empleado influye en el nivel de satisfacción laboral de los empleados del área comercial del banco líder.
3. El sexo del empleado influye en el nivel de satisfacción laboral de los empleados del área comercial del banco líder.
4. Los factores intrínsecos al trabajo tienen una mayor influencia en el nivel de satisfacción que los factores extrínsecos al trabajo en los empleados del área comercial del banco líder.



## 1.7 Marco Teórico

**1.7.1 Satisfacción Laboral.** Son varias las definiciones de satisfacción laboral, las más importantes son aquellas que la consideran como una sensación, sentimiento y actitud; así Brooke et al. (1988), la señaló como: “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos... evaluar que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo con cierto número de elementos discretos del empleo” (p. 539-545).

Flórez (1992), define a la satisfacción laboral como “la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, entre otros. Por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable en responder consistentemente al trabajo que desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.” (p. 176).

La investigación realizada por Davis & Newstrom (2003), apoya esta definición al considerar que, “la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo” (p. 246). Se trata de una actitud, ya que contiene un componente cognitivo, afectivo y comportamental, un enunciado evaluativo de agrado o desagrado relativo hacia algo. Las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de actuar.

Rodríguez (2009), entiende la satisfacción laboral como “la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizada las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Pero sabemos que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción; a la búsqueda de soluciones. Esta es la conexión entre satisfacción laboral, motivación y conducta o acción” (p.13).

Pero la definición que adoptaremos de satisfacción laboral para este estudio es la propuesta por Smith, Kendall, & Hulin (1969), que consideran que “la satisfacción laboral es una actitud que los individuos tienen sobre sus trabajos. Es el resultado de sus percepciones acerca de sus trabajos, basados en los factores del entorno laboral; por ejemplo, estilo de supervisión, políticas y procedimientos, incorporación a grupos de trabajo, condiciones laborales y beneficios adicionales”.

La satisfacción laboral ha sido evaluada tradicionalmente a partir de dos puntos de vista: a nivel general o global, y a nivel específico o de facetas. Quarstein, McAfee y Glassman (1992), afirmó que la satisfacción global es una función de una combinación de las características de un empleo y las futuras apariciones que se podrían darse en este. El individuo evalúa las características de la situación antes del empleo y las apariciones son evaluadas posteriormente. Otros autores que han abordado esta investigación a nivel global son Benkelman, 2004; Ironson & Smith, 1981; Jackson, Potter & Dale, 1998.

A nivel de faceta, el modelo se descompone en múltiples componentes que surgen del análisis de los aspectos que lo integran. Anaya et al. (2004) sostiene que este nivel de facetas permite no solo conocer el nivel de satisfacción de los

trabajadores sino también las facetas que conforman esta satisfacción que las influncian más en este estado y así formular planes para levantar las facetas en donde tienen menor índice de satisfacción. Ellos sostienen que son más recomendables los estudios de facetas, dado que informan separadamente el grado de satisfacción del trabajo en cada uno de los aspectos relacionados considerados significativos por el trabajador. Algunos autores que han medido la satisfacción laboral a nivel de faceta son: Balzer, Kihm, Smith, Irwin, Bachiochi, Robie, Sinar, & Parra, 1997; Butler, 1983; Fraser & Hodge, 2000; Ganzach, 2003.

Para esta investigación se elige usar la escala de satisfacción laboral de Anaya et al. (2004), debido a que se puede analizar la satisfacción en el sector bancario en tres niveles (global, dimensional y de faceta), lo que permite no solo examinar el grado de satisfacción sino también las facetas que más influyen. Para estos autores, los factores extrínsecos son: (a) desarrollo del trabajo, (b) oportunidades de desarrollo futuro, (c) reconocimiento del propio desempeño laboral, y (d) oportunidades de promoción. A su vez, los factores extrínsecos son: (a) realización personal, (b) relaciones sociales y tiempo libre, (c) valoración social del trabajo, y (d) recompensas extrínsecas.

La escala de satisfacción laboral toma como base en a nivel global instrumentos como: Job in General Scale, Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale, pero también en estudios de investigadores como Benkelman (2004), Ironson & Smith (1981), y Jackson et al. (1998). En el ámbito de faceta, se puede ver que el ESL se apoya en herramientas como: Minnesota Satisfaction Questionnaire, Job Diagnostic Survey, y Job Satisfaction Survey. Por último, la relación de las preguntas planteadas en esta encuesta puede ser aplicada

de manera fácil y ordenada en los trabajadores del área comercial del banco líder.

Todo esto le da generalidad suficiente para ser aplicado en nuestro caso.

El instrumento consta de un cuestionario con 37 ítems medidas con una escala nominal del 1 al 5 y distribuidos en ocho dimensiones que son las siguientes:

1. Diseño del trabajo, clara definición del puesto de trabajo y la participación del trabajador en las tareas relativas al mismo. Dentro de esta dimensión, se tiene facetas como: autonomía de trabajo, opinión, participación, diseño de trabajo, entre otros.
2. Realización personal, esta dimensión viene relacionada con el ajuste persona-trabajo, es decir, cómo se adecuan las cualidades de la persona con las características del trabajo, además de la percepción que el individuo tiene de cómo el trabajo es un medio adecuado para su desarrollo. En esta parte, se encuentran las facetas: motivación, adecuación del trabajo a la persona, sentir que el trabajo ayuda a satisfacer las necesidades y metas, entre otras.
3. Oportunidades de desarrollo futuro, posibilidades que el trabajo ofrece para desarrollar las propias competencias personales: desarrollo de nuevas habilidades, desarrollo de conocimientos ya obtenidos, actualización permanente.
4. Relaciones sociales y tiempo libre, relaciones con las personas del entorno y disponibilidad de tener tiempo libre permitido por los horarios laborales. En esta dimensión, se pueden ver las facetas: tiempo con la familia, buenas relaciones con compañeros y horario flexible.

5. Reconocimiento del propio desempeño laboral, reconocimiento de los colegas, clientes y supervisores respecto del desempeño del empleado. Las facetas de esta dimensión son: reconocimiento de los compañeros, tener superiores competentes y justos, y sentir que el rendimiento laboral es adecuado a las posibilidades del mismo trabajador.
6. Valoración social del trabajo, valoración que tiene de la familia, amigos y sociedad en general, del trabajo del empleado. Las facetas implicadas son: desarrollar un trabajo, de tal manera que la familia se sienta orgulloso, sentir que se está realizando algo valioso y status social por el trabajo que realiza.
7. Recompensas extrínsecas, todo lo concerniente a prestaciones económicas y seguridad social proporcionada por el trabajo. Las facetas son: buen salario, buena seguridad social y contar con una buena seguridad e higiene en el trabajo.
8. Oportunidades de promoción, posibilidades de promoción justa sobre la base de los méritos personales. Las facetas aquí involucradas son: posibilidad de avanzar rápida y justamente, promoción en base a propio rendimiento y al esfuerzo, tener supervisores competentes y justos.

Este modelo fue probado por los autores en 668 personas que ejercían su labor en servicios de orientación (departamentos de orientación en centros educativos y equipos de zona o sector), dentro del sistema educativo formal preuniversitario. En un posterior estudio este modelo fue puesto en práctica para medir la satisfacción laboral de los profesores de Primaria y Secundaria en México. Se tomó una muestra de 2,562 profesores. Se obtuvieron resultados como

que los profesores, en el ámbito global tienen una satisfacción media-alta. En el ámbito de facetas, las valoraciones de la realización personal y las condiciones de vida asociadas al trabajo son superiores al valor global, mientras que las del diseño del trabajo presentan resultados similares y la promoción y el salario se sitúan en un grado de satisfacción medio.

### **1.8 Estructura de la Investigación**

La investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos. En el primer capítulo, se realizó una introducción a la investigación, lo que se propone investigar, los motivos, los objetivos a alcanzar, las hipótesis establecidas, el marco teórico, los alcances y las limitaciones de la investigación. En el segundo capítulo, se presenta la revisión de la literatura referente a la investigación, se presentan estudios previos donde se analiza la satisfacción laboral en diferentes sectores económicos de diferentes países. En el tercer capítulo, se presenta la metodología a utilizar en esta investigación, así como las técnicas e instrumentos para recolectar los datos, y se cuantifica el tamaño de la población a estudiar y el tamaño de muestra a usar para la toma de datos. En el cuarto capítulo, se presenta el análisis de los datos. Por último, en el quinto capítulo, se presenta la discusión de los resultados, conclusiones, y recomendaciones de la investigación.

### **1.9 Alcances y Limitaciones de la Investigación**

Consideramos para la presente investigación con disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales que garanticen resultados de utilidad para futuras investigaciones o aplicaciones. Se analiza una herramienta para la medición de satisfacción laboral, basada en estudios de facetas que consideran las



distintas variables que conforman la satisfacción laboral y va a ser aplicada en el área comercial del banco líder.

En esta investigación, se reconocen las siguientes limitantes: (a) el estudio solo fue aplicado a empleados del área comercial del banco líder debido al tiempo con el que se cuenta; y (b) toda la información no se encuentra en fuentes oficiales (página web, memoria de la empresa, entre otros), debido a que este es un sector muy restringido respecto de la información que maneja públicamente; nuestras principales fuentes de información son los empleados que trabajan en diferentes áreas de la entidad bancaria, quienes brindaron su apoyo para el desarrollo de la investigación.



## Capítulo II: Revisión de la Literatura

Se han realizado diversos estudios que buscan determinar la satisfacción laboral, Ravikumar (1985), realizó un estudio sobre la satisfacción laboral entre los trabajadores de una unidad de químicos utilizando la técnica de entrevista personal a 70 trabajadores. La herramientas que se utilizó para analizar los datos, es el método de tabulación en base a porcentajes; encontrando que estos trabajadores presentan un bajo grado de satisfacción personal debido, principalmente, a que no sienten justas las recompensas que reciben en relación al alto grado de peligrosidad de su trabajo.

Madhu (1986), realizó un estudio sobre satisfacción laboral de los trabajadores de plantaciones de té en India. Utilizó las técnicas de cuestionario y la entrevista personal para recolectar los datos. El investigador entrevistó a 60 empleados. Se utilizó para analizar los datos obtenidos de los trabajadores el método de promedios y el de dos tipos de tabla. La hipótesis fue analizada mediante el método chi cuadrado y de correlación para determinar el grado de satisfacción laboral de estos trabajadores, encontrando altos niveles de satisfacción entre ellos.

Dentro del sector bancario se han realizado diversos estudios para medir la satisfacción laboral de sus empleados. Sukuman (2010), realizó un estudio de satisfacción laboral para el banco estatal de India. Con este estudio se buscaba determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de dicha institución bancaria y encontrar cuáles son los factores que influyen en este, así como la relación entre ellos. Se realizaron 100 entrevistas a trabajadores. Se creó un cuestionario para la recolección de datos de los encuestados y posteriormente se



pasó al análisis de estos mediante las herramientas de análisis de porcentaje, análisis de doble vía y el test de chi cuadrado. Este estudio arrojó resultados tales como que los empleados que ocupan cargos de manager están mucho más satisfechos que los demás empleados, y los que tienen estudios de post grado están más satisfechos que los que únicamente están graduados de la universidad.

Además se pudo establecer que existe una relación significativa entre el sexo y el nivel de satisfacción y también una relación altamente significativa entre el ingreso mensual y el grado de satisfacción. Las conclusiones a las que llegó este estudio es que existe un gran nivel de satisfacción por parte de los empleados de esta institución bancaria, debido a que ellos están satisfechos con los beneficios brindados por el banco a comparación de otros bancos del sistema financiero de ese país. Se concluyó, asimismo, que el principal problema de esta institución es la falta de mano de obra dentro de la institución lo que obliga a sus empleados a realizar más labores y esforzarse más.

Melía & Peiró (1989), realizaron una investigación sobre satisfacción laboral en el sector bancario en España. Este estudio examinó el nivel de satisfacción laboral de 366 trabajadores de la banca ubicada en las Islas Baleares (Mallorca, España), de los cuales 238 fueron hombres (80,84%) y 56 mujeres (19,16%). La muestra estuvo conformada por 83 directores, 86 subdirectores y funcionarios y 87 auxiliares. Este trabajo analizó una relación entre determinadas características de los puestos laborales y las tareas asignada a cada puesto; y la satisfacción laboral en relación a la supervisión, la edad, el salario y la cualificación profesional.

El instrumento utilizado fue el Índice de Satisfacción Laboral (Smith et al., 1969). El índice de satisfacción laboral se refiere a las características de realización del trabajo, las relaciones mantenidas entre el trabajador y sus superiores, el sueldo recibido, las relaciones con los compañeros de trabajo, la posibilidad de promoción, y planes de carrera en la institución financiera en que el trabajador realiza sus servicios. El análisis de datos se realizó a través de análisis de varianza.

Los resultados indican que el determinante más importante de la satisfacción laboral en los subordinados está en relación con el estilo de liderazgo ejercido, la consideración, la posibilidad de promoción, y la tolerancia a la incertidumbre. Este estudio indicó que la edad y sexo no son variables especialmente discriminantes en relación con la satisfacción en el trabajo. En cuanto a estudios, el nivel cultural o la educación, las personas no consideran que su contratación esté suficientemente reconocida en puestos que se puede acceder por alguien con un menor nivel de la educación. Por otro lado, no se estableció ninguna influencia significativa sobre la satisfacción laboral con respecto a los factores demográficos como: factores socioeconómicos, la vida urbana, y estado civil.

Bilgic (1998), realizó un estudio sobre satisfacción laboral en trabajadores de Turquía con diferentes ocupaciones y puestos de trabajo. Con este estudio se buscaba determinar que tanto influyen las características personales de los trabajadores en su grado de satisfacción laboral. Se aplicó una encuesta a 249 trabajadores para obtener los datos. Para el análisis de la información obtenida se utilizaron análisis de porcentajes y chi cuadrado. Los resultados indicaron que el

pago mensual tiene mayor influencia en la satisfacción laboral de estos trabajadores. Las variables edad, sexo, escolaridad, número de hijos tuvieron influencia significativa en los diferentes aspectos de satisfacción en el trabajo. El estado civil no tenía una gran influencia en la satisfacción laboral de los empleados.

Nimalathasan & Bravete (2002), realizaron un estudio respecto a la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los empleados bancarios en SriLanka. En este estudio intervinieron factores de promoción justa, trabajo razonable, sistema de remuneración adecuada en sí misma y las buenas condiciones de trabajo. Los datos fueron extraídos de las áreas del banco donde operan las personas empleadas en la península de Jaffna, SriLanka.

Las preguntas formuladas en esta investigación fueron: (a) ¿en qué medida la satisfacción del empleado se ve reflejado en el trabajo realizado en los bancos del pueblo en la península de Jaffna?, (b) ¿la satisfacción laboral de los empleados determinan su rendimiento en el trabajo o no? El estudio buscó alcanzar los siguientes objetivos: (a) examinar la satisfacción laboral de los empleados del banco, (b) examinar los factores que causan satisfacción en el trabajo, (c) identificar el desempeño del trabajo de los empleados, y (d) sugerir acciones correctivas de cómo mejorar el rendimiento laboral de los empleados a través de la satisfacción laboral del banco. El instrumento utilizado fue el de cuestionario.

La muestra se obtuvo de catorce sucursales del banco que operan dentro de la península de Jaffna, con 199 empleados que trabajan en diferentes áreas. Se tomó el 30% del número total de empleados utilizando la técnica de muestreo aleatorio estratificado, la muestra final fue 60 empleados. El tipo de investigación

fue correlacional, este análisis fue utilizado para determinar la relación entre las variables de satisfacción laboral y el desempeño de los empleados. En cuanto a la discusión de los resultados se indicó que la correlación entre la promoción y el rendimiento de los empleados es moderadamente positiva. Esto significa que la promoción tiene un impacto positivo en el rendimiento de los empleados.

La correlación entre la remuneración y el desempeño de los empleados es moderadamente positiva. Esto significa que el trabajo apropiado sí tiene un impacto positivo en el desempeño de un empleado. Por otro lado, la correlación entre las condiciones de trabajo y el rendimiento de los empleados es positiva. Esto significa que el alto nivel de las buenas condiciones de trabajo tiene un impacto positivo en el desempeño de los empleados.

Islam & Saha (2001), realizaron un estudio de satisfacción laboral en los trabajadores bancarios de Bangladesh, enfocándose en determinar los factores más importantes que influyen en ella (salario, eficiencia en el trabajo, relaciones con los compañeros), así como también el impacto por el tipo de banco donde trabajan, la experiencia laboral, la edad y el sexo al que pertenecen. Se tomó una muestra de 129 empleados de bancos de primera y segunda clase (no se consideraron puestos como asistentes, empleados de seguridad, empleados de la limpieza, entre otros). Para la recolección de datos se utilizó el instrumento de cuestionario.

El análisis de los datos obtenidos se realizó mediante una prueba de confiabilidad y posteriormente se utilizaron herramientas como análisis de los factores, análisis multiregresión y análisis de varianza para medir el nivel de satisfacción de estos empleados. Este estudio determinó que la satisfacción

general en el trabajo de los funcionarios de bancos se encuentra en el nivel positivo. Los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo son el salario, la eficiencia en el trabajo, la supervisión adecuada y la relación con compañeros de trabajo. Los funcionarios provenientes de bancos privados tienen mayores niveles de satisfacción laboral que los del sector público, ya que disfrutan de mejores instalaciones y un medio ambiente de trabajo adecuado.

Selvaraj (2009), realizó una investigación sobre el grado de satisfacción de los empleados de bancos privados y públicos en la provincia de Punjab, Pakistán. El objetivo principal de este estudio fue identificar la satisfacción laboral de los empleados de los bancos del sector público y privado para determinar si las diferencias sectoriales en materia de crecimiento, las horas de trabajo, espíritu de equipo, el balance de la vida laboral, las prestaciones, el medio ambiente de trabajo, la seguridad en el empleo, y la percepción de los empleados influyen sobre la satisfacción laboral en los empleados del banco. Se realizaron 160 encuestas a ejecutivos, directivos y mandos intermedios (no empleados como peones, guardias, conductores, limpiadores, entre otros).

Se utilizó el instrumento de cuestionario estructurado, desarrollado y aprobado por el Comité de Ética de la Universidad de Faisalabad. Se realizó un análisis de correlación para determinar la fuerza y la dirección de la relación entre dos variables. Las conclusiones de este estudio indicaron que las diferencias sectoriales en términos de salario, promoción, seguridad en el empleo, el reconocimiento, y los beneficios, desempeñan un papel importante acerca de la influencia sobre la percepción del trabajo. Asimismo se encontró que el empleado

del sector privado presenta insatisfacción en términos de seguridad en el empleo y dedicación a sus labores.

Samartha, Begum & Lokesh (2011), realizaron un estudio de los factores que conducen al estrés laboral y su influencia en la satisfacción de los empleados del sector bancario en India. Para ellos se realizaron encuestas a 100 trabajadores pertenecientes a cinco bancos comerciales de la ciudad de Mangalore por muestreo de conveniencia. Luego de obtener las encuestas se aplicaron análisis factorial y de correlación para entender el estrés laboral y su impacto sobre la satisfacción laboral de los empleados.

En esta investigación, utilizando el análisis de componentes, se pudo extraer que existían seis factores que influían en la satisfacción y estrés laboral: (a) factores personales, (b) ambiente laboral, (c) cuellos de botella administrativos, (d) presión laboral, (e) inseguridad laboral, y (f) esfuerzo psicológico. En este estudio se encontró que los factores personales y tensión psicológica, debido al estrés laboral, tienen un impacto importante sobre la satisfacción de los empleados y son los que más los afectan. Por otro lado se encontró que la inseguridad laboral y el medio ambiente de trabajo tienen un bajo efecto sobre el estrés y no impactan significativamente sobre la satisfacción laboral de los empleados del banco.



## Capítulo III: Método de la Investigación

### 3.1 Método Conceptual Adoptado

Se usó el modelo Anaya et al. (2004), que evalúa la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa a nivel global, a nivel dimensional y a nivel de facetas. Esta propuesta metodológica se desarrolla en el punto 1.7 del capítulo introductorio.

### 3.2 Tipo de Investigación

El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, debido a que la medición de los aspectos referidos a la satisfacción laboral, tendrán un tratamiento estadístico, y descriptivo porque describimos las siguientes variables demográficas: puesto laboral, sexo, edad, y los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral.

### 3.3 Diseño de Investigación

La investigación es no experimental, pues no hubo ninguna manipulación de la realidad, sino que se midió la variable tal como se presenta en la muestra. Siendo no experimental, además es de tipo transeccional o transversal, porque la recolección de datos se dio en un momento preciso del tiempo.

### 3.4 Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos

Para poder recolectar los datos de la muestra, se utilizó la técnica de encuestas, así como el instrumento de cuestionarios, que fue previamente elaborado y revisado sobre la base de las variables que mejor explican la satisfacción laboral. Se aplicó el instrumento a los empleados del área comercial del banco líder. Tomando en cuenta los objetivos de la investigación, se utilizaron los siguientes criterios en la aplicación del cuestionario:

1. En la primera parte se tomaron preguntas de datos descriptivos del encuestado, la edad, el sexo, carga familiar, grado de instrucción, tiempo que labora en la empresa, tiempo que trabaja en su puesto actual, horario de trabajo y el puesto que ocupa actualmente.
2. Se dio como aceptado en el estudio el modelo elaborado por Anaya et al. (2004), y se lo tomó como base para la segunda parte del cuestionario, que evalúa la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa a nivel global, dimensional y de facetas. Estos autores basan su análisis en relación a las dimensiones planteadas en el punto 1.7 del capítulo introductorio.

### **3.5 Población y Muestra**

**3.5.1 Población.** Para llegar a determinar la población, expresada en número de empleados, se tomó información del plan estratégico de la división de marketing del banco líder (edición 2009), donde se presenta la relación de las oficinas del banco pertenecientes a la región Lima metropolitana y Callao, así como su categoría y número de empleados que trabaja en cada oficina del área comercial. Las oficinas se categorizan en tres niveles que son: (a) nivel A, las oficinas matrices; (b) nivel B, las oficinas con mayor nivel de arribos y transacciones realizadas; y (c) nivel C, las oficinas con menor nivel de arribos y transacciones realizadas. La población para este estudio está constituida por 2,036 empleados distribuidos en ciento ochenta y cuatro oficinas de la región Lima metropolitana y Callao. Esta población, perteneciente al área comercial del banco líder, se usó para determinar el tamaño de la muestra y su distribución.



**3.5.2 Muestra.** El número de empleados que se incluyeron en la muestra, se determinó bajo los siguientes supuestos:

1. Nivel de confianza de los resultados: 95%.
2. Máximo error tolerable: 5%.
3. Proporción esperada (P): P=0.4.

Para determinar la muestra de empleados, se usó la siguiente fórmula:

$$n_0 = \frac{Z^2 \times P \times (1 - P)}{e^2}, \quad n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

Donde:

Z: valor de las tablas de distribución normal, seleccionado con el nivel de confianza de 95%; Z= 1.96.

e: máximo tolerable, expresado en forma relativa; e= 0.05.

N: Número de trabajadores.

El tamaño de la muestra está dado por:

$$n_0 = \frac{1.96^2 \times 0.4 \times (1 - 0.4)}{0.05^2} = 369, \quad n = \frac{369}{1 + \frac{369 - 1}{2036}} \quad n = 312$$

El mínimo de encuestas validas requerido es de 312. La selección de los empleados a encuestar dentro de cada categoría del área comercial, se hizo en forma proporcional (ver tabla 1). Del total de la población de empleados, el 3% trabajan en las oficinas de categoría A, el 67% en las oficinas de categoría B, y el 30% las oficinas de categoría C. Para el estudio, la muestra de 312 empleados fue tomada de la siguiente manera, el 3% en las oficinas de categoría A, 67% en las oficinas de categoría B, y el 30% en las oficinas de categoría C. En la Tabla 2, se presenta la distribución final de la muestra y las oficinas donde se aplicaron las encuestas.

Tabla 1

*Relación de Oficinas del Banco líder – Región Lima Metropolitana y Callao*

Población			Muestra		
Distribución por Oficinas					
A	71	3%	A	11	3%
B	1364	67%	B	207	67%
C	601	30%	C	94	30%
Total	2036	100%	Total	312	100%

*Nota.* Tomado del plan estratégico del área de canales de atención – división de marketing del banco líder, edición 2009.



Tabla 2

*Distribución de la Muestra en las oficinas del banco líder*

Ítem	Oficina	Categoría	Número de trabajadores	Muestra
1	A1	A	18	5
2	A2	A	25	6
3	B1	B	15	7
4	B2	B	19	8
5	B3	B	17	7
6	B4	B	16	9
7	B5	B	15	9
8	B6	B	16	8
9	B7	B	19	8
10	B8	B	8	11
11	B9	B	12	10
12	B10	B	9	7
13	B11	B	12	10
14	B12	B	11	9
15	B13	B	13	9
16	B14	B	12	8
17	B15	B	12	7
18	B16	B	11	7
19	B17	B	10	4
20	B18	B	10	10
21	B19	B	12	10
22	B20	B	13	9
23	B21	B	12	9
24	B22	B	11	8
25	B23	B	9	7
26	B24	B	12	9
27	B25	B	11	7
28	C1	C	10	7
29	C2	C	10	8
30	C3	C	13	9
31	C4	C	13	8
32	C5	C	10	8
33	C6	C	9	9
34	C7	C	9	9
35	C8	C	12	5
36	C9	C	11	11
37	C10	C	12	10
38	C11	C	10	10
Total			479	312

*Nota.* Tomado del plan estratégico del área de canales de atención – división de marketing del banco líder, edición 2009.

En la muestra obtenida se incluyeron a empleados que se desempeñan en los siguientes puestos laborales: (a) gerente, (b) funcionario, (c) promotor de servicio, y (d) asesor de ventas y servicios. Los dos primeros puestos laborales son del nivel administrativo y los dos últimos son del nivel operacional, ambos del área comercial del banco líder.



## Capítulo IV: Análisis de Datos

En este capítulo, se comprueba el modelo conceptual adoptado, se detalla el procedimiento realizado para obtener los datos y cumplir con los objetivos de la investigación, se presentan las técnicas utilizadas para el procesamiento y presentación de los datos.

### 4.1 Comprobación del Modelo Conceptual Adoptado

Para poder demostrar la validez, consistencia y fiabilidad del modelo planteado por Anaya et al. (2004), se realizó el análisis factorial y análisis de confiabilidad de cada dimensión. El modelo presenta niveles considerablemente altos de confiabilidad y consistencia tal como lo muestra el análisis factorial; los resultados indican que las facetas usadas para medir cada dimensión podrían ser reducidas a un solo indicador. Los niveles de Alpha de Cronbach de las dimensiones son altos y superiores a 0.60, las facetas usadas para definir las dimensiones tienen una alta fiabilidad para la medición del nivel de satisfacción laboral. Los resultados se pueden apreciar en las siguientes tablas.

Tabla 3

#### *Resumen del Análisis Factorial de Cada Dimensión del Modelo*

Dimensiones	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
Diseño del Trabajo	0.90
Realización Personal	0.74
Oportunidades de Desarrollo Futuro	0.73
Relaciones Sociales y Tiempo libre	0.79
Reconocimiento del Propio Desempeño del Trabajador	0.71
Valoración Social del Trabajo	0.73
Recompensas Extrínsecas	0.68
Oportunidades de Promoción	0.64

*Nota.* Elaborado en base a los datos de la encuesta aplicada en el mes de diciembre del año 2010.

Tabla 4

*Resumen del Análisis de Confiabilidad de Cada Dimensión del Modelo*

Dimensiones	Alpha de Cronbach
Diseño del Trabajo	0.84
Realización Personal	0.71
Oportunidades de Desarrollo Futuro	0.66
Relaciones Sociales y Tiempo libre	0.72
Reconocimiento del Propio Desempeño del Trabajador	0.64
Valoración Social del Trabajo	0.68
Recompensas Extrínsecas	0.70
Oportunidades de Promoción	0.64

*Nota.* Elaborado en base a los datos de la encuesta aplicada en el mes de diciembre del año 2010.

**4.2 Procedimiento para la Recolección de Datos**

Para la toma del nivel de satisfacción de los empleados, se realizó la aplicación del cuestionario. Para esto, se informó a los empleados de la institución bancaria que la investigación tenía fines académicos y que se iba a guardar total confidencialidad de las respuestas brindadas en forma personal, ya que se buscó generar el mayor grado de sinceridad y veracidad en las respuestas. Se siguió el siguiente procedimiento:

1. Se realizó una visita previa a los gerentes de las oficinas indicadas en la Tabla 2. En la reunión, se indicaban los fines y objetivos de la investigación y su carácter netamente académico. Se garantizó la confidencialidad de la información que se recolectaría a través del cuestionario.
2. Se les solicitó a los gerentes de oficina un momento y ambiente adecuado que ellos estimaran conveniente para la realización de las encuestas, de tal forma que la empresa y los empleados no se vieran afectados en la realización de sus actividades laborales. Con esto, también se buscó que

los encuestados tuvieran el tiempo necesario para responder a las preguntas y que se encontraran en un lugar adecuado para no sentir la presión por la proximidad de sus compañeros de trabajo y jefes directos.

3. Al momento de la aplicación del cuestionario, se le entregó a cada empleado que había aceptado participar de la investigación un formato impreso y un lapicero. Se le explicó la total confidencialidad de sus respuestas, ya que eran anónimas y que no existía ningún tipo de relación entre los estudiantes a cargo de la investigación y sus empleadores o jefes directos. Cada uno de ellos firmó un consentimiento informado.
4. El llenado del cuestionario le tomó a cada empleado de 10 a 15 minutos. Los estudiantes a cargo de la investigación recogieron personalmente los formatos para su custodia correspondiente.

#### **4.3 Procesamiento de Datos**

Se calcularon los niveles de satisfacción y de sus factores determinantes de acuerdo al modelo ESL (Anaya et al., 2004). A continuación se procesaron los resultados según las siguientes variables demográficas: oficina, rango de edad, sexo, y puesto laboral. Los datos fueron analizados en los programas estadísticos SAS, Statistica, y Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

#### **4.4 Presentación de Resultados**

Se presentan los resultados de los cuestionarios a través de tablas y figuras, y con indicadores estadísticos. Cuando los datos lo ameritaron, se usaron las medias porcentuales y la desviación estándar. Los siguientes son los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario y su posterior procesamiento.



**4.4.1 Datos Demográficos.** Con referencia a los datos alcanzados en la primera parte de la encuesta, se analizaron en el programa estadístico SPSS, usando específicamente el análisis de frecuencias. La muestra consistió de 312 participantes, la mayoría de los empleados tienen entre 20 y 29 años (73%), seguidos por los que tienen entre 30 a 39 años (22%). Aproximadamente la mitad de ellos eran mujeres ( $n = 168$ ), mientras que el resto eran hombres ( $n = 144$ ). Alrededor de la mitad de los empleados tienen un solo hijo (48%), y solo una cuarta parte de ellos tiene un solo hijo (28%).

Igualmente, más de la mitad de los empleados no tienen otros dependientes (61%). En cuanto al grado de instrucción, la mayoría tiene grado de instrucción superior (86%). Con respecto a la antigüedad laboral en la empresa, la mayoría de los empleados labora entre 2 a 5 años (58%), el promedio de esta característica es de 4 años. En cuanto al tiempo que labora en su puesto actual, más de la mitad labora entre 2 a 5 años (65%), el promedio de esta característica es de 2.4 años. También, se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores labora bajo un régimen de horario de trabajo a tiempo completo (66%).

En cuanto a la ocupación de los empleados incluidos en el estudio, no existe una distribución uniforme, promotores de servicio (43%), asesores de ventas y servicios (28%), funcionarios (16%), y son gerentes (13%). En conclusión, la muestra presenta una edad promedio de 27 años, la cantidad de varones y mujeres es muy similar, casi la mitad de ellos no tiene aún hijos, más del 60% de los encuestados no tienen otros dependientes, la mayoría tienen grado de instrucción superior (86%), los empleados tienen una antigüedad laboral promedio de 4 años, se encuentran trabajando en su puesto actual un promedio de



2.4 años, cerca del 66% de los empleados trabaja a tiempo completo, y los promotores de servicios y asesores de venta superan el 70% del total de encuestados.

Tabla 5

*Características de la Muestra de Empleados del Área Comercial del Banco Líder*

	Características	Frecuencia	Porcentaje
Edad	20 - 29 años	227	73
	30 - 39 años	69	22
	40 - 49 años	16	5
Sexo	Masculino	144	46
	Femenino	168	54
Número de hijos	0	152	48
	1	87	28
	2	57	18
	3	15	5
	4 a más	1	1
Número de otros dependientes	0	191	61
	1	36	12
	2	44	14
	3	34	11
	4 a más	7	2
Grado de Instrucción	Primaria	0	0
	Secundaria	2	1
	Superior	270	87
	Postgrado	40	12
Tiempo que labora en la empresa	0 - 1 años	58	19
	2 - 5 años	182	58
	6 - 10 años	61	20
	11 - 15 años	11	3
	16 años a más	0	0
Tiempo que trabaja en su puesto actual	0 - 1 años	97	31
	2 - 5 años	203	65
	6 - 10 años	11	3
	11 - 15 años	1	1
	16 años a más	0	0
Horario de trabajo	Jornada completa	206	66
	Jornada parcial	106	34
Puesto que ocupa actualmente	Gerente	41	13
	Funcionario	49	16
	Promotor de servicio	134	43
	Asesor de ventas y s.	88	28

*Nota.* Elaborado en base a los datos de la encuesta aplicada en el mes de diciembre del año 2010.

#### 4.4.2 Análisis sobre el nivel de satisfacción laboral de los empleados.

En la segunda parte de la encuesta, se evaluó el nivel de satisfacción laboral de cada empleado encuestado, agrupándolos según las siguientes variables demográficas: puesto laboral, sexo, y edad de los encuestados. A continuación se presenta el análisis de varianza (ANOVA) de cada uno de estos grupos.

Tabla 6

*Análisis de Varianza de los Scores de Satisfacción Laboral para la Evaluación de los Efectos de los Puestos Laborales, Sexo, Edad, Factores Intrínsecos y Extrínsecos, y sus Interacciones*

Fuente de variación	GL	SC	CM	Valor F	Valor P
Puesto laboral	3	98.49	32.83	173.85	<.0001
Sexo	1	0.46	0.46	2.45	0.1179
Edad	2	7.30	3.65	19.33	<.0001
Factores intrínsecos y extrínsecos	1	0.16	0.16	0.83	0.3633
Sexo x edad	2	0.02	0.01	0.05	0.9553
Puesto laboral x sexo	3	1.19	0.40	2.10	0.0985
Puesto laboral x factor int. y ext.	3	0.55	0.18	0.98	0.4019
Edad x factor int. y ext.	2	0.21	0.11	0.57	0.5671
Sexo x factor int. y ext.	1	0.00	0.00	0.00	0.9491

Nota: A partir de la quinta fila se presentan las interacciones entre los distintos grupos. Donde GL = grados de libertad, SC = suma de cuadrados, CM = cuadrados de la media.

Los resultados del análisis de varianza de los datos los encuestados del área comercial del banco líder muestran que las variables demográficas puesto laboral y edad del encuestado tienen diferencias significativas ( $p \leq 0.05$ ). Sin embargo, no hay diferencia significativa en el sexo del encuestado, factores intrínsecos y factores extrínsecos. Tampoco se han encontrado interacciones entre los puestos laborales y edad de los encuestados con los factores intrínsecos y extrínsecos, lo que significa que los scores de satisfacción han sido los mismos independientemente del factor en análisis.

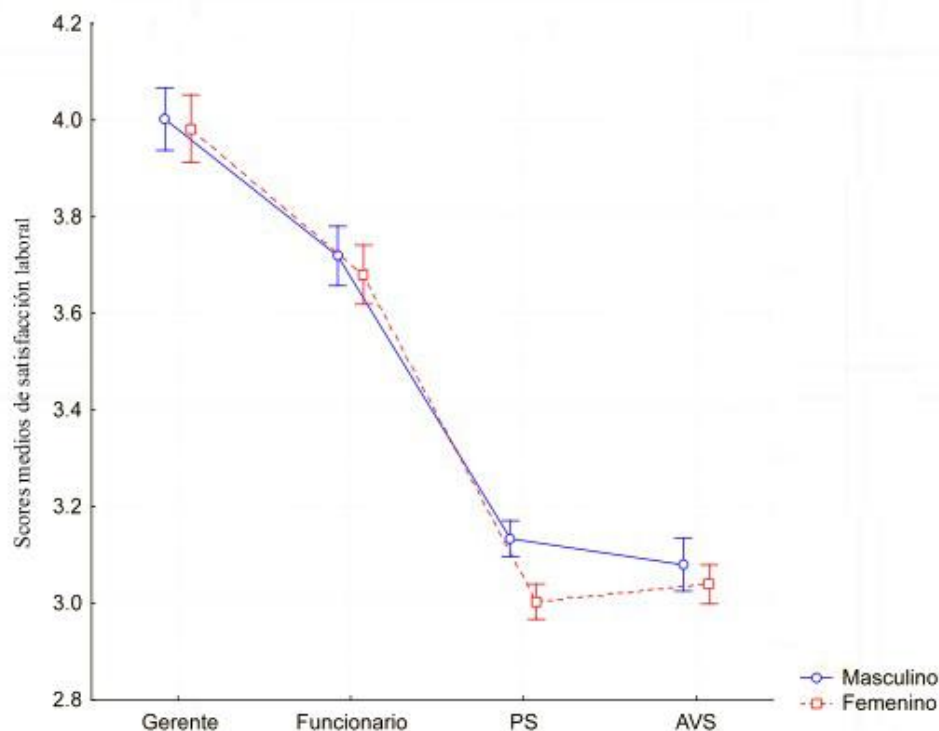
En las tablas 7 y 8, se presentan los promedios y las desviaciones estándar de la satisfacción laboral según supuesto laboral, sexo del encuestado, y factores intrínsecos y extrínsecos. Se muestra que los gerentes tienen un grado de satisfacción laboral medio de 4 (alto), los funcionarios mostraron un promedio de 3.7 (cercano a alto) ligeramente inferior en comparación con los gerentes, mientras que los promotores de servicios y asesores de servicios y ventas presentaron una media de 3.1 (medio). En general los resultados muestran que la satisfacción laboral, según el puesto laboral de los encuestados, se concentran en dos grandes grupos, los puestos administrativos (gerente y funcionario) que tienen un promedio alto de satisfacción laboral, y los puestos operativos (promotor de servicio y asesor de ventas y servicios) que presentan un grado de satisfacción laboral medio.

Las figuras 1 y 2, muestran los promedios de la satisfacción laboral según su puesto laboral, sexo del encuestado, y factores intrínsecos y extrínsecos. Se observó en ellos la distribución simétrica entre los varones y mujeres, al igual entre los factores intrínsecos y extrínsecos. No existe una diferencia significativa si los puestos laborales son vistos desde sub-grupos de sexo y factores. Siempre los gerentes tienen mayores niveles de satisfacción laboral, seguidos por los funcionarios, y debajo de ellos los promotores de servicio y asesores de ventas y servicios.

Tabla 7

*Medias y Desviaciones Estándar de los Scores de Satisfacción Laboral según Puesto Laboral y Sexo de los Encuestados*

Puesto laboral	Sexo	N	Media satisfacción	Desviación estándar satisfacción
Gerente	Masculino	23	4.0	0.32
Gerente	Femenino	18	4.0	0.29
Funcionario	Masculino	25	3.7	0.40
Funcionario	Femenino	24	3.7	0.41
Promotor de servicio	Masculino	65	3.1	0.45
Promotor de servicio	Femenino	69	3.0	0.44
Asesor de ventas y s.	Masculino	31	3.1	0.54
Asesor de ventas y s.	Femenino	57	3.0	0.47



*Figura 1. Niveles de satisfacción laboral promedio según los puestos laborales y el sexo de los encuestados.*

Tabla 8

*Medias y Desviaciones Estándar de los Scores de Satisfacción Laboral según Puesto Laboral y Factores Intrínseco y Extrínseco*

Puesto laboral	Factor	N	Media satisfacción	Desviación estándar satisfacción
Gerente	Intrínseco	41	4.0	0.30
Gerente	Extrínseco	41	4.0	0.30
Funcionario	Intrínseco	49	3.7	0.41
Funcionario	Extrínseco	49	3.7	0.40
Promotor de servicio	Intrínseco	134	3.1	0.44
Promotor de servicio	Extrínseco	134	3.0	0.45
Asesor de ventas y s.	Intrínseco	88	3.1	0.48
Asesor de ventas y s.	Extrínseco	88	3.0	0.51

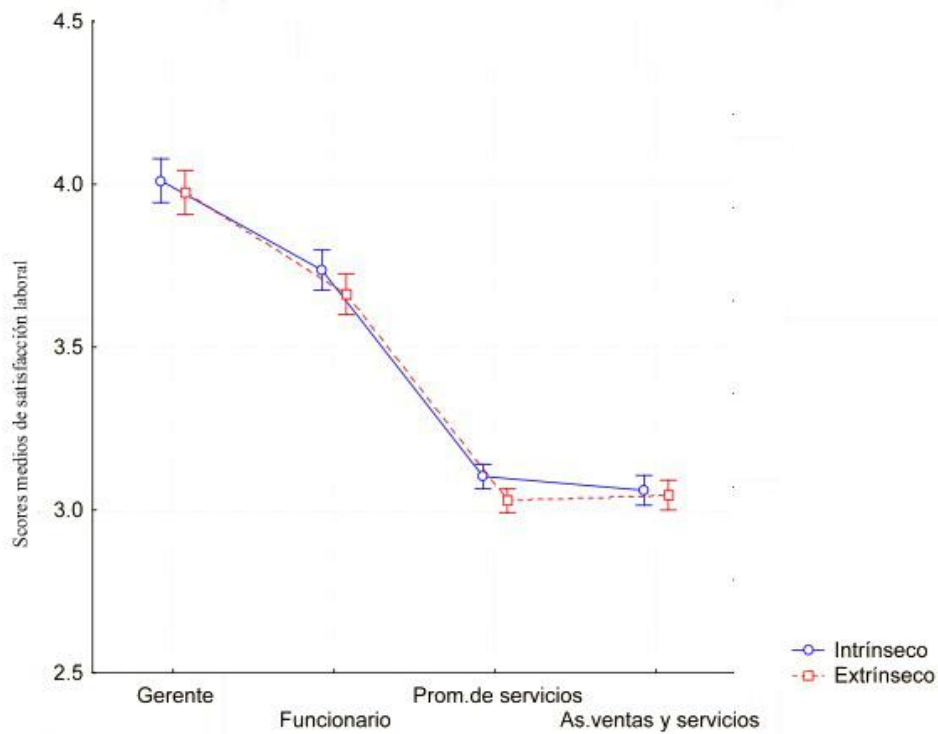


Figura 2. Niveles de satisfacción laboral promedio según los puestos laborales y los factores intrínseco y extrínseco.

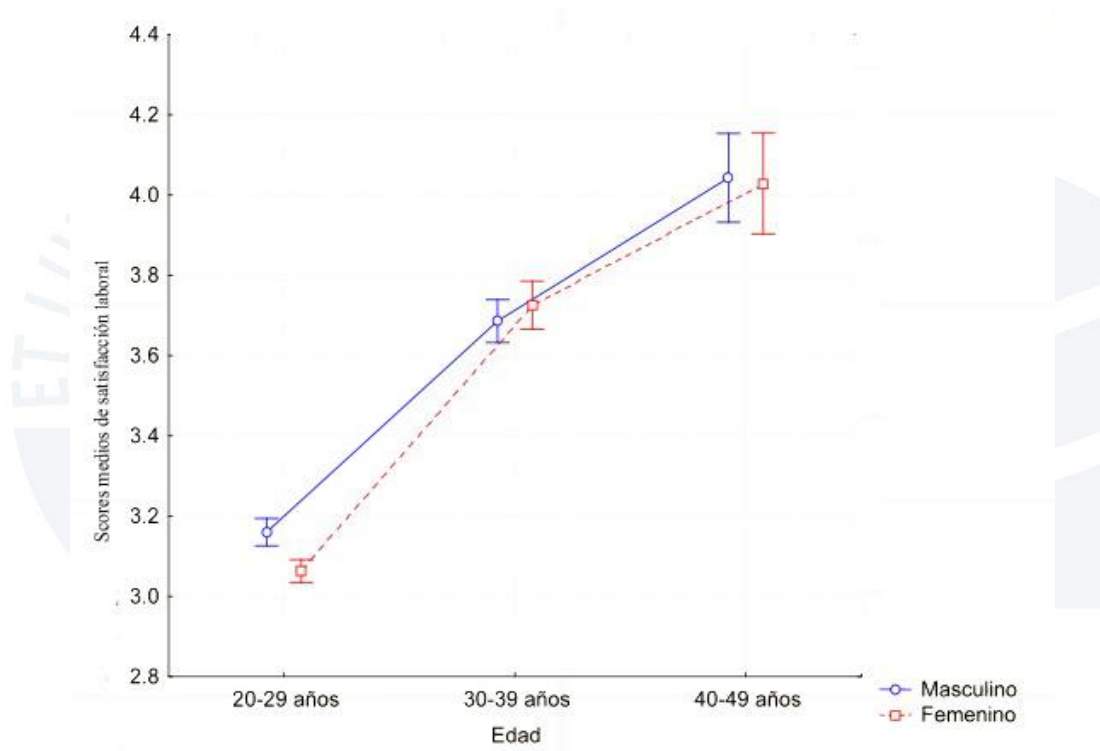
En las tablas 9 y 10, se presentan los promedios y las desviaciones estándar de la satisfacción laboral según el rango de edad, sexo del encuestado, y factores intrínsecos y extrínsecos. Se observa que los que se encuentran en el rango de edad 20-29 años presentan un grado de satisfacción laboral promedio de 3.1 (medio), los del rango de edad 30-39 años tienen un promedio de 3.7 (cercano a alto), mientras que los del rango de edad 40-49 años muestran una media de 4 (alto), ligeramente superior en comparación con los anteriores. En general, los resultados muestran que la satisfacción laboral, según el rango de edad de los encuestados, se vuelven a concentrar en dos grandes grupos, los adultos jóvenes (20-29 años) que tienen un promedio de 3.1 (medio) de satisfacción laboral, y los adultos (30-39 años y 40-49 años) que tienen un alto grado de satisfacción laboral.

Las figuras 3 y 4, muestran los promedios de la satisfacción laboral según el rango de edad, sexo del encuestado, y factores intrínsecos y extrínsecos. Se observó en ellos la distribución simétrica entre los varones y mujeres, asimismo entre los factores intrínsecos y extrínsecos. No existe una diferencia significativa si los rangos de edad de los encuestados son vistos desde sub-grupos de sexo y factores. Siempre los del rango de edad 40-49 años presenta mayores niveles de satisfacción laboral, seguidos por los del rango de edad 30-39 años, y debajo de ellos los del rango de edad 20-29 años.

Tabla 9

*Medias y Desviaciones Estándar de los Scores de Satisfacción Laboral según la Edad y Sexo de los Encuestados*

Edad	Sexo	N	Media satisfacción	Desviación estándar satisfacción
20-29 años	Masculino	90	3.2	0.51
30-39 años	Masculino	44	3.7	0.49
40-49 años	Masculino	10	4.0	0.26
20-29 años	Femenino	137	3.1	0.48
30-39 años	Femenino	25	3.7	0.45
40-49 años	Femenino	6	4.0	0.25



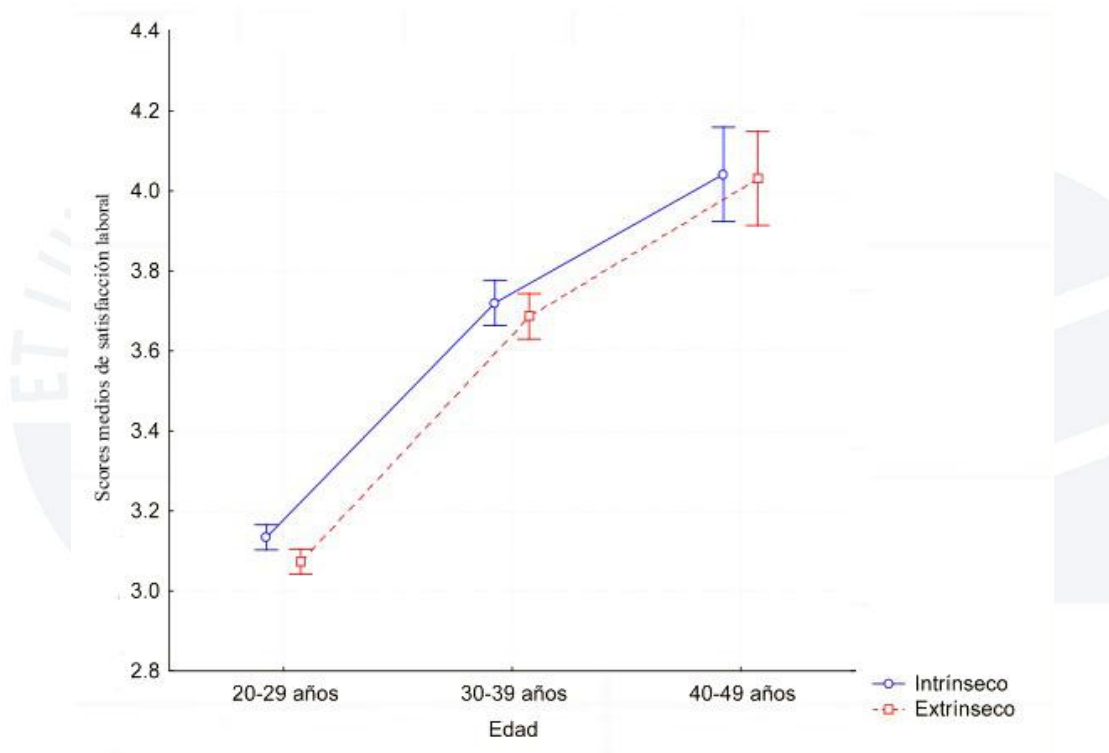
*Figura 3. Niveles de satisfacción laboral promedio según la edad y el sexo de los encuestados.*



Tabla 10

*Medias y Desviaciones Estándar de los Scores de Satisfacción Laboral según Edad y Factores Intrínseco y Extrínseco*

Edad	Sexo	N	Media satisfacción	Desviación estándar satisfacción
40-49 años	Intrínseco	16	4.0	0.26
40-49 años	Extrínseco	16	4.0	0.25
30-39 años	Intrínseco	69	3.7	0.47
30-39 años	Extrínseco	69	3.7	0.47
20-29 años	Intrínseco	227	3.1	0.51
20-29 años	Extrínseco	227	3.1	0.56



*Figura 4.* Niveles de satisfacción laboral promedio según la edad y los factores intrínseco y extrínseco.

## Capítulo V: Discusión de Resultados

Se han analizado los resultados del procesamiento de datos, teniendo en cuenta su congruencia con las hipótesis de la investigación, es decir, verificando si se aceptan las hipótesis propuestas en el estudio.

### 5.1 Comprobación de Hipótesis

La primera hipótesis, señala que el puesto laboral influye en el nivel de satisfacción laboral de los empleados del área comercial del banco líder. Los resultados del análisis de varianza de los datos de los encuestados muestran que existen diferencias significativas ( $p \leq 0.05$ ), en base a estos resultados, esta hipótesis es aceptada. Los niveles jerárquicos referidos al puesto laboral comprenden: (a) gerente, (b) funcionario, (c) promotor de servicio, y (d) asesor de ventas y servicios. La hipótesis es aceptada debido a que existe una diferencia significativa entre el nivel de satisfacción laboral de los puestos administrativos (gerente y funcionario) y el nivel de satisfacción laboral de los puestos operativos (promotor de servicio y asesor de ventas y servicios). Este resultado indica que el banco líder debe reforzar sus planes de acción en relación a la satisfacción laboral de los puestos operativos.

Sukuman (2010), realizó un estudio de satisfacción laboral para el banco estatal de India, donde se buscó determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de dicha institución bancaria y encontrar cuáles son los factores que influyen en la satisfacción laboral, así como la relación entre ellos. Este estudio arrojó resultados tales como que los empleados que ocupan cargos de manager están mucho más satisfechos que los demás empleados. Islam et al. (2001), realizó un estudio de satisfacción laboral en los trabajadores bancarios de Bangladesh.

Este estudio determinó que la satisfacción general de los funcionarios de bancos se encuentra en un nivel positivo.

En el presente estudio se observó que los gerentes son los que tienen el mayor nivel de satisfacción laboral (4.0), seguido por los funcionarios (3.7). Los promotores de servicio y asesores de ventas y servicios, presentan un menor nivel de satisfacción laboral, en ambos casos (3.1). Si bien no se llegó a identificar qué factores (intrínsecos o extrínsecos) influyen en las diferencias de niveles de satisfacción por la variable demográfica puesto laboral, se podrían atribuir dichas diferencias a los siguientes factores: (a) mayores bonificaciones económicas, (b) oportunidad de desarrollo dentro del banco, (c) capacitación permanente, (d) flexibilidad de horarios, (e) mayor grado de autonomía y responsabilidad, y (f) tipo de contrato laboral. Basamos estos supuestos en relación a los comentarios recibidos por parte de los encuestados de las diferentes oficinas del banco líder.

La segunda hipótesis, señala que la edad del empleado influye en el nivel de satisfacción laboral de los empleados del área comercial del banco líder. Los resultados del análisis de varianza de los datos de los encuestados muestran que existen diferencias significativas ( $p \leq 0.05$ ), en base a estos resultados, esta hipótesis es aceptada. Los empleados fueron agrupados en los siguientes rangos de edad: (a) 20-29 años, (b) 30-39 años, y (c) 40-49 años. La hipótesis es aceptada debido a que existe una diferencia significativa entre los adultos (30-39 años y 40-49 años) y los adultos jóvenes (20-29 años). Esta relación es aceptada en algunos estudios y rechazada en otros.

Sukiman (2010), en su estudio realizado a empleados bancarios de Coimbatore encontró que a pesar de que existen diferencias en el grado de

satisfacción de los empleados con respecto a su rango de edad, no hay una relación significativa. El autor encontró que los empleados con edades entre 31-45 años eran los que presentaban un mayor grado de satisfacción con relación a los otros dos grupos (menores de 30 años y mayores de 45 años), debido al porcentaje de personas altamente satisfechas era el más alto en este grupo (12%), seguido por las personas menores de 30 años (8%), y las personas mayores de 45 años (3%). Luego de realizar la prueba estadística de chi cuadrado, el autor descartó la relación entre edad y grado de satisfacción laboral.

Bilgic (1998), concluyó en su estudio de satisfacción laboral realizado en Turquía, que existe una relación directa entre la edad y la satisfacción laboral, estableciendo que a mayor edad, mayor era la satisfacción laboral de los empleados, debido principalmente a que están más adaptados al trabajo que realizan. En el presente estudio se observó que existen grandes diferencias de satisfacción laboral, respecto a la variable demográfica edad de los empleados del área comercial del banco líder.

Se observó que el grupo con mayor nivel de satisfacción son los empleados de rango de edad 40-49 años, que presentan un promedio de 4 (alto), seguidos por los empleados del rango de edad 30-39 años, que tienen un promedio de 3,7 (cerca al nivel alto). Finalmente, el grupo con el menor nivel de satisfacción corresponde a los empleados del rango de edad 20-29 años, que presentan un promedio de 3,1 (medio). A pesar de que no existe una marcada diferencia entre el primer y segundo grupo, si es significativa la diferencia entre el primer y tercer grupo, lo que justifica la aceptación de la hipótesis.

Se puede atribuir la diferencia de resultados en los estudios citados, al tipo de cultura o sociedad en el que se desarrolló cada estudio. Existen factores como: (a) número de hijos, (b) edad en la que forma una familia, (c) obligaciones económicas, (d) oportunidades laborales, y (e) oportunidades de desarrollo profesional, que influyen en cada realidad estudiada.

La tercera hipótesis, señala que el sexo del empleado influye en el nivel de satisfacción laboral de los empleados del área comercial del banco líder. Los resultados del análisis de varianza de los datos de los encuestados muestran que no existen diferencias significativas ( $p \geq 0.05$ ), en base a estos resultados, esta hipótesis es rechazada. Se agrupan a los encuestados según su sexo en: (a) masculino, y (b) femenino. La hipótesis es rechazada debido a que no existe una diferencia significativa entre el sexo del empleado y el nivel de satisfacción laboral del mismo.

Sukuman (2010), realizó un estudio de satisfacción laboral para el banco estatal de India. Este estudio concluyó que existe una relación significativa entre el sexo y el nivel de satisfacción laboral. Melía et al. (1989), realizó una investigación sobre satisfacción laboral en el sector bancario en España. Este estudio concluyó que la edad y el sexo no son variables que influyen en la satisfacción laboral.

En el presente estudio se observó que no existen diferencias significativas en esta variable demográfica, esto se puede deber los siguientes factores: (a) oportunidades de desarrollo profesional, (b) equidad salarial, y (c) habilidades y conocimientos exigidos para ocupar un puesto. Basamos estos supuestos en

relación a los comentarios recibidos por parte de los encuestados de las diferentes oficinas del banco líder.

La cuarta hipótesis, señala que los factores intrínsecos al trabajo tienen una mayor influencia en el grado de satisfacción que los factores extrínsecos al trabajo en los empleados del área comercial del banco líder. Los resultados del análisis de varianza de los datos de los encuestados muestran que no existen diferencias significativas ( $p \geq 0.05$ ), en base a estos resultados, esta hipótesis es rechazada. Se agrupan los niveles de satisfacción laboral en: (a) factores intrínsecos, y (b) factores extrínsecos. En el presente estudio se observó que en todas las categorías analizadas, la media de los factores intrínsecos y extrínsecos son muy similares, lo cual nos indica que ningún tipo de factor ejerce una mayor influencia en el nivel de satisfacción laboral. Este resultado, en comparación con otros estudios revisados para esta investigación, es totalmente atípico debido que existía una diferencia significativa entre factores intrínsecos y extrínsecos.

Melía et al. (1989), encontró en su estudio que los factores intrínsecos (especialmente el estilo de liderazgo, la tolerancia de los jefes y la posibilidad de promoción), influyen más en la satisfacción laboral que los factores extrínsecos (tipo de salario y estatus social del puesto). Islam et al. (2001) encontró resultados similares en los trabajadores bancarios de Bangladesh, donde los factores intrínsecos al trabajo (eficiencia en el trabajo, supervisión adecuada, y la relación con compañeros de trabajo).

Selvaraj (2009) encontró que los factores que más influenciaban en la satisfacción laboral de los trabajadores bancarios de Pakistán son los extrínsecos (salario, seguridad en el empleo, y reconocimiento social). Debido a que en el



estudio en empleado valora el trabajo como tal, como un todo, ya que no tienen preferencia clara por algún tipo de factor en particular, trae como resultado que no existan diferencias significativas entre los factores intrínsecos y extrínsecos.

## 5.2 Conclusiones

En el área comercial del banco líder en estudio, los promedios de la satisfacción laboral de las variables demográficas puesto laboral y edad de los empleados tienen diferencias significativas. En relación al puesto laboral, existen diferencias considerables en el nivel de satisfacción laboral de los puestos administrativos (gerente y funcionario) y los puestos operativos (promotor de servicio y asesor de ventas y servicios). A mayor jerarquía laboral, mayores son los niveles de satisfacción laboral, existe una relación directa en esta variable demográfica. No existe una diferencia significativa si los puestos laborales son vistos desde sub-grupos de sexo y factores. Siempre los gerentes tienen mayores niveles de satisfacción laboral, seguidos por los funcionarios, y debajo de ellos los promotores de venta y asesores de ventas y servicios.

En relación a la edad del empleado, también existen diferencias considerables en el nivel de satisfacción laboral de los rangos de edad. A mayor rango de edad, mayor es el nivel de satisfacción laboral, existe una relación directa en esta variable demográfica. No existe una diferencia significativa si los rangos de edad son analizados desde sub-grupos de sexo y factores. Siempre el rango de edad 40-49 años tiene mayor nivel de satisfacción laboral, seguido por el rango de edad 30- 30 años, y debajo de ellos, el rango de edad 20-29 años.

## 5.3 Recomendaciones



Habiéndose encontrado que existen diferencias significativas en los promedios de satisfacción laboral de las variables demográficas puesto laboral y edad de los empleados, se recomienda al banco en estudio tener en cuenta estas variables demográficas para configurar sus programas de satisfacción laboral. Las personas interesadas en profundizar este tipo de estudios deben de aplicar otros instrumentos adicionales como entrevistas a profundidad y focus groups, para poder obtener mayor información de los factores que influyen directamente en la satisfacción laboral, asimismo para determinar cuál es la importancia relativa que estas variables demográficas puedan estar teniendo.



## Referencias

- Anaya, D., & Suárez, J. (2004). La escala de satisfacción laboral-versión para orientadores (ESL-VO) como recurso para la evaluación de la satisfacción laboral. *Revista de Investigación Educativa*, 22 (2), 519-534.
- Balzer, W., Kihm, J., Smith, P., Irwin, J., Bachiochi, P., Robie, C., Sinar, E., & Parra, L. (1997). *Users' manual for the Job Descriptive Index*, 1-17.
- Benkelman, S. (2004). Job satisfaction. *CQ Weekly*, 62 (40), 2420-2423.
- Bilgic, R. (1998). The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers. *Journal of Psychology*, 132 (1), 549-557.
- Breckler, S. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1191-1205.
- Brooke, J., Russell, D., & Price J. (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 139-145.
- Butler, J. (1983). Value importance as a moderator of the value fulfillment-job satisfaction relationship: Group differences. *Journal of Applied Psychology*, 68 (1), 420-428.
- Davis, K., & Newstrom J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11va ed.). DF, México: Mc Graw-Hill.
- Flórez, J. (1992). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Fraser, J., & Hodge, M. (2000). Job satisfaction in higher education: Examining

gender in professional work settings. *Sociological Inquiry*, 70 (2), 172-188.

Ganzach, Y. (2003). Intelligence, education, and facets of job satisfaction. *Work & Occupations*, 30 (1), 97-123.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Ironson, G., & Smith, P. (1981). Anchors away. The stability of meaning of anchors when their location is changed. *Personnel Psychology*, 34 (2), 249-262.

Islam, N. & Saha, C. (2001). Job Satisfaction of Bank Officers in Bangladesh. *ABAC Journal, Thailand*, 21 (3), 62-74.

Jackson, C., Potter, A., & Dale, S. (1998). Utility of facet descriptions in the prediction global job satisfaction. *European Journal of Psychological Assessment*, 14 (1), 134-140.

Madhu, K. (1986). A study on job satisfaction of Tea Plantation Workers. *Mohan Lal Sukhadia University, India*.

Melía, J. & Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en los contextos organizacionales: El cuestionario de Satisfacción S20/23. *Revista Psicologémas*, 3 (1), 59-74.

Nimalathasan, B., & Bravete V. (2002). Job satisfaction and employee's work performance: A case study people's bank in Jaffna Peninsula, Sri Lanka. *University of Jaffna, Sri Lanka*, 44-47.

- Quarstein, V., McAfee, R., & Glassman, M. (1992). The Situational occurrences theory of job satisfaction. *Human relations journal*, 45 (1), 859-873.
- Ravikumar, C. (1985). A study on job satisfaction among workers in chemical unit. *Hampshire College, India*.
- Rodríguez, P. (2009). *Índice de satisfacción laboral de los empleados contingentes en una cadena de restaurantes de comida rápida en el área suroeste de Puerto Rico*. Mayagüez, Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.
- Samartha, V., Begun, M., & Lokesh, A. (2011). Impacts of job stress on job satisfaction- An empirical study. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 2 (1), 85-93.
- Selvaraj, M. (2009). "Total quality management in Indian commercial banks: A comparative study". *Journal of Marketing and Communication*, 4 (3), 59–70.
- Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Illinois, EEUU: Rand McNally and Company.
- Sukuman, A. (2010). A study on Job Satisfaction among the employees of State Bank of India in Coimbatore City. *Human Resource Management Journal*, 20 (1), 5-85.

## Apéndice A

## Modelo de Encuesta

Tabla A1

*Encuesta: Datos Genéricos*

## PARTE I

<b><u>Datos descriptivos</u></b>	
<b>1. Edad</b>	<input type="text"/> Años
<b>2. Sexo</b>	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
<b>3. Carga familiar</b>	Número de hijos <input type="text"/> Número de dependientes <input type="text"/>
<b>4. Grado de instrucción</b>	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Post-grado
<b>5. Tiempo que labora en la empresa</b>	<input type="text"/> años <input type="text"/> meses
<b>6. Tiempo de trabajo en su puesto actual</b>	<input type="text"/> años <input type="text"/> meses
<b>7. Horario de trabajo</b>	<input type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Jornada parcial
<b>8. Puesto que ocupa actualmente</b>	<input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Funcionario <input type="checkbox"/> Promotor de servicio <input type="checkbox"/> Asesor de Ventas y Servicios



## Apéndice B

## Relación de Oficinas del Banco Líder

Tabla B1

*Relación de Oficinas del Banco líder – Región Lima Metropolitana y Callao.*

<i>N</i>	Oficina	Categoría	Trabajadores	<i>N</i>	Oficina	Categoría	Trabajadores
1	A1	A	10	93	B89	B	12
2	A2	A	25	94	B90	B	9
3	A3	A	18	95	B91	B	10
4	A4	A	18	96	B92	B	13
5	B1	B	12	97	B93	B	10
6	B2	B	11	98	B94	B	8
7	B3	B	7	99	B95	B	12
8	B4	B	10	100	B96	B	8
9	B5	B	13	101	B97	B	13
10	B6	B	12	102	B98	B	12
11	B7	B	11	103	B99	B	10
12	B8	B	9	104	B100	B	12
13	B9	B	13	105	B101	B	11
14	B10	B	12	106	B102	B	8
15	B11	B	8	107	B103	B	8
16	B12	B	11	108	B104	B	11
17	B13	B	10	109	B105	B	10
18	B14	B	10	110	B106	B	12
19	B15	B	15	111	B107	B	11
20	B16	B	19	112	B108	B	12
21	B17	B	17	113	B109	B	11
22	B18	B	10	114	B110	B	11
23	B19	B	8	115	B111	B	11
24	B20	B	12	116	B112	B	9
25	B21	B	9	117	B113	B	12
26	B22	B	14	118	B114	B	10
27	B23	B	12	119	B115	B	11
28	B24	B	10	120	B116	B	12
29	B25	B	8	121	B117	B	11
30	B26	B	12	122	B118	B	12
31	B27	B	10	123	B119	B	12
32	B28	B	9	124	B120	B	10
33	B29	B	12	125	B121	B	9
34	B30	B	10	126	B122	B	9
35	B31	B	11	127	B123	B	12
36	B32	B	13	128	B124	B	17
37	B33	B	16	129	B125	B	11
38	B34	B	11	130	C1	C	10
39	B35	B	12	131	C2	C	10
40	B36	B	9	132	C3	C	11
41	B37	B	12	133	C4	C	11
42	B38	B	11	134	C5	C	9



43	B39	B	12	135	C6	C	11
44	B40	B	12	136	C7	C	16
45	B41	B	12	137	C8	C	12
46	B42	B	11	138	C9	C	8
47	B43	B	9	139	C10	C	11
48	B44	B	11	140	C11	C	12
49	B45	B	8	141	C12	C	12
50	B46	B	8	142	C13	C	9
51	B47	B	13	143	C14	C	19
52	B48	B	8	144	C15	C	12
53	B49	B	11	145	C16	C	13
54	B50	B	12	146	C17	C	9
55	B51	B	10	147	C18	C	8
56	B52	B	9	148	C19	C	8
57	B53	B	9	149	C20	C	15
58	B54	B	11	150	C21	C	12
59	B55	B	9	151	C22	C	10
60	B56	B	12	152	C23	C	12
61	B57	B	12	153	C24	C	11
62	B58	B	9	154	C25	C	9
63	B59	B	11	155	C26	C	10
64	B60	B	12	156	C27	C	10
65	B61	B	11	157	C28	C	12
66	B62	B	9	158	C29	C	11
67	B63	B	11	159	C30	C	10
68	B64	B	10	160	C31	C	10
69	B65	B	11	161	C32	C	11
70	B66	B	10	162	C33	C	10
71	B67	B	11	163	C34	C	11
72	B68	B	10	164	C35	C	13
73	B69	B	12	165	C36	C	10
74	B70	B	10	166	C37	C	12
75	B71	B	10	167	C38	C	9
76	B72	B	12	168	C39	C	12
77	B73	B	10	169	C40	C	12
78	B74	B	8	170	C41	C	10
79	B75	B	11	171	C42	C	10
80	B76	B	12	172	C43	C	9
81	B77	B	12	173	C44	C	10
82	B78	B	10	174	C45	C	11
83	B79	B	12	175	C46	C	9
84	B80	B	12	176	C47	C	12
85	B81	B	8	177	C48	C	10
86	B82	B	11	178	C49	C	12
87	B83	B	12	179	C50	C	11
88	B84	B	11	180	C51	C	10
89	B85	B	10	181	C52	C	12
90	B86	B	12	182	C53	C	11
91	B87	B	12	183	C54	C	9
92	B88	B	10	184	C55	C	12

Nota. Tomado del plan estratégico del área de canales de atención – división de Marketing del Banco Líder, edición 2009

## Apéndice C

### Frecuencias de las Facetas y Dimensiones

Tabla C1

*Tabulación de la Frecuencia de Cada Faceta de la Dimensión I - Diseño del Trabajo*

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
30. Tener un plan de trabajo claro	1	0.32%	52	16.67%	140	44.87%	110	35.26%	9	2.88%
5. Participar en el diseño del puesto de trabajo	0	0	57	18.27%	124	39.74%	111	35.58%	20	6.41%
26. Participar activamente en el establecimiento de objetivos	0	0	54	17.31%	144	46.15%	99	31.73%	15	4.81%
33. Tener una opinión propia	0	0	51	16.35%	128	41.03%	116	37.18%	17	5.45%
18. Tener autonomía en el desarrollo de las actividades	0	0	45	14.42%	144	46.15%	107	34.29%	16	5.13%
22. Contar con los suficientes medios técnicos y materiales exigidos por el trabajo	0	0	54	17.31%	142	45.51%	103	33.01%	13	4.17%
29. Contar con el asesoramiento y ayuda de expertos	0	0	49	15.71%	140	44.87%	104	33.33%	19	6.09%
14. Trabajo bajo políticas de personal consistentes e inteligentes	0	0	61	19.55%	126	40.38%	109	34.94%	16	5.13%
28. Variedad de actividades del trabajo	0	0	70	22.44%	123	39.42%	104	33.33%	15	4.81%

Nota. Encuesta aplicada en el mes de diciembre del año 2010.

Tabla C2

*Tabulación de la Frecuencia de Cada Faceta de la Dimensión II - Realización Personal*

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
23. Sentir que el trabajo es el adecuado a tus habilidades y talentos	0	0	55	17.63%	131	41.99%	113	36.22%	13	4.17%
35. Sentir que el trabajo es el adecuado para ti	1	0.32%	52	16.67%	123	39.42%	121	38.78%	15	4.81%
13. Sentir que el trabajo te ayuda a lograr tus necesidades y metas	0	0	54	17.31%	137	43.91%	105	33.65%	16	5.13%
2. Encontrar motivador el trabajo que realizas	0	0	78	25.00%	134	42.95%	90	28.85%	10	3.21%

Nota. Encuesta aplicada en el mes de diciembre del año 2010.

Tabla C3

*Tabulación de la Frecuencia de Cada Faceta de la Dimensión III - Oportunidades de Desarrollo Futuro*

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
6. Posibilidad de desarrollar nuevas habilidades	0	0	52	16.67%	134	42.95%	103	33.01%	23	7.37%
37. Posibilidad de ser experto en un tipo de trabajo especializado	0	0	31	9.94%	119	38.14%	135	43.27%	27	8.65%
31. Participación en programas de perfeccionamiento	0	0	47	15.06%	138	44.23%	118	37.82%	9	2.88%
10. Posibilidad de actualización permanente	0	0	40	12.82%	142	45.51%	117	37.50%	13	4.17%

Nota. Encuesta aplicada en el mes de diciembre del año 2010.

Tabla C4

*Tabulación de la Frecuencia de Cada Faceta de la Dimensión IV - Relaciones Sociales y Tiempo Libre*

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
12. Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo	0	0	53	16.99%	135	43.27%	106	33.97%	18	5.77%
34. Tener buenas relaciones con los superiores	2	0.64%	41	13.14%	148	47.44%	109	34.94%	12	3.85%
7. Disponer de suficiente tiempo para la familia	3	0.96%	56	17.95%	129	41.35%	111	35.58%	13	4.17%
24. Tener un horario flexible	3	0.96%	43	13.78%	154	49.36%	96	30.77%	16	5.13%
21. Disponer de suficiente tiempo libre	3	0.96%	39	12.50%	141	45.19%	114	36.54%	15	4.81%

Nota. Encuesta aplicada en el mes de diciembre del año 2010.

Tabla C5

*Tabulación de la Frecuencia de Cada Faceta de la Dimensión V - Reconocimiento del Propio Desempeño Laboral*

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
3. Ser apreciado laboralmente por tus colegas	0	0	58	18.59%	131	41.99%	105	33.65%	18	5.77%
9. Reconocimiento de la calidad de tus actuaciones profesionales por parte de los superiores	0	0	47	15.06%	138	44.23%	106	33.97%	21	6.73%
15. Obtener reconocimiento de los superiores por el trabajo bien hecho	0	0	52	16.67%	133	42.63%	105	33.65%	22	7.05%
16. Sentir que tu rendimiento laboral es el adecuado a tus posibilidades	0	0	46	14.74%	145	46.47%	104	33.33%	17	5.45%

Nota. Encuesta aplicada en el mes de diciembre del año 2010.

Tabla C6

*Tabulación de la Frecuencia de Cada Faceta de la Dimensión VI - Valoración Social del Trabajo*

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
20. Desarrollar un trabajo del que tu familia se sienta orgullosa	0	0	56	17.95%	127	40.71%	114	36.54%	15	4.81%
19. Alta valoración de tu trabajo por parte de los amigos y conocidos	0	0	68	21.79%	129	41.35%	100	32.05%	15	4.81%
1. Tener prestigio o status social	1	0.32%	69	22.12%	136	43.59%	102	32.69%	4	1.28%
8. Sentir que se está realizando algo valioso	0	0	47	15.06%	138	44.23%	114	36.54%	13	4.17%

Nota. Encuesta aplicada en el mes de diciembre del año 2010.



Tabla C7

*Tabulación de la Frecuencia de Cada Faceta de la Dimensión VII - Recompensas Extrínsecas*

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
4. Obtener un buen salario	0	0	41	13.14%	139	44.55%	106	33.97%	26	8.33%
11. Reconocimiento económico del rendimiento laboral	0	0	53	16.99%	130	41.67%	113	36.22%	16	5.13%
17. Disponer de una buena seguridad social	0	0	57	18.27%	137	43.91%	104	33.33%	14	4.49%
27. Contar con una adecuada seguridad e higiene en el trabajo	1	0.32%	48	15.38%	141	45.19%	112	35.90%	10	3.21%

Nota. Encuesta aplicada en el mes de diciembre del año 2010.

Tabla C8

*Tabulación de la Frecuencia de Cada Faceta de la Dimensión VIII - Oportunidades de Promoción*

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
36. Posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades	0	0	48	15.38%	129	41.35%	121	38.78%	14	4.49%
25. Posibilidad de avanzar de forma rápida y justa	0	0	46	14.74%	137	43.91%	115	36.86%	14	4.49%
32. Tener superiores competentes y justos	0	0	40	12.82%	151	48.40%	103	33.01%	18	5.77%

Nota. Encuesta aplicada en el mes de diciembre del año 2010.

## Apéndice D

### Análisis Factorial y de Confiabilidad

Tabla E1

#### Análisis Factorial de Cada Dimensión del Modelo

<b>Análisis Factorial</b>						
<b>Dimensión 1</b>						
KMO and Bartlett's Test						
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.902				
Bartlett's Test of Sphericity						
Approx. Chi-Square		783.303				
Df		36				
Sig.		2.853E-141				
Total Variance Explained (%)						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance	Cumulative	Total	Variance	Cumulative
30	4.019	44.656	44.656	4.019	44.656	44.656
5	0.820	9.110	53.766			
26	0.771	8.566	62.332			
33	0.687	7.637	69.969			
18	0.614	6.827	76.796			
22	0.574	6.380	83.176			
29	0.573	6.367	89.542			
14	0.487	5.412	94.955			
28	0.454	5.045	100.00			
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis.</i>						
<b>Dimensión 2</b>						
KMO and Bartlett's Test						
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.741				
Bartlett's Test of Sphericity						
Approx. Chi-Square		218.550				
Df		6				
Sig.		2.120E-44				
Total Variance Explained (%)						
Component	Initial Eigen values			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance	Cumulative	Total	Variance	Cumulative
23	2.153	53.831	53.831	2.153	53.831	53.831
35	0.707	17.681	71.513			
13	0.602	15.042	86.555			
2	0.538	13.445	100.00			
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis.</i>						
<b>Dimensión 3</b>						
KMO and Bartlett's Test						
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.725				
Bartlett's Test of Sphericity						
Approx. Chi-Square		161.615				

Df	6					
Sig.	2.694E-32					
Total Variance Explained (%)						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance	Cumulative	Total	Variance	Cumulative
6	1.989	49.718	49.718	1.989	49.718	49.718
37	0.750	18.756	68.474			
31	0.651	16.267	84.741			
10	0.610	15.259	100.00			

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

**Dimensión 4**

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0.793
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	252.979
Df	10
Sig.	1.283E-48

Total Variance Explained (%)						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance	Cumulative	Total	Variance	Cumulative
12	2.361	47.225	47.225	2.361	47.225	47.225
34	0.729	14.589	61.814			
7	0.702	14.047	75.861			
24	0.614	12.284	88.145			
21	0.593	11.855	100.00			

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

**Dimensión 5**

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0.714
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	139.326
Df	6
Sig.	1.390E-27

Total Variance Explained (%)						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance	Cumulative	Total	Variance	Cumulative
3	1.917	47.922	47.922	1.917	47.922	47.922
9	0.760	18.999	66.922			
15	0.683	17.084	84.005			
16	0.640	15.995	100.00			

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

**Dimensión 6**

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0.733
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	182.795
Df	6
Sig.	8.647E-37

Total Variance Explained (%)						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance	Cumulative	Total	Variance	Cumulative

	Total	Variance	Cumulative	Total	Variance	Cumulative
30	2.056	51.391	51.391	2.056	51.391	51.391
19	0.729	18.228	69.619			
1	0.615	15.372	84.992			
8	0.600	15.008	100.00			

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

**Dimensión 7**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0.681
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	213.523
Df	6
Sig.	2.501E-43

Total Variance Explained (%)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance	Cumulative	Total	Variance	Cumulative
4	2.098	52.444	52.444	2.098	52.444	52.444
11	0.763	19.063	71.507			
17	0.678	16.940	88.447			
27	0.462	11.553	100.00			

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

**Dimensión 8**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0.638
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	122.729
Df	3
Sig.	1.994E-26

Total Variance Explained (%)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance	Cumulative	Total	Variance	Cumulative
36	1.750	58.331	58.331	1.750	58.331	58.331
25	0.705	23.513	81.843			
32	0.545	18.157	100.00			

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

*Nota.* Elaborado en base a los datos de la encuesta aplicada entre los meses de septiembre y diciembre del año 2010.

Tabla E2

*Análisis de Confiabilidad de Cada Dimensión del Modelo*

<b>Alpha de Cronbach</b>				
<b>Dimensión 1</b>				
Cronbach's Alpha		Reliability Statistics		
0.844		N of Items		
		9		
Item-Total Statistics				
Component	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
30	26.160	18.881	0.588	0.825
5	26.096	18.872	0.525	0.832
26	26.157	19.387	0.487	0.835
33	26.080	18.813	0.562	0.828
18	26.096	18.840	0.588	0.825
22	26.157	19.104	0.539	0.830
29	26.099	18.714	0.582	0.826
14	26.141	18.546	0.586	0.825
28	26.192	18.561	0.570	0.827
<b>Dimensión 2</b>				
Cronbach's Alpha		Reliability Statistics		
0.714		N of Items		
		4		
Item-Total Statistics				
Component	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
23	9.679	3.479	0.502	0.651
35	9.638	3.486	0.478	0.666
13	9.683	3.458	0.502	0.651
2	9.846	3.391	0.521	0.639
<b>Dimensión 3</b>				
Cronbach's Alpha		Reliability Statistics		
0.662		N of Items		
		4		
Item-Total Statistics				
Component	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
6	10.122	2.860	0.463	0.581
37	9.926	2.975	0.464	0.580
31	10.147	3.239	0.392	0.628
10	10.103	3.102	0.454	0.588
<b>Dimensión 4</b>				
Cronbach's Alpha		Reliability Statistics		
		N of Items		

		0.721	5		
Item-Total Statistics					
Component	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	
12	13.093	5.107	0.472	0.676	
34	13.096	5.322	0.454	0.683	
7	13.138	4.942	0.510	0.661	
24	13.125	5.152	0.480	0.673	
21	13.061	5.163	0.479	0.673	

#### Dimensión 5

Reliability Statistics				
		Cronbach's Alpha	N of Items	
		0.637	4	
Item-Total Statistics				
Component	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3	9.929	3.230	0.387	0.589
9	9.872	3.186	0.422	0.563
15	9.885	3.144	0.417	0.567
16	9.901	3.215	0.440	0.552

#### Dimensión 6

Reliability Statistics				
		Cronbach's Alpha	N of Items	
		0.684	4	
Item-Total Statistics				
Component	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
20	9.622	3.239	0.456	0.626
19	9.705	3.147	0.471	0.616
1	9.779	3.285	0.481	0.610
8	9.606	3.339	0.460	0.623

#### Dimensión 7

Reliability Statistics				
		Cronbach's Alpha	N of Items	
		0.696	4	
Item-Total Statistics				
Component	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4	9.798	3.236	0.485	0.629
11	9.878	3.297	0.470	0.639
17	9.933	3.381	0.444	0.655
27	9.910	3.285	0.524	0.606

#### Dimensión 8

Reliability Statistics				
		Cronbach's Alpha	N of Items	
		0.641	3	



Component	Item-Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
36	6.628	1.733	0.390	0.625
25	6.641	1.620	0.475	0.508
32	6.635	1.615	0.488	0.490

*Nota.* Elaborado en base a los datos de la encuesta aplicada entre los meses de septiembre y diciembre del año 2010.

