

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y  
GESTIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA  
PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO  
CENCOSUD LIMA NORTE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES:           GARCIA BERNALES NELLY  
                          PACHERRES LUJAN OSWALDO  
                          PEÑA ROSADO ALEXANDER**

**ASESORA:           SALAZAR LLERENA, SILVIA LILIANA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Planeamiento Estratégico y  
  desarrollo institucional**

**LIMA, PERÚ**

**SEPTIEMBRE, 2020**

**“LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO CENCOSUD LIMA NORTE”**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela Profesional de Administración de Empresas y Gestión de Empresas, para optar el Título de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

**APROBADO POR:**

**MG. WILFREDO QUIROZ CRISTOBAL** -----  
Presidente

**LIC. JORGE MORENO ARMIJO** -----  
Secretario

**LIC. JULIO VIDAL RISCHMOLLER** -----  
Vocal

**FECHA: 19/12/2016**

## DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, por darnos la vida y permitirnos llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional. Por los triunfos y los momentos difíciles que nos han enseñado a valorarlo cada día más. A nuestros padres, quienes nos han apoyado para culminar la presente investigación, por demostrarnos siempre su cariño. A nuestros esposos(as) e hijos, que con su ayuda, apoyo incondicional, esfuerzo, cariño y amor han aceptado posponer muchas veces el tiempo que debíamos dedicarles para llevar a cabo la culminación de nuestros propósitos profesionales que hoy vemos realizados, y a todas las personas que han aportado sus conocimientos y la orientación de nuestro proyecto, por ser el pilar más importante de nuestra motivación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a todas las personas que nos mostraron su apoyo, a la Universidad Peruana de las Américas por darnos la oportunidad de estudiar y ser profesionales, a todos los profesores que nos han impartido sus conocimientos durante nuestra carrera profesional y de esa manera ha aportado con nuestra formación y por haber sembrado en nosotros la semilla de la investigación.

Agradecemos también a todos nuestros compañeros de clases que con su empeño y entusiasmo a la hora de las exposiciones, exámenes y convivencia diaria han aportado sus conocimientos profesionales y sobre todo personales al logro de los objetivos propuestos. Les deseamos una vida plena de alegría y brillante carrera profesional.

A nuestra asesora Silvia Salazar Llerena por su infinita paciencia y ayuda en este trabajo, por sus conocimientos y consejos, por confiar en nosotros, pero sobre todo por su amistad.

## RESUMEN

El presente trabajo se planteó en base al método descriptivo, el tan solo ver como las empresas en general quieren ser reconocidas y lograr el liderazgo en su rubro y de esta manera ser la primera opción del cliente o público consumidor.

Hoy en día las empresas contratan personal que se encuentran muy capacitados con amplios conocimientos y la experiencia adecuada, y es así como el recurso humano se ha convertido en la Fortaleza vital para las empresas.

La monotonía, la falta de reconocimiento, la inexistencia de una línea de Carrera, la falta de capacitaciones, la falta de motivación, el no tener los objetivos ni metas claras hacia el donde debemos llegar, el hostigamiento por parte del jefe y la falta de comunicación, crean un clima laboral malo y hostil, perjudicando gravemente a las empresas hoy por hoy.

El recurso humano, es uno de los mas importante dentro de toda organización, crear un ambiente agradable de trabajo, generará gran satisfacción y por ende mejorará sustancialmente la productividad laboral.

Esperamos contribuir con este gran aporte a toda persona que busque emprender y considerar la importancia de tener un buen clima laboral.

## **ABSTRACT**

The present work was proposed based on the descriptive method, just seeing how companies in general want to be recognized and achieve leadership in their field and in this way be the first choice of the client or consumer public.

Today, companies hire highly trained personnel with extensive knowledge and adequate experience, and this is how human resources have become the vital strength for companies.

The monotony, the lack of recognition, the non-existence of a Career line, the lack of training, the lack of motivation, not having clear objectives or goals towards where we should go, harassment by the boss and the lack of communication, create a bad and hostile work environment, seriously harming companies today.

The human resource is one of the most important within any organization, creating a pleasant work environment, will generate great satisfaction and therefore substantially improve labor productivity.

We hope to contribute with this great contribution to anyone who seeks to undertake and consider the importance of having a good work environment.

## Tabla de Contenidos

<b>1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	
1	
1.2 Formulación del Problema .....	1
1.2.1 Problema General .....	2
1.2.2 Problemas Específicos .....	2
1.3 Casuística .....	2
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	4
2.1.1 Internacionales.....	4
2.1.2 Nacionales.....	5
2.2 Bases teóricas.....	
7	
2.2.1 Organizaciones: .....	7
2.2.2 Satisfacción y Productividad:.....	8
2.2.3 Productividad:.....	9
2.2.4 Satisfacción Laboral: .....	10
2.2.5 Clima Laboral: .....	11
2.2.6 Causas de la Satisfacción Laboral: .....	11

2.2.7 Niveles de Satisfacción :	11
2.2.8 Importancia de la Satisfacción Laboral:	12
2.2.9 Factores determinantes de la Satisfacción Laboral:	12
2.2.10 Agentes determinantes de la Satisfacción Laboral:	13
2.2.11 Manifestación de insatisfacción de los empleados:	15
2.2.12 Dimensiones de la insatisfacción laboral:	16
2.2.13 Recursos para enfrentar la insatisfacción laboral:	17
2.2.14 Técnicas para enfrentar la insatisfacción laboral:	17
2.2.15 El Salario:	18
2.2.16 La Relación Laboral:	19
2.2.17 Importancia de las Relaciones Laborales:	19
2.2.18 El Reconocimiento:	20
<b>3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>	<b>21</b>

## **CONCLUSIONES**

## **RECOMENDACIONES**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **WEBGRAFÍA**

## **ANEXO 1**

## **ANEXO 2 ANEXO 3**

## INTRODUCCIÓN

La mayoría de empresas de Banca en Perú tienen como propósito fundamental alcanzar el éxito y ser altamente competitivas para tener el mejor posicionamiento en el mercado, se toma en cuenta que el recurso humano es de vital importancia para el logro de los objetivos organizacionales

El objetivo inicial de esta investigación es establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad de los trabajadores del Banco Cencosud de Lima Norte, así como evaluar el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores, determinar la importancia que el personal rinda como la empresa desea y se sienta satisfecho con su trabajo; además los efectos que esto conlleva en la productividad para que al finalizar se propongan estrategias para elevar el nivel de satisfacción del recurso humano que impactará en la productividad de los trabajadores.

Es importante identificar los conceptos de las dos variables de estudio, primero, la satisfacción laboral, es un resultado de factores tanto internos como externos, entre ellos se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, la identificación y pertenencia en la organización entre otros. Es por eso que es de vital importancia velar por la satisfacción de los trabajadores, ya que esto reflejará resultados positivos para la organización. Segundo, la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional.

Se utilizó el diseño de investigación descriptivo, el tamaño de la muestra correspondió a la población muestral conformado por 40 trabajadores de la empresa Banco Cencosud de Lima Norte.

Atendiendo a que la gestión estratégica de recursos humanos se ha convertido en un interés prioritario de las industrias, al producirse en las últimas décadas un cambio de paradigma acerca de los empleados, se ha creído pertinente abordar este sector estratégico desde el punto de vista conceptual y empírico.

Para ello, en el primer capítulo se presenta el problema de la investigación. En el segundo capítulo, se describen y explican los marcos teóricos en la que se encuentra actualmente la organización. Seguidamente, el capítulo tres nos ofrece las alternativas de solución. Cabe agregar que los anexos incorporados al final del trabajo están destinados a ofrecer datos adicionales que no se creyó conveniente incluir en algunos de los capítulos que se desarrollan, pero se han considerado de relevancia para una información más acabada y completa sobre algunos puntos.

# **1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Planteamiento del problema**

La persona como Recurso importante de toda Organización, en este caso específicamente hablando del trabajador del Banco Cencosud S.A. se encuentra en la insatisfacción laboral por el mal clima dentro de sus áreas de trabajo, lo manifiestan con baja productividad, alta rotación, desmotivación, distracciones entre otros factores, haciendo que el Banco Cencosud, no llegue a sus planes y Objetivos trazados, dentro del presente trabajo realizaremos el planteamiento del problema.

## **1.2 Formulación del problema**

Banco Cencosud S.A. (en adelante, el Banco) es una empresa subsidiaria de Cencosud Perú S.A. constituida en el Perú el 23 de marzo de 2011. El Banco obtuvo la autorización de funcionamiento de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (en adelante SBS) el 18 de junio de 2012 a través de la Resolución SBS N° 3589-2012, con lo cual dio inicio a sus operaciones el 02 de agosto de 2012.

La situación actual en el Banco Cencosud Lima Norte indica que la productividad de los trabajadores ha ido disminuyendo considerablemente año a año, es probable que esta baja de productividad sea a causa de la insatisfacción laboral en la empresa, por lo tanto mediante esta investigación se determinara cuáles son los aspectos negativos que generan esta situación, una vez que se tenga un panorama más amplio de estos aspectos se podrá trabajar en ellos.

Al tener en cuenta que la productividad es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional, es necesario que los gerentes brinden un seguimiento adecuado, y buscar las mejoras en el nivel de satisfacción del personal y la identificación con la empresa ya que en muchas oportunidades las organizaciones descuidan los factores internos y externos que mantienen satisfecho al personal y como consecuencia se tienen situaciones difíciles para la organización, tales como, irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal, ausentismo, entre otros.

La investigación a realizarse permitirá determinar una serie de conclusiones y recomendaciones que la empresa podría poner en práctica para reforzar aquellos elementos que generen un buen nivel de satisfacción laboral.

### **1.2.1 Problema General**

¿Influye la satisfacción laboral en la productividad de las agencias del Banco Cencosud Lima Norte?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

¿Cuáles son las causas que influyen en la baja productividad de las agencias del Banco Cencosud Lima Norte?

## **1.3 Casuística**

En la actualidad existe gran consenso respecto a que la satisfacción laboral es una variable fundamental dentro de la productividad.

Vivimos en un mundo globalizado, en el cual las empresas retail buscan personal capacitado que tengan buenos conocimientos, dispuestos al cambio;

cuando las actitudes son negativas, contribuyen a dificultades futuras de la empresa, en la cual esas actitudes conllevan a huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo, quejas, rendimiento bajo, deficiente servicio a los clientes, entre otros.

En este punto, vamos a detallar cada una de las deficiencias que tiene el Banco Cencosud actualmente:

Las agencias del Banco Cencosud Lima Norte constan de 4 sucursales. Cada agencia tiene una plataforma para 5 asesores, ubicaciones insuficientes para 8 asesores, un subgerente y un jefe de agencia.

Cada trabajador trabaja de 10 a 11 horas al día con 2 días de descanso rotativos semanalmente. Impidiendo que pueda planear salidas familiares con anticipación.

Los asesores que no cubren ninguna posición en plataforma, deben ocupar sus tiempos realizando funciones no acordes a su puesto como llamadas telefónicas, ingreso de solicitudes, orden de la agencia.

La falta de un horario fijo impide realizar reuniones con todo el equipo, teniendo que organizarlas en grupos lo cual impide realizar el reconocimiento de los logros de algunos trabajadores haciendo que no se fomente el compañerismo ni el trabajo en equipo.

Las reuniones muchas veces se realiza fuera de horarios de trabajo, ya sea a la salida (22:30 horas) o en la mañana (07:30 horas); generando molestias en el personal debido a que muchos se quedan de largo hasta el cierre de agencia.

Se verifica que las capacitaciones mensuales para los trabajadores no les generan mucha expectativa debido a que piensan que no es necesario para su desarrollo profesional. Asistiendo solo como formalidad.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Internacionales

*Navarro (2012)* en su tesis **“SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD” (ESTUDIO REALIZADO EN LA DELEGACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO – GUATEMALA)**”. Presentada para obtener el título de Psicología industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívarllegó a las siguientes conclusiones:

Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del Estado.

*Bello y Jiménez (2005)*, realizaron una investigación **TITULADA “SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS EN RELACIÓN A LOS INCENTIVOS QUE OFRECE LA ORGANIZACIÓN PROTECCIÓN CIVIL Y ADMINISTRACIÓN DE DESASTRES DEL MUNICIPIO BERMÚDEZ, CARÚPANO, ESTADO SUCRE. 2004”**. Presentada para optar al título de Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente. El objetivo de la investigación fue estudiar la satisfacción laboral de los empleados en relación con los incentivos que ofrece la organización Protección Civil y Administración de Desastres del Municipio Bermúdez en Carúpano, Estado Sucre. Las autoras llegaron a las siguientes conclusiones:

En la Organización Protección Civil se evidenció que los empleados si reciben incentivos tanto financieros como no financieros, reconociéndose en cierta medida que el factor monetario les permite sufragar las necesidades personales de índole económico, y el factor no monetario le permite al trabajador alcanzar sus metas personales, aspirando así satisfacerlas con el hecho de desempeñar bien sus funciones dentro de la institución.

Se detectó que el nivel de satisfacción de los empleados en relación a los incentivos financieros y no financieros que les son otorgados han resultado muy positivos para la misma, aunque debe destacarse que los financieros son entregados con mayor frecuencia que los no financieros, este hecho no le impide a la mayoría del personal sentirse satisfecho y dispuesto a laborar eficientemente en beneficio de la empresa y de la comunidad en general.

### **2.1.2 Nacionales**

En la Constitución Política del Perú promulgada el 29 de diciembre de 1993 se menciona, en el TÍTULO I - DE LA PERSONA Y DE LA SOCIEDAD Capítulo II De los Derechos Sociales y Económicos Artículo 23° El Estado y el Trabajo "...El Estado promueve condiciones para el progreso social y económico, en especial mediante políticas de fomento del empleo productivo y de educación para el trabajo...", en el Artículo 24° "...El pago de la remuneración y de los beneficios sociales del trabajador tiene prioridad sobre cualquier otra obligación del empleador..." y en el Artículo 25° "...La jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, como máximo. Los trabajadores tienen derecho a descanso semanal y anual remunerados...".

**Martínez (2014)**, en su tesis titulada **"INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE OPERACIONES EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE TRUJILLO (SATT) EN EL AÑO 2013"**. Presentado para obtener el título de Licenciado en Administración, en la Universidad Particular Antenor Orrego llego a la siguiente conclusión:

En este estudio, se encontró que la satisfacción del personal del área de operaciones es baja en la mayoría de los aspectos observados.

Los factores de mayor incidencia positiva son una buena identificación con el trabajo que realizan y la posibilidad de crecimiento profesional, los factores negativos fueron los salarios, la organización del trabajo, la falta de información sobre el desarrollo de su trabajo, el sistema de control y la falta de reconocimiento por el trabajo desarrollado.

La actual situación de la satisfacción laboral influye de manera negativa en el desempeño de los trabajadores del área de operaciones en el Servicio de Administración Tributaria de Trujillo en el año 2013.

**Gómez, Incio y O'Donnell (2011)** en su Tesis titulada “**NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN BANCA COMERCIAL: UN CASO EN ESTUDIO LIMA**”. Presentado para obtener el Grado de Magister en Administración Estrategias de empresas de la Universidad Católica del Perú llegó a las siguientes conclusiones:

En el área comercial del banco líder de 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 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, seguido por los funcionarios y por debajo de ellos los promotores de ventas y asesores de ventas y servicio.

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.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Organizaciones:**

En tal sentido Chiavenato (2004:10) define a la organización como “una entidad social conformada por personas que trabajan juntas, y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común”. Las organizaciones y las personas guardan una relación directa y recíproca, ya que las organizaciones necesitan del recurso humano para poder alcanzar sus objetivos y las personas ven a las organización es como medio para alcanzar sus objetivos individuales.

Las personas dentro de la organización ofrecen sus esfuerzos y contribuyen con ella, aportando sus conocimientos, habilidades y destrezas, para que ésta logre alcanzar sus objetivos. Para que esto sea posible, es necesario que los individuos estén dispuestos y motivados a hacerlo; por lo cual las organizaciones deben estimular a sus miembros ofreciéndoles un salario justo que le permita atender sus necesidades, seguridad, beneficios, oportunidades dentro de la organización y reconocimiento por su labor, entre otros, lo cual pudiera permitir que éstos se sientan satisfechos y motivados a realizar su trabajo. Si además de estar motivados, tienen los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar su labor, se podría esperar de ellos un desempeño eficiente.

## **2.2.2 Satisfacción y Productividad:**

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque aprenden o ascienden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascado en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en

el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logramás que nada por una labor consciente de los jefes».

### **2.2.3 Productividad:**

De Robbins y Coulter (2000), la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

La productividad es la relación existente entre el resultado final –productivo o de servicios- de una entidad y los recursos que se han utilizado para lograr dichos resultados, teniendo por tanto una estrecha relación con la eficiencia y la eficacia cotidianas de la empresa y, como resultante de las mismas, con su efectividad.

Son diferentes los factores vinculados con la productividad del trabajo, aunque algunos autores para su estudio los agrupan en: factores técnico materiales y factores económicos sociales. Los primeros son los vinculados al desarrollo de los medios de trabajo y su utilización más adecuada, mientras que lo

segundo son los que tienen que ver con la motivación, la calificación y la utilización de los recursos humanos.

#### **2.2.4 Satisfacción Laboral:**

De Schermerhurn, Hunt y Osborn (2005:118) definen la satisfacción laboral como: “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo”. Dos elementos cabe destacar en esta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

Por otro lado, Davis y Newstrom (2003:246) estiman que la satisfacción laboral es “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo”. Esta definición es más amplia que la primera, pues incluye las emociones, y al igual que la anterior considera que pueden ser favorables (satisfacción propiamente dicha) o desfavorables (insatisfacción).

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001:121), la satisfacción laboral es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo”. En esta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

Tomando como referencia las definiciones antes citadas, y tomando lo que ellas tienen en común, para efectos de esta investigación se definirá la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos tanto positivos como negativos que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por diversos factores

particulares relacionados con la labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa.

### **2.2.5Clima Laboral:**

La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional; por lo que daremos una definición básica para entender su relación.

“Clima Laboral es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta”.

Clima Laboral es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El clima se refiere a las características del lugar de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan consecuencias en el comportamiento laboral.

### **2.2.6Causas de la Satisfacción Laboral:**

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros) Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más

satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

### **2.2.7 Niveles de Satisfacción:**

Se puede establecer dos tipos de análisis de satisfacción:

**a) Satisfacción general.-** Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

**b) Satisfacción por facetas.-** Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

### **2.2.8 Importancia de la Satisfacción Laboral:**

La satisfacción laboral es de suma importancia para la persona ya que ayuda a desarrollarse en sus habilidades, conocimientos, da un enfoque positivo de salud en el trabajo y apoya a todos los proyectos de las empresas, para el equipo de trabajo y los compañeros; en ello contribuye un clima positivo, aumenta el trabajo en equipo, y sobre todo ayuda a motivar para tener mejores relaciones entre los compañeros basadas en la confianza.

### **2.2.9 Factores determinantes de la Satisfacción Laboral:**

“Los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral pueden abordarse desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados”.

Los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son:

**a) Años de carrera profesional:**

A medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en que suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una eficaz reducción en la satisfacción laboral que experimentan los empleados que llevan en la organización entre seis meses y dos años. Esta reducción se debe, por lo general a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisface todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.

**b) Expectativas laborales:**

Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Cuando buscan empleo, sus expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de sus colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales. Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce cuando se cumplen las expectativas previas. Si por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

**2.2.10 Agentes determinantes de la Satisfacción Laboral:**

“El autor (Robbins, 1998) considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.

- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo y compañerismo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Ahora explicaremos detalladamente cada agente determinante:

### **Reto al trabajo:**

La naturaleza del trabajo es un determinante principal de la satisfacción del empleado.

El grado de requerimiento del desarrollo de diferentes actividades para llevar a cabo un trabajo lleva al requerimiento del uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

En cada puesto de trabajo requiere ejecutar una tarea o proceso por lo que esto debe estar debidamente identificado, desde su inicio hasta la finalización.

La realización de tareas por parte del empleado tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

El desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

### **Sistema de recompensas justas:**

“Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral:

**Recompensas extrínsecas.**-Son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y

políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor.

**Recompensas intrínsecas.-** Son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho. Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

### **Condiciones favorables de trabajo**

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo, que les permita su bienestar personal y facilite el desarrollo eficiente de su trabajo. Un ambiente físico cómodo y adecuado para la actividad a desarrollar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

### **Colegas que brinden apoyo**

El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los empleados se sienten más satisfechos cuando sus líderes son más tolerantes y considerados que tener jefes autoritarios e indiferentes. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes.

### **Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo**

La existencia de un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con cada una de sus actividades en su lugar de trabajo.

Es muy probable que las personas que trabajen en un puesto que vaya de acuerdo a sus habilidades podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo lo que les generara mayor satisfacción.

### **2.2.11 Manifestación de insatisfacción de los empleados:**

“Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente”.

Es importante que cada organización procure proveer a sus empleados un entorno físico adecuado y con unas condiciones favorables. Se debe evitar en lo posible lugares ruidosos o calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente a su rendimiento. Otra de las razones por las que el empleado se siente insatisfecho se basa en la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador un descuido en el desarrollo de su tarea.

### **2.2.12 Dimensiones de la insatisfacción laboral:**

A continuación se presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

**Abandono:** Cuando el empleado se siente insatisfecho en su trabajo lo expresa a través de la conducta de abandonar su trabajo y empezar a buscar un nuevo empleador en el que busca sentirse satisfecho y cómodo.

**Expresión:** La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Esto se basa en el que el empleado busca las diferentes maneras y estrategias para mejorar la situación que se presente en la empresa. Busca la manera de aportar con sus ideas, analizar con los supervisores.

**Lealtad:** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye buscar las maneras de defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.

**Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

### **2.2.13 Recursos para enfrentar la insatisfacción laboral:**

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema:

Realizar cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

Transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles.

Tratar de cambiar las expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta.

### **2.2.14 Técnicas para enfrentar la insatisfacción laboral:**

Hay varias técnicas para enfrentar la insatisfacción de los empleados como son:

- ✓ Realizar programas como puntos, ascensos y premios.
- ✓ Posibilidad de ascender y desarrollo profesional.
- ✓ Ambiente de trabajo agradable.
- ✓ Horarios laborales flexibles.
- ✓ Posibilidad de medias jornadas de trabajo y de empleo compartido.
- ✓ Permisos.
- ✓ Flexibilidad en la forma de trabajar.
- ✓ Que el empleado conozca la opinión que sus responsables tienen sobre su trabajo.
- ✓ Que el empleado perciba la utilidad de su trabajo.
- ✓ Que el empleado perciba que la organización y sus responsables directos le agradecen su trabajo.
- ✓ Dar trabajo al empleado de acuerdo a la carrera profesional.

El dueño de la empresa encuentra satisfacción si tiene ganancias, utilidades y si mantiene una buena relación con cada uno de sus empleados. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad.

### **2.2.15 El Salario:**

El salario o remuneración salarial, es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su patrón a cambio del trabajo para el que fue contratado. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.

El salario es tan importante para el trabajador ya que hace de la vida del empleado mejor y más cómoda y las empresas deben ser creativas en la forma de encontrar soluciones de este tipo, cuyo objetivo sea su retención y fidelización.

El sueldo ya no es el único recurso importante para que un empleado se sienta satisfecho sino también se basa en lo que se denomina salario emocional. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma.

Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno.

La formación ofrecida por la empresa, el conocimiento de lo que se espera de él cada día, la calidad de la relación directa con su superior inmediato, el poder expresar sus ideas y sugerencias, actuar y contribuir en otras áreas de la empresa, oportunidades de ascenso y promoción, retos profesionales, ambiente laboral agradable, flexibilidad, libertad, seguridad, equidad entre el resto de compañeros, planificación de la carrera profesional, conocimiento de sus logros por parte de la dirección y el considerarse recompensado, reconocido y apreciado.

## **2.2.16 La Relación Laboral:**

La relación con el empleado es la variable que diferencia entre unas organizaciones y otras. Es necesario fomentar una relación fluida y especial entre el empleado y su superior directo, ya que de esta relación dependerá la permanencia futura en su lugar de trabajo.

Las relaciones entre gerentes y empleados deben ser buenas ya que con ello habrá un buen clima de trabajo, para ello el gerente debe tomar la iniciativa de motivar a sus empleados, como por ejemplo dar charlas de relaciones humanas, como se deben comportarse ante los demás, capacitarles y dárselos algunos seminarios., con ello los empleados se sentirán satisfechos en su trabajo.

### **2.2.17 Importancia de las Relaciones Laborales:**

Las relaciones con los empleados son importantes porque la manera en que interactúa con ellos fijará el tono para todo el negocio.

La mayoría de las empresas hoy en día tienen relaciones amigables a la vez profesionales con todos sus empleados. Las empresas deben actuar de forma profesional para que así, los empleados tengan ánimos de ir a trabajar y hacer bien el trabajo, porque ellos disfrutan de estar ahí. Si los gerentes quieren ser el mejor amigo de sus empleados pasarán esforzándose cada día por mantener buenas relaciones, como por ejemplo incentivándolos en cada área de trabajo, reforzándolos su mente, etc.

Para que exista una buena relación entre gerente y empleado debe haber una muy buena comunicación, confianza, respeto, bondad, amabilidad; es decir contar con todos los valores humanos y culturales que existe, con ello en la organización existirá una muy buena relación y además existirá una gran colaboración entre todos.

### **2.2.18 El Reconocimiento:**

Es primordial estudiar el reconocimiento de los empleados dentro de una organización, ya que el empleado se siente motivado o conforme con lo que hace, para ello las empresas deben reconocer el esfuerzo que hacen sus empleados por el trabajo, reconociendo el salario justo, capacitándolos, brindándoles los beneficios sociales, ascendiendo puestos, etc., todo aquello es importante para el empleado para que así pueda seguir brindando su fuerza de trabajo.

El empleado que se siente apreciado posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y habilidad por contribuir y colaborar. Los que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores empleados. Si se logra satisfacer de este modo a los empleados, se creará un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado. Si se incorpora el reconocimiento como base de la cultura de empresa, se asegurará un clima laboral positivo y productivo.

### **3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Basados al trabajo de investigación vemos necesarias las siguientes alternativas de solución las mismas que no son excluyentes:

1.- El Banco deberá hacer una evaluación de sueldos, considerando, tiempo de servicio, estudios, experiencia en el puesto de cada trabajador.

2.- Los trabajadores deben de recibir información de acuerdo a los avances que existan semanalmente para que de esta manera sepan que tan cerca o lejos están de alcanzar sus metas y de esta manera podrán saber cuánto les tocaría de comisión al cierre de mes. Se enviara por parte del área de Planificación tableros con los avances.

3.- Se realizara una planificación de reuniones mensuales o bimensuales de esta manera se podrá compartir los avances en cuanto a los objetivos, así mismo hará reconocimiento a los trabajadores que lograron superar los planes trazados, dándoles un diploma en mérito al esfuerzo desplegado, de esta manera despertará el espíritu competitivo entre trabajadores para poder también ser reconocidos.

4.- El jefe juega un rol muy importante dentro de la organización, para evitar que los trabajadores se sientan abrumados por la carga laboral, por el stress y por la infraestructura; el jefe deberá hacer una distribución equitativa de la carga laboral, asignando responsabilidades a cada uno de los trabajadores para evitar el stress, así mismo acondicionará el área de trabajo sea con aire acondicionado, música agradable y relajante de tal forma que los trabajadores se puedan sentir a gusto en el trabajo.

5.- En caso de reajuste de personal, el Banco reubicará a sus asesores garantizando la estabilidad laboral, y demostrar que lo último que hará es despedirlos a no ser que sea por falta grave por parte del trabajador.

6.- El área de RRHH hará una selección de personal adecuada, para que todos los ingresantes se sientan cómodos y puedan adaptarse fácilmente a nuestra cultura organizacional. De esta manera se evitara la rotación involuntaria o abandonos de trabajo.

7.- El jefe formará y entrenará a sus trabajadores, de tal manera que ellos se encuentren capacitados para poder cubrirlo cuando este no se encuentre por alguna razón en la agencia, asignará responsabilidades para que se sientan comprometidos sin perder el seguimiento respectivo.

8.- El jefe deberá de motivar a sus trabajadores para el logro de sus objetivos, felicitándolos por los avances, dará feed back personalizado en un lugar adecuado, para que el trabajador pueda resaltar sus debilidades y mantener sus fortalezas.

9.- El jefe deberá tener claro los objetivos de la organización, ser el ente que direcciona el “norte” para lograr los objetivos usando los recursos necesarios y adecuados.

10.- Los trabajadores recibirán capacitaciones que les permita complementar sus conocimientos y tener las herramientas necesarias para el logro de sus objetivos, El jefe deberá identificar las capacitaciones que necesita cada trabajador para reforzarlo y motivarlo.

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis de los resultados que se obtuvo del cuestionario tipo encuesta tomada a 40 trabajadores del Banco Cencosud de Lima Norte se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Según el objetivo general el 93% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que sentirse elaboralmente satisfecho mejorara su productividad en la empresa.

Un 48% de los trabajadores consideran que la remuneración mensual que perciben a cambio de su trabajo no es justa.

Los jefes de Banco Cencosud no reconocencuando un trabajador se esmera o aporta al banco dentro de su área, es por ello que se tiene trabajadores desmotivados porque no sienten que su opinión o acción es sean importantes o relevantes para el banco.

También un los trabajadores del Banco Cencosudconsideran que su lugar de trabajo, no es un lugar psicológico y emocionalmente saludable para trabajar debido a que no tienen una buena relación laboral con sus jefes o compañeros.

Los trabajadores del Banco Cencosud señalan que los trabajadores que ingresan a laborar no se adaptan fácilmente a la cultura organizacional de la empresa. Esta es una de las principales causas de renuncias voluntarias, absentismos y abandono de trabajo, lo que incrementa el índice de rotación de personal.

Los trabajadores del Banco Cencosud también indican que no hay un sentimiento de compañerismo ya que opinan que cada quien labora de manera individual y no hay una gestión como equipo.

Otro punto observado en este estudio es que en las agencias del Banco Cencosud es que los jefes no delegan responsabilidades a sus trabajadores porque no confían en su trabajo, consideran que no harán un buen trabajo si no son supervisados constantemente, esto no permite que los trabajadores se enriquezcan con nuevos conocimientos y experiencias, lo que conlleva también a que cuando el jefe se encuentre de vacaciones o ausente por cualquier motivo no puedan asumir dicha responsabilidad.

Los jefes de agencia no tienen una visión clara de hacia dónde va el banco en su visión, porque no trabajan en base a lograr los objetivos organizacionales sino solo buscan llegar a los objetivos de la agencia según su campaña mensual de ventas, es un afán de llegar al porcentaje más que una cultura de trabajo en equipo.

Los trabajadores del Banco Cencosud señalan que no tienen la oportunidad de hacer línea de carrera en la empresa.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que hemos llegado:

Si actualmente el Banco Cencosud Lima Norte los trabajadores perciben una remuneración básica, se debería dar una categorización de acuerdo a la antigüedad y desempeño de cada trabajador, esto crearía motivación y daría origen a que su productividad mejore.

El departamento de Recursos Humanos debe crear un plan de reconocimiento para los trabajadores que den iniciativas o den propuestas que ayuden a mejorar los procesos dentro de las agencias ya que Banco Cencosud es un banco donde los procesos son tediosos y podríamos buscar mejoras es ahí donde se debe reconocer a los trabajadores por medios de murales, correos informativos a nivel nacional para que incentive a estos trabajadores y a los demás a seguir su ejemplo. A su vez se implementará un programa de incentivos económicos y no económicos según el desempeño de los trabajadores.

Se realizarán programas para mejorar las relaciones interpersonales y mejorar el ambiente psicológico realizando actividades fuera de la oficina y motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre sus miembros. También se evaluarán horarios flexibles buscando la armonía laboral y personal por parte del trabajador en la cual pueda elegir sus propios horarios.

Se buscara mejorar el plan de inducción a los trabajadores nuevos para de esta manera buscar un vínculo más cercano con nuestracultura a su vez estaserá reforzara cuando llegue a las agencias. Donde se considerara como punto importante que se conozca la visión y la misión de la organización.

Promover el trabajo en equipo realizando capacitaciones sobre este tema tanto de forma teórica como practica el valor que tiene cada trabajadores y lo importancia que tiene cada una de sus funciones. Este tema debe ser tocado por lo menos una vez a la semana por cada uno de sus jefes quien con ejemplos del trabajo diario debe hacerle saber al asociado que si se trabaja en conjunto y como equipo los resultados van a ser mejores.

Se debe promover y gestionar capacitaciones que estén dirigidas exclusivamente a los jefes, las cuales los forme como líderes y guías para los trabajadores, otorgándoles la capacidad de responder a todas las preguntas y expectativas de los mismos. Buscando así el compromiso con la visión de la organización y el aporte del equipo para el alcance del mismo.

Se coordinara dentro del plan mensual reuniones en la agencia forzando las oportunidades de crecimiento laboral de los trabajadores indicando los parámetros para lograrlo como su desempeño, responsabilidad y los resultados logrados mensualmente.

## REFERENCIAS

- Cárdenas, M, et al (2014). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar.*
- Sanín Posada, J. y Salanova Soria, M. (2014). "Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. (Spanish)". *Universitas Psychologica*, vol. 13(1), p. 1-22.
- Chiang, M. y Ojeda, J. (2011). "Estudio de la relación entre satisfacción laboral y productividad de los trabajadores de las ferias libres". *Revista Contaduría y Administración, FCA. UNAM. Expertos revelan claves para identificar un mal clima laboral dentro de una empresa.* 2014, Sep 19.
- Clima Organizacional - Fundamentos.* (n.d.). Retrieved February 1, 2009, *Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. Análisis Económico, XX (43), 167-186.*
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (p. 464). Mc. Graw-Hill Interamericana: S.A
- Robbins, S., Judge, T., (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed). México: Educación Pearson.
- Patiño (2008), *satisfacción laboral de los empleados de la coordinación operacional oriente de PDVSA-Maturín. Año 2007*
- Carril Otoy y Rosales Pacherres D.L. (2007). *Relación entre Satisfacción Laboral y Clima Laboral en los agentes de la empresa de seguridad ESV. ICOSA LTDA de la ciudad de Trujillo (tesis profesional de Psicología) Escuela de Psicología Universidad César Vallejo.*

*Bello y Jiménez (2005), satisfacción laboral de los empleados en relación a los incentivos que ofrece la organización protección civil y administración de desastres del municipio Bermúdez, Carúpano, estado Sucre 2004.*

*Chiavenato (2005), administración de recursos humanos. (5ta ed.) McGraw-Hill interamericana. SA.*

*Chiavenato, (2004) Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw-Hill*

*Sandoval - Caraveo M.C. (2004). "Concepto y dimensiones del clima organizacional". Hitos de Ciencias Económico Administrativas, vol. 27 – Año 10.*

*Davis K y Newstrom, J (2003). Comportamiento humano en EL trabajo (11 ed.) McGraw-Hill.*

*Chiavenato (2002) administración de los nuevos tiempos, México: McGraw-Hill interamericana. SA.*

*Stephen, Robbins, "Comportamiento organizacional", 1998, pag 25.*

*Chiavenato, Adalberto, "Administración de recursos humanos "México, 1985, quinta edición, pag. 366.*

*Reglamento interno del Banco Cencosud*

## WEBGRAFÍA

- El blog de WorkMeter Optimiza, (2015). 6 formas de mejorar la satisfacción en el trabajo <http://es.workmeter.com/blog/6-formas-de-mejorar-la-satisfacci%C3%B3n-en-el-trabajo>
- Martínez (2014), "Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores del área de operaciones en el servicio de Administración Tributaria de Trujillo (SATT) en el año 2013". Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración, en la Universidad Particular Antenor Orrego. Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/709/1/MART%C3%8DNEZ\\_RICARDO\\_SATISFACCI%C3%93N\\_LABORAL\\_TRABAJADORES.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/709/1/MART%C3%8DNEZ_RICARDO_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_TRABAJADORES.pdf)
- Diario gestión (2013). Maneras de aumentar la satisfacción del empleado en momentos. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/maneras-aumentar-satisfaccion-empleado-2082335>
- Fuentes N (2012) "Satisfacción laboral y su influencia en la productividad". Estudio realizado en la delegación de Recursos Humanos del organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango. Tesis para obtener el Título de Licenciada en Psicología Industrial en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Gómez L & Incio P & O'Donnell V. (2011). Niveles de satisfacción laboral de en Banca Comercial: Un caso de estudio. Tesis para obtener el grado de Magister en Administración de Empresas. Universidad Católica del Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4552/GOMEZ\\_INCIO\\_ODONNELL\\_BANCA\\_COMERCIAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4552/GOMEZ_INCIO_ODONNELL_BANCA_COMERCIAL.pdf?sequence=1)
- Hernandez M (2011). Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana. Recuperado de

<http://www.ilustrados.com/tema/2084/Diagnostico-satisfaccion-laboral-empresa-textil-peruana.html>

Ben, Bauzá y Cruz (2009). Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en contexto universitario. Recuperado de:  
<http://www.eumed.net/rev/ced/02/rvs.htm>

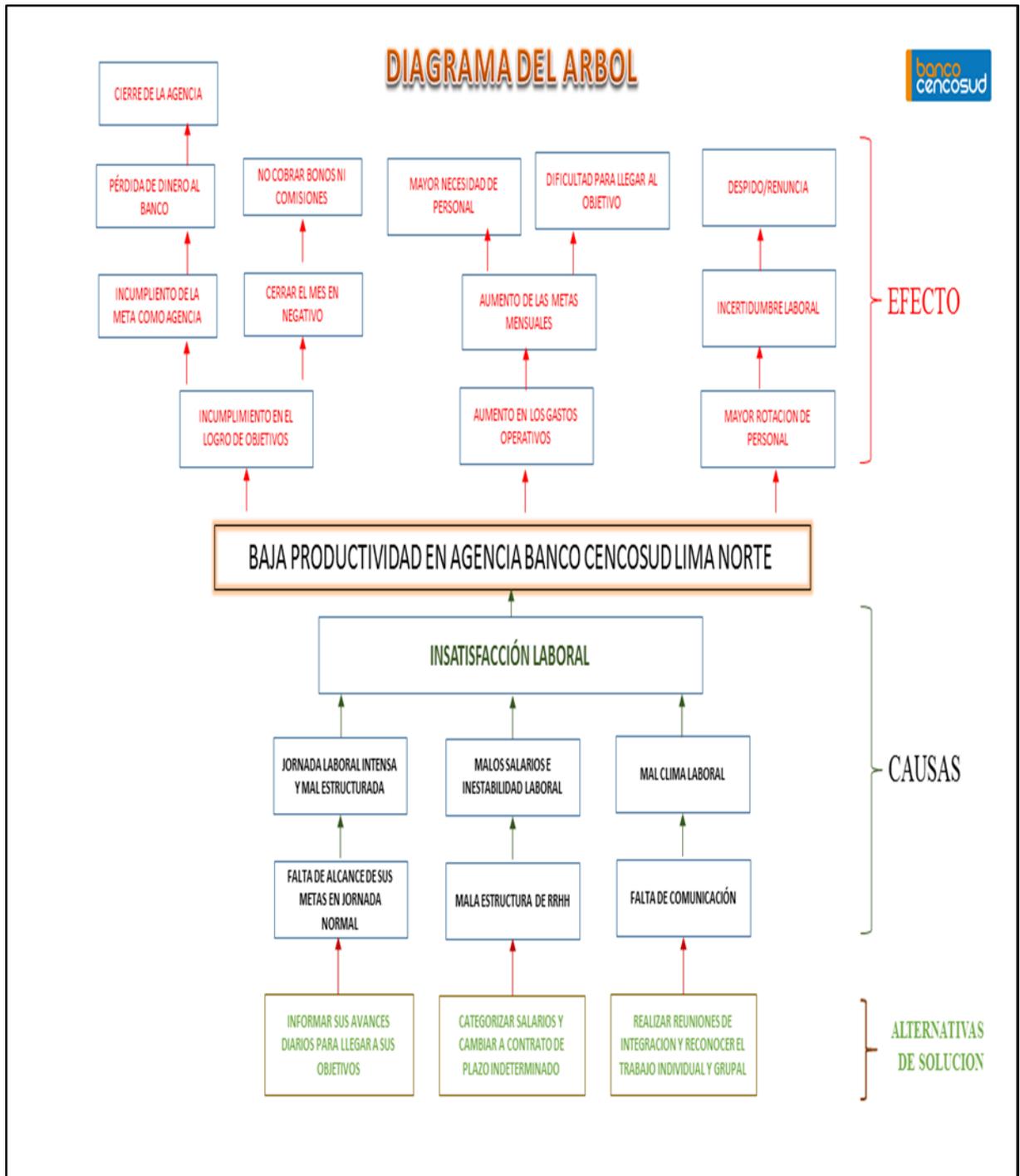
Psicología y empresa-renovando empresas con talento humano (2009) ¿Cómo aumentar la satisfacción en el trabajo?  
<http://psicologiayempresa.com/%C2%BFcomo-aumentar-la-satisfaccion-en-el-trabajo.html>

Chacon,M, &Cordero,C (2009). Estudio de mejora clima organizacional  
<http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral.pdf>

Atalaya, M (1999). Satisfacción laboral y productividad. Recuperado de  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm).

# APENDICE

## DIAGRAMA DEL ÁRBOL



## ANEXO 1

### CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

#### ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL

1.- A las personas aquí se les paga justamente por lo que hacen.

a) Sí                      b) Algunas veces                      c) No

2.- Sientes que recibes una parte justa de las ganancias que obtiene la organización.

a) Sí                      b) Algunas veces                      c) No

3.- Todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.

a) Sí                      b) Algunas veces                      c) No

4.- Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.

a) Sí                      b) Algunas veces                      c) No

5.- Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.

a) Sí                      b) Algunas veces                      c) No

6.- La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.

a) Sí                      b) Algunas veces                      c) No

7.- Crees que lo último que haría esta empresa es despedir a sus trabajadores.

a) Sí                      b) Algunas veces                      c) No

8.- Los trabajadores que ingresan a la empresa encajan bien en la cultura Cencosud

a) Sí                      b) Algunas veces                      c) No

9.- Los trabajadores aquí se preocupan por sus compañeros.

a) Sí                      b) Algunas veces                      c) No

10.- Sientes que puedes contar con la colaboración de las personas.

a) Sí                      b) Algunas veces                      c) No

11.- Aquí hay un sentimiento de "familia" o "equipo".

- a) Si                      b) Algunas veces                      c) No

12.- Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos.

- a) Si                      b) Algunas veces                      c) No

13.- A los trabajadores aquí se les delega responsabilidad.

- a) Si                      b) Algunas veces                      c) No

14.- Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización.

- a) Si                      b) Algunas veces                      c) No

15.- Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.

- a) Si                      b) Algunas veces                      c) No

16.- Los jefes motivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.

- a) Si                      b) Algunas veces                      c) No

17.- Sientes que tu participación es importante y que hace una diferencia en la organización.

- a) Si                      b) Algunas veces                      c) No

18.- Se te ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover tu desarrollo profesional.

- a) Si                      b) Algunas veces                      c) No

19.- Cree usted que sentirse laboralmente satisfecho mejorara su productividad.

- a) Si                      b) Algunas veces                      c) No

20.- Crees que puedes hacer línea de carrera en la empresa.

- a) Si                      b) Algunas veces                      c) No

## ANEXO 2

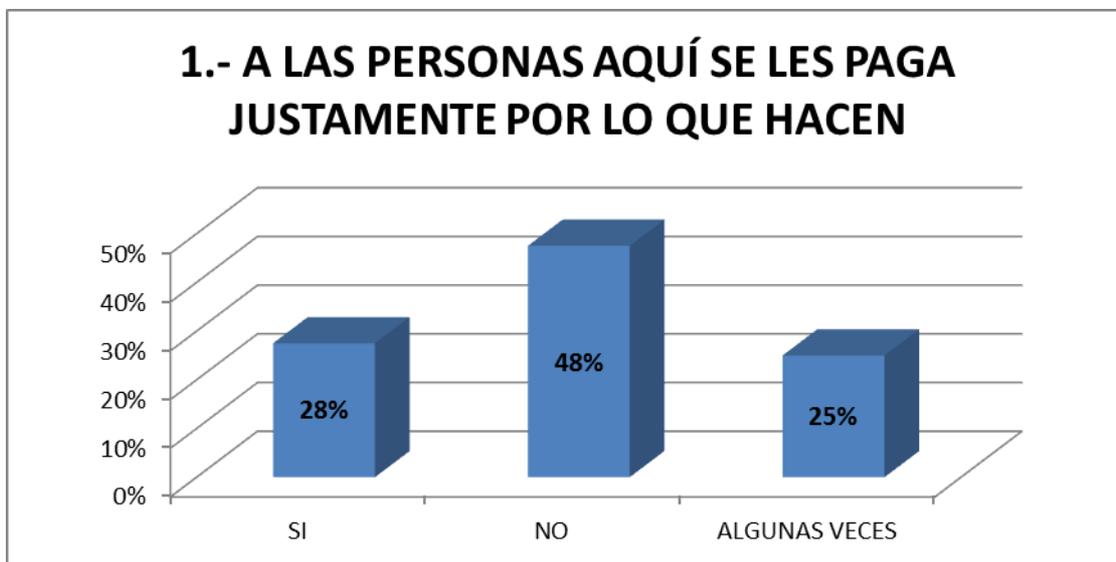
### RESULTADOS

CUADRO 1

<b>1.- A LAS PERSONAS AQUÍ SE LES PAGA JUSTAMENTE POR LO QUE HACEN</b>		
SI	11	28%
NO	19	48%
ALGUNAS VECES	10	25%
TOTAL	40	100%

FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA

GRÁFICO 1



### INTERPRETACIÓN

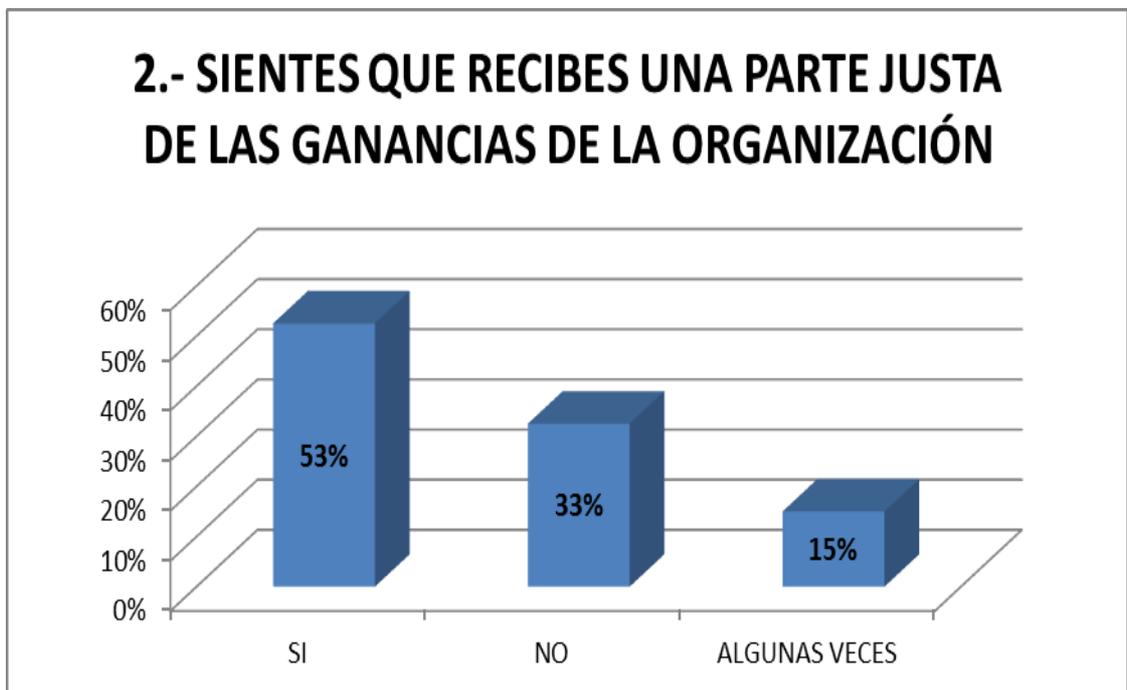
El 48% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que no se les pagajustamente por el trabajo que hacen.

**CUADRO 2**

<b>2.- SIENTES QUE RECIBES UNA PARTE JUSTA DE LAS GANANCIAS DE LA ORGANIZACIÓN</b>		
SI	21	53%
NO	13	33%
ALGUNAS VECES	6	15%
TOTAL	40	100%

**FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA**

**GRÁFICO 2**



**INTERPRETACIÓN**

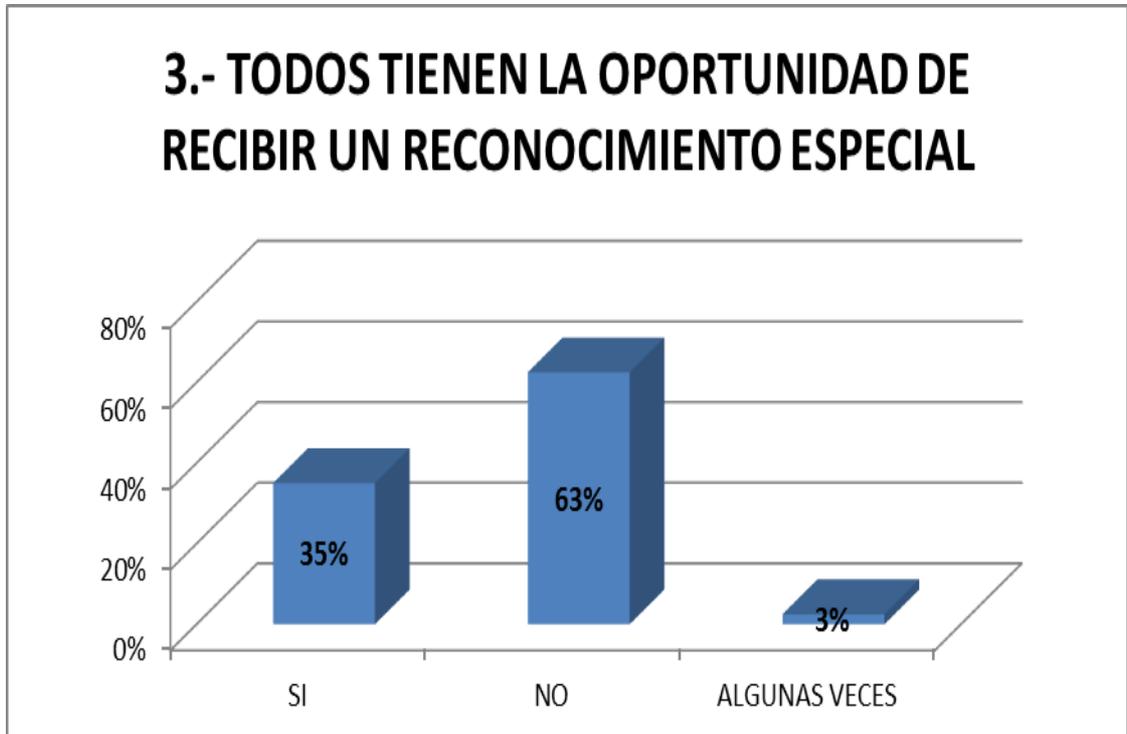
El 51% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que reciben una parte justa de las ganancias que obtiene la organización.

**CUADRO 3**

<b>3.- TODOS TIENEN LA OPORTUNIDAD DE RECIBIR UN RECONOCIMIENTO ESPECIAL</b>		
SI	14	35%
NO	25	63%
ALGUNAS VECES	1	3%
TOTAL	40	100%

**FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA**

**GRÁFICO 3**



**INTERPRETACIÓN**

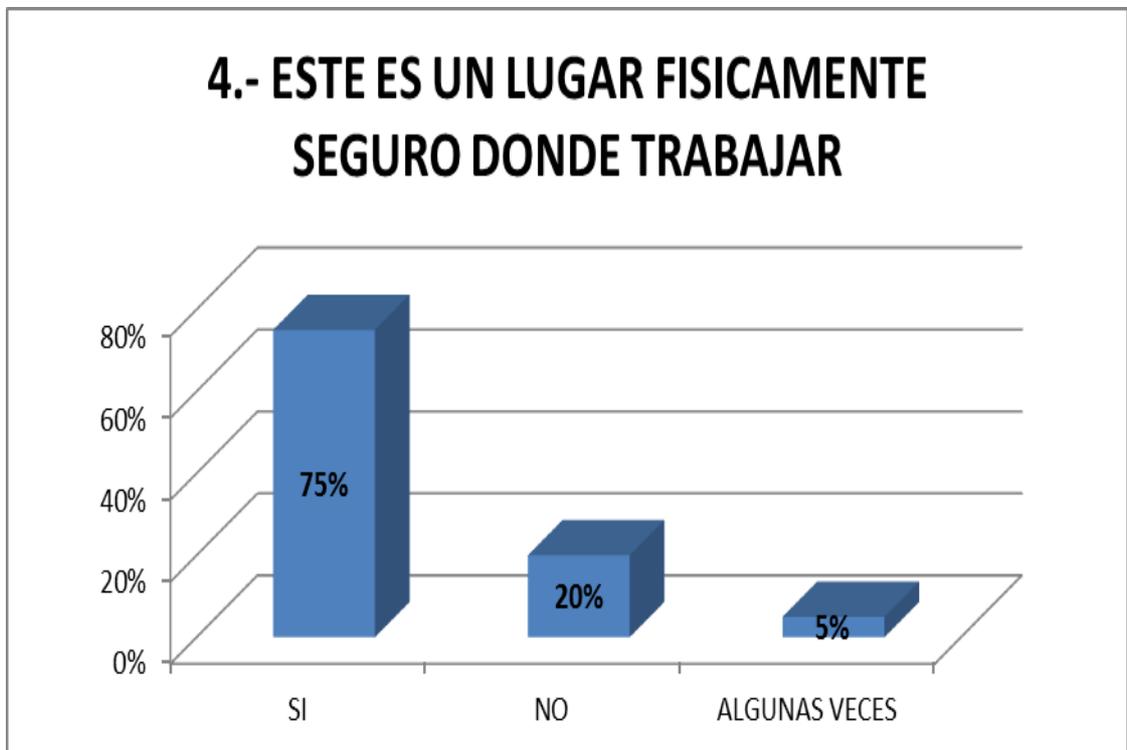
El 63% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que no todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.

#### CUADRO 4

<b>4.- ESTE ES UN LUGAR FISICAMENTE SEGURO DONDE TRABAJAR</b>		
SI	30	75%
NO	8	20%
ALGUNAS VECES	2	5%
TOTAL	40	100%

FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA

#### GRÁFICO 4



#### INTERPRETACIÓN

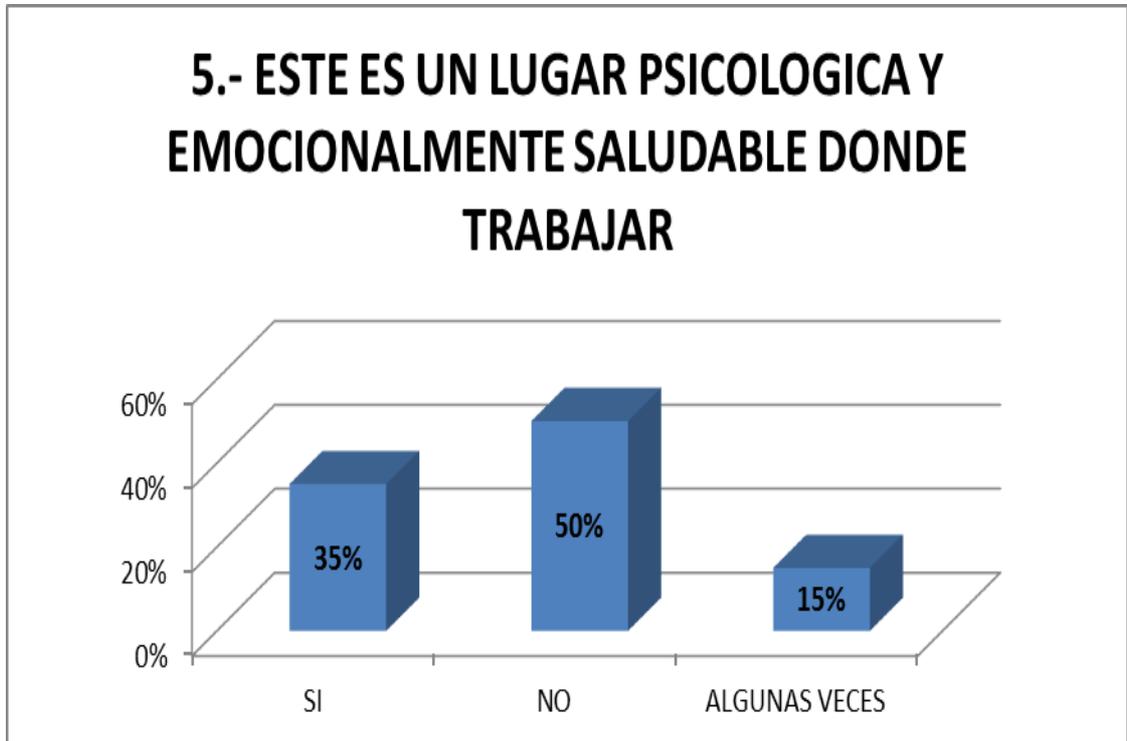
El 75% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.

**CUADRO 5**

<b>5.- ESTE ES UN LUGAR PSICOLOGICA Y EMOCIONALMENTE SALUDABLE DONDE</b>		
SI	14	35%
NO	20	50%
ALGUNAS VECES	6	15%
TOTAL	40	100%

**FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA**

**GRÁFICO 5**



**INTERPRETACIÓN**

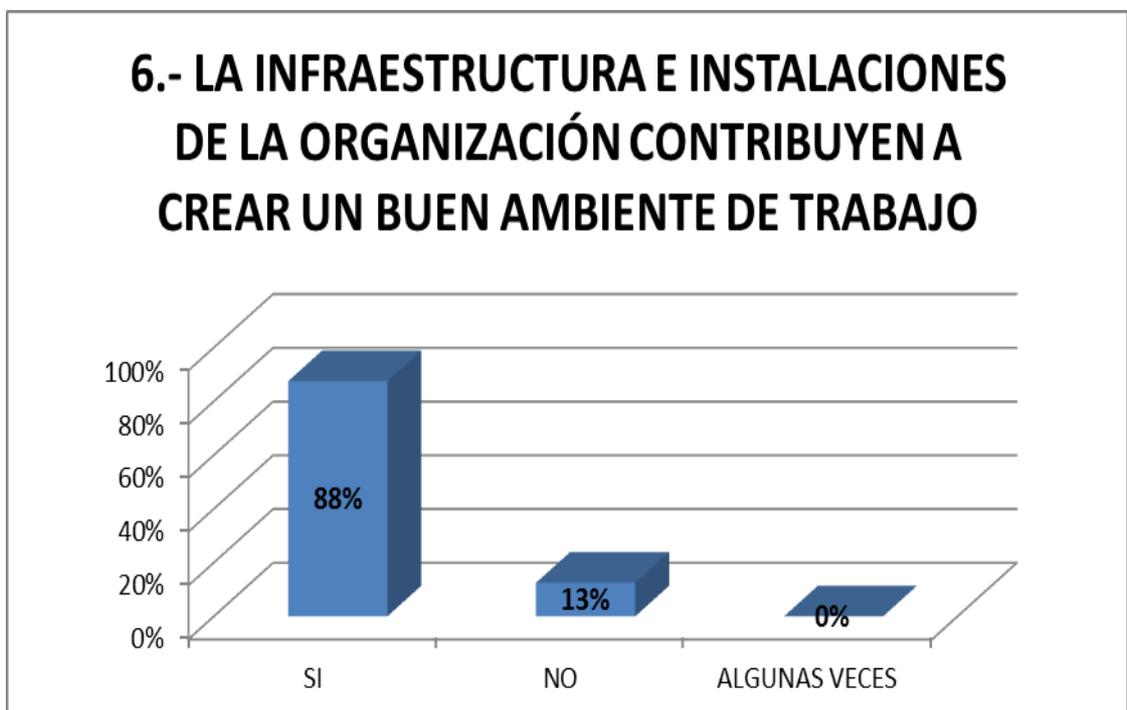
El 50% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que este no es un lugar psicológicamente y emocionalmente donde trabajar.

### CUADRO 6

<b>6.- LA INFRAESTRUCTURA E INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN CONTRIBUYEN A CREAR UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO</b>		
SI	35	88%
NO	5	13%
ALGUNAS VECES	0	0%
TOTAL	40	100%

FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA

### GRÁFICO 6



### INTERPRETACIÓN

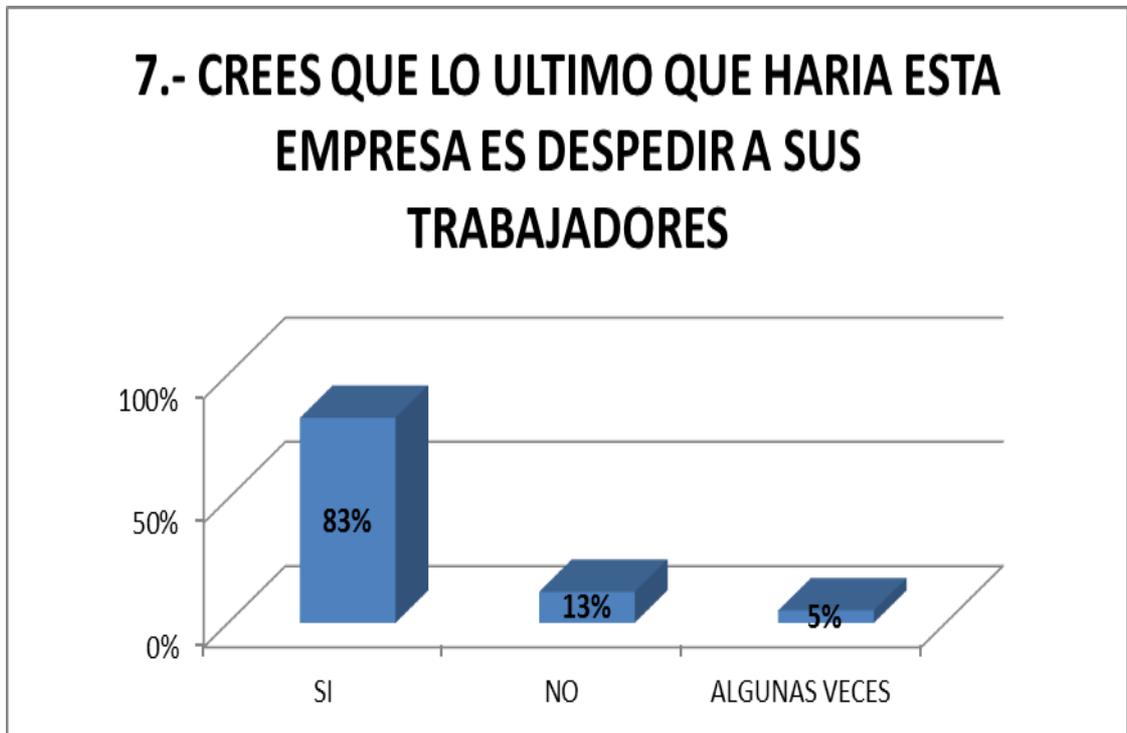
El 88% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que este no es un lugar donde la infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.

**CUADRO 7**

<b>7.- CREES QUE LO ULTIMO QUE HARIA ESTA EMPRESA ES DESPEDIR A SUS TRABAJADORES</b>		
SI	33	83%
NO	5	13%
ALGUNAS VECES	2	5%
TOTAL	40	100%

**FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA**

**GRÁFICO 7**



## INTERPRETACIÓN

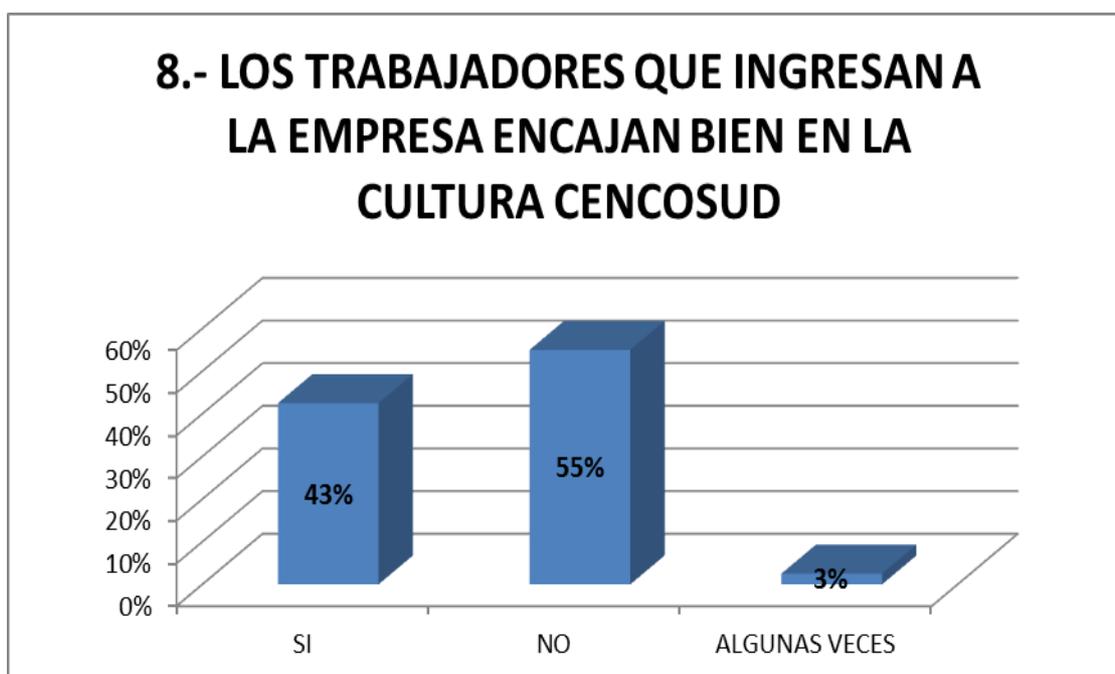
El 83% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que lo último que haría esta empresa sería despedir a sus trabajadores.

### CUADRO 8

<b>8.- LOS TRABAJADORES QUE INGRESAN A LA EMPRESA ENCAJAN BIEN EN LA CULTURA CENCOSUD</b>		
SI	17	43%
NO	22	55%
ALGUNAS VECES	1	3%
TOTAL	40	100%

FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA

### GRÁFICO 8



## INTERPRETACIÓN

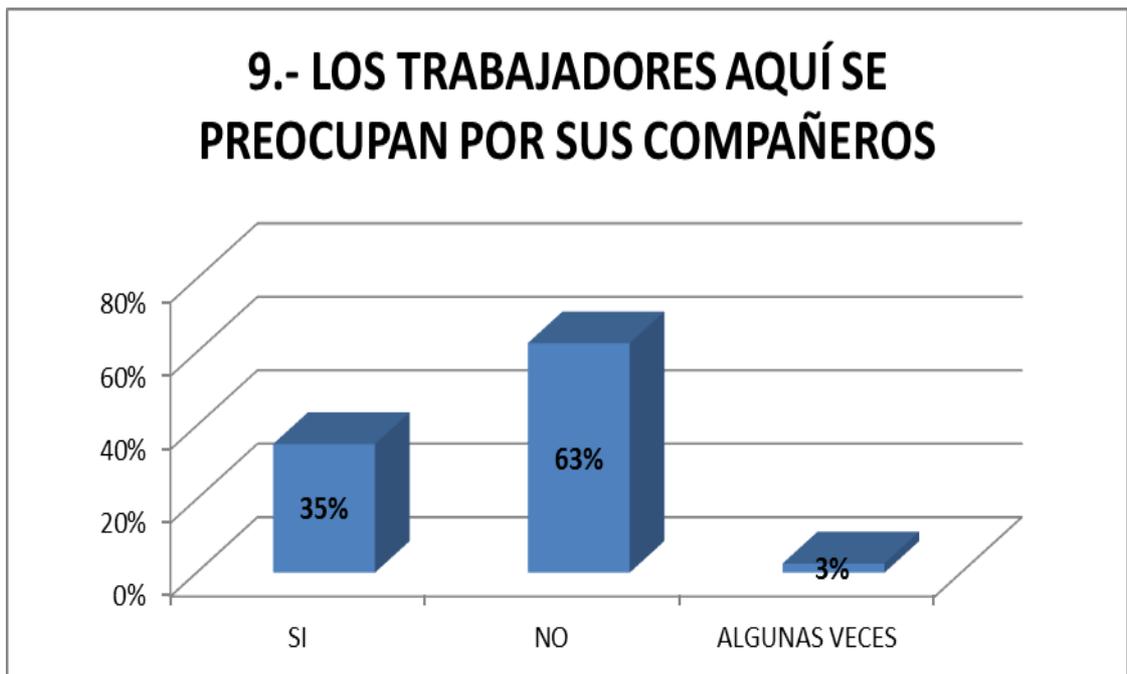
El 55% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que las personas que ingresan a la empresa no encajan bien con la culturaCencosud.

### CUADRO 9

<b>9.- LOS TRABAJADORES AQUÍ SE PREOCUPAN POR SUS COMPAÑEROS</b>		
SI	14	35%
NO	25	63%
ALGUNAS VECES	1	3%
TOTAL	40	100%

FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA

### GRÁFICO 9



## INTERPRETACIÓN

El 63% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte no consideran que los trabajadores aquí se preocupen por sus compañeros.

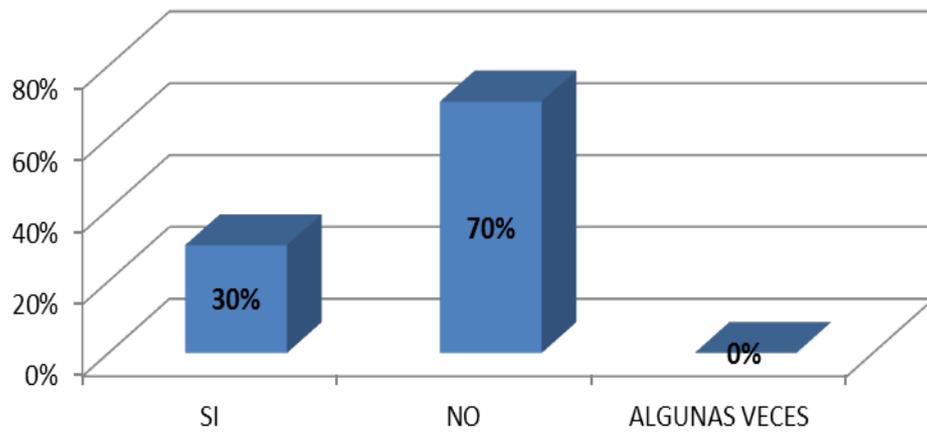
### CUADRO 10

<b>10.- SIENTES QUE PUEDES CONTAR CON LA COLABORACION DE LAS PERSONAS</b>		
SI	12	30%
NO	28	70%
ALGUNAS VECES	0	0%
TOTAL	40	100%

**FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA**

### GRÁFICO 10

## 10.- SIENTES QUE PUEDES CONTAR CON LA COLABORACION DE LAS PERSONAS



### INTERPRETACIÓN

El 70% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que no puedes contar con la colaboración de las personas.

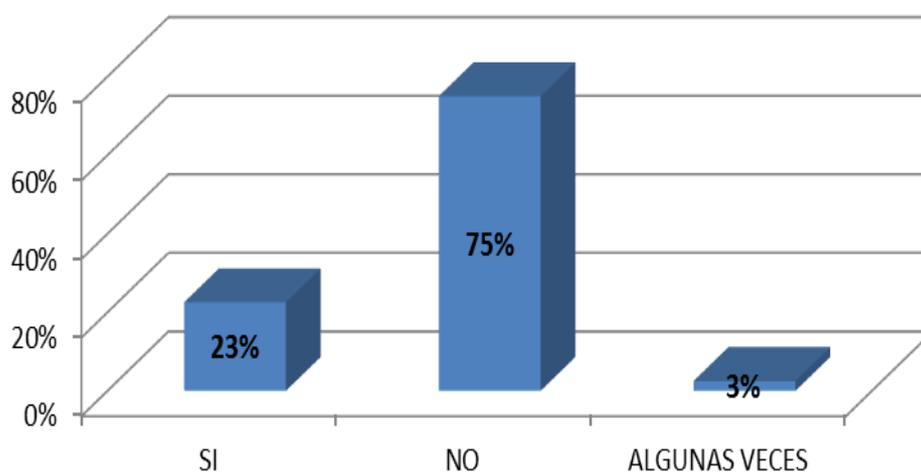
### CUADRO 11

11.- AQUÍ HAY UN SENTIMIENTO DE FAMILIA O EQUIPO		
SI	9	23%
NO	30	75%
ALGUNAS VECES	1	3%
TOTAL	40	100%

FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA

### GRÁFICO 11

## 11.- AQUÍ HAY UN SENTIMIENTO DE FAMILIA O EQUIPO



### INTERPRETACIÓN

El 75% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que no hay un sentimiento de familia o equipo.

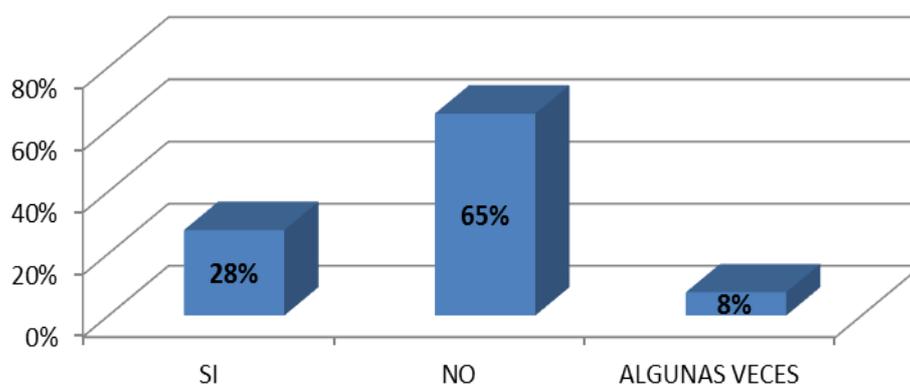
### CUADRO 12

12.- LOS JEFES CONFIAN EN QUE LAS PERSONAS HARAN UN BUEN TRABAJO SIN TENER QUE ESTAR SUPERVISANDOLOS		
SI	11	28%
NO	26	65%
ALGUNAS VECES	3	8%
TOTAL	40	100%

FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA

### GRÁFICO 12

## 12.- LOS JEFES CONFÍAN EN QUE LAS PERSONAS HARÁN UN BUEN TRABAJO SIN TENER QUE ESTAR SUPERVISANDOLOS



### INTERPRETACIÓN

El 65% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que los jefes no confían en que las personas harán un buen trabajo sin supervisión.

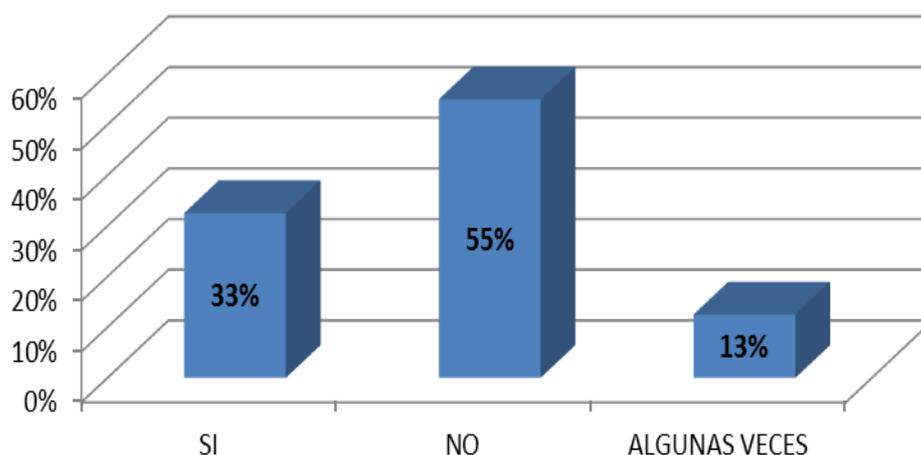
### CUADRO 13

<b>13.- A LOS TRABAJADORES AQUÍ SE LES DELEGA RESPONSABILIDAD</b>		
SI	13	33%
NO	22	55%
ALGUNAS VECES	5	13%
TOTAL	40	100%

**FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA**

### GRÁFICO 13

### 13.- A LOS TRABAJADORES AQUÍ SE LES DELEGA RESPONSABILIDAD



#### INTERPRETACIÓN

El 55% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que a los trabajadores no se les delega responsabilidad.

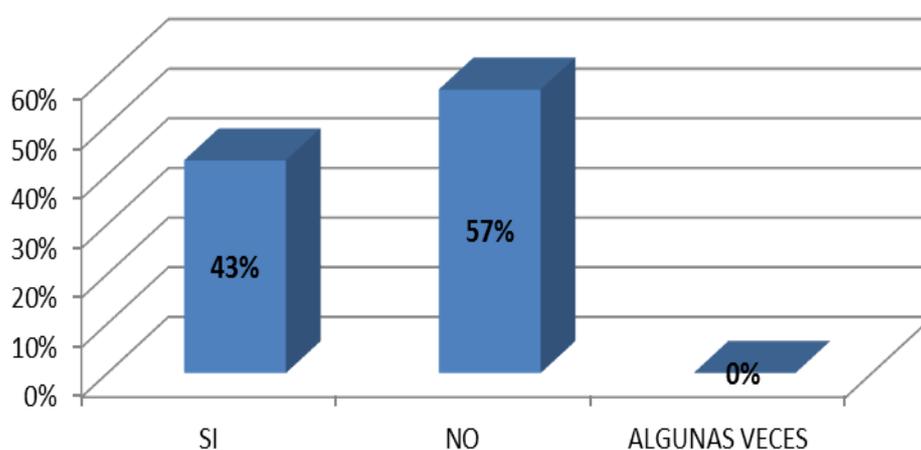
#### CUADRO 14

14.- LOS JEFES TIENEN UNA VISION CLARA DE HACIA DONDE VA LA ORGANIZACIÓN		
SI	18	43%
NO	24	57%
ALGUNAS VECES	0	0%
TOTAL	42	100%

FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA

#### GRÁFICO 14

## 14.- LOS JEFES TIENEN UNA VISION CLARA DE HACIA DONDE VA LA ORGANIZACIÓN



### INTERPRETACIÓN

El 57% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que los jefes no tienen una visión clara de hacia dónde va la organización.

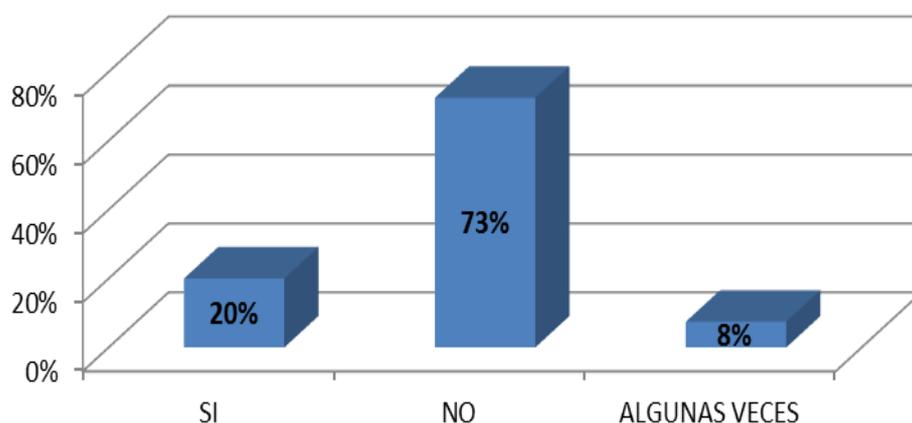
### CUADRO 15

15.- LOS JEFES MUESTRAN APRECIO Y RECONOCIMIENTO POR EL BUEN TRABAJO Y POR EL ESFUERZO EXTRA		
SI	8	20%
NO	29	73%
ALGUNAS VECES	3	8%
TOTAL	40	100%

FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA

### GRÁFICO 15

### **15.- LOS JEFES MUESTRAN APRECIO Y RECONOCIMIENTO POR EL BUEN TRABAJO Y POR EL ESFUERZO EXTRA**



#### **INTERPRETACIÓN**

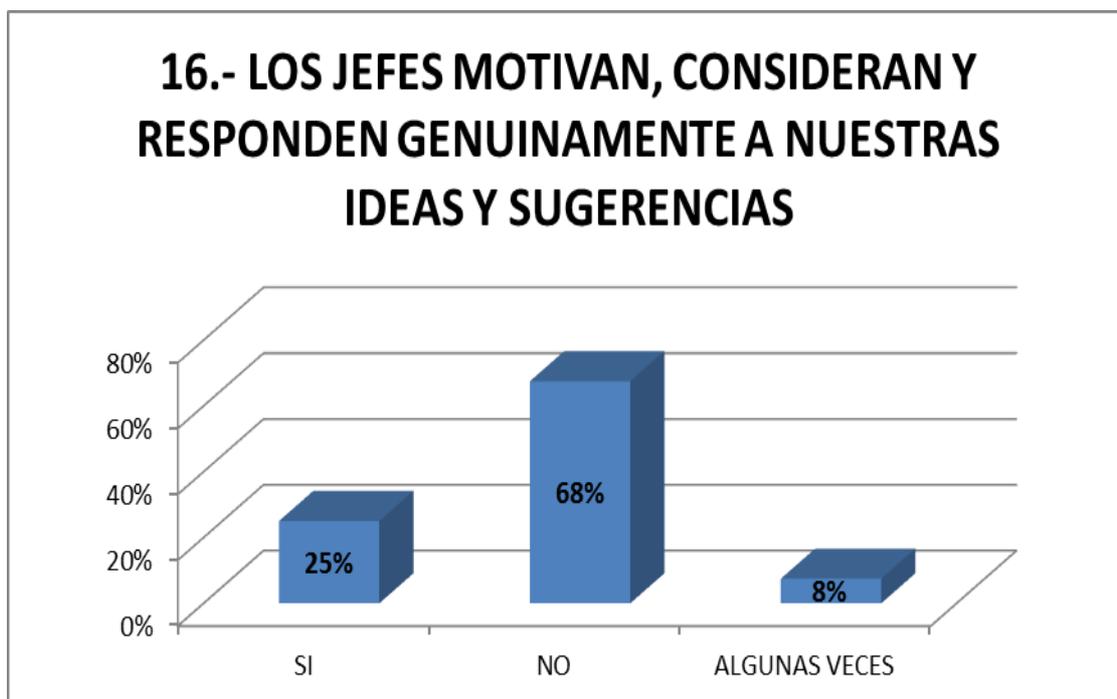
El 73% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que los jefes no muestran aprecio ni reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.

#### **CUADRO 16**

<b>16.- LOS JEFES MOTIVAN, CONSIDERAN Y RESPONDEN GENUINAMENTE A NUESTRAS IDEAS Y SUGERENCIAS</b>		
SI	10	25%
NO	27	68%
ALGUNAS VECES	3	8%
TOTAL	40	100%

**FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA**

**GRÁFICO 16**



**INTERPRETACIÓN**

El 68% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que los jefes no motivan, consideran ni responden genuinamente a sus sugerencias e ideas.

**CUADRO 17**

<b>17.- SIENTES QUE TU PARTICIPACION ES IMPORTANTE Y QUE HACE LA DIFERENCIA EN LA ORGANIZACIÓN</b>		
SI	8	20%
NO	30	75%
ALGUNAS VECES	2	5%
TOTAL	40	100%

**FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA**

**GRÁFICO 17**



**INTERPRETACIÓN**

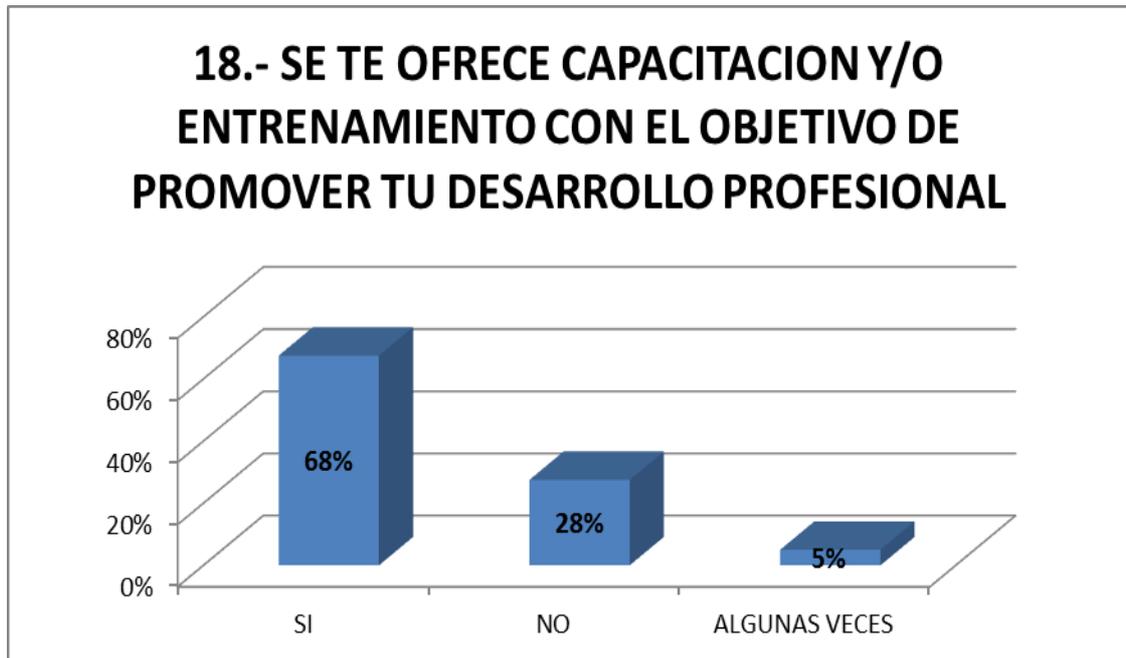
El 75% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte no consideran que su participación sea importante, ni que hace la diferencia en la organización.

**CUADRO 18**

<b>18.- SE TE OFRECE CAPACITACION Y/O ENTRENAMIENTO CON EL OBJETIVO DE PROMOVER TU DESARROLLO PROFESIONAL</b>		
SI	27	68%
NO	11	28%
ALGUNAS VECES	2	5%
TOTAL	40	100%

**FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA**

**GRÁFICO 18**



**INTERPRETACIÓN**

El 68% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que si se ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover su desarrollo profesional.

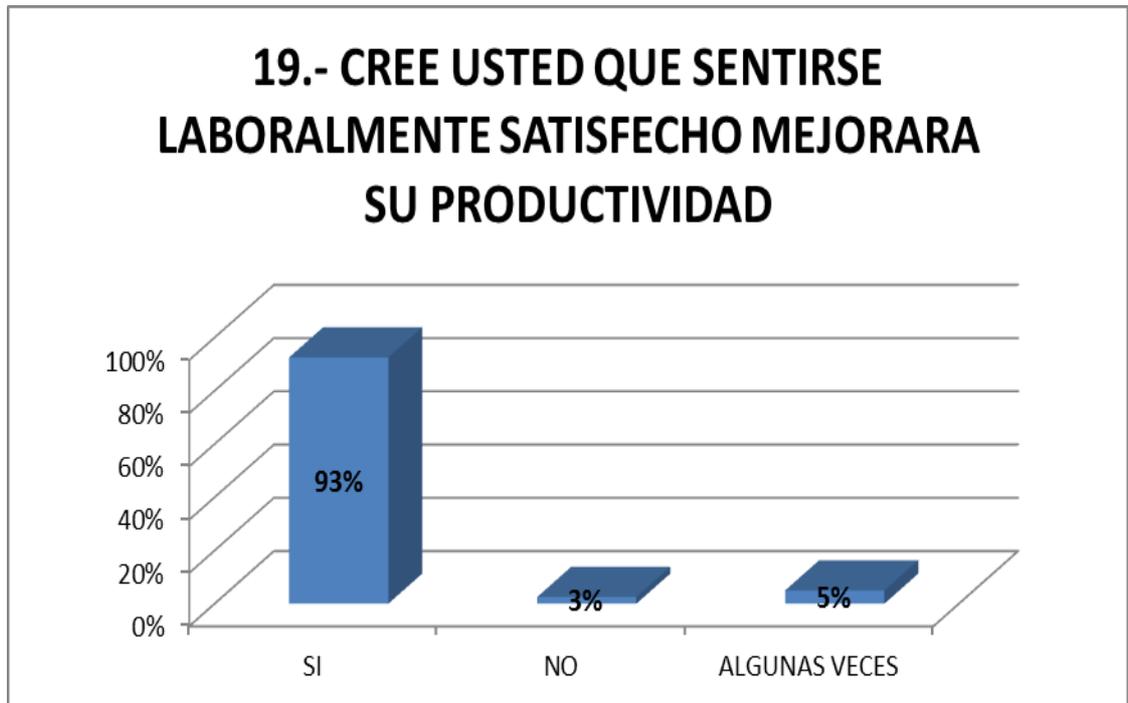
**CUADRO 19**

**19.- CREE USTED QUE SENTIRSE LABORALMENTE SATISFECHO MEJORARA SU PRODUCTIVIDAD**

SI	37	93%
NO	1	3%
ALGUNAS VECES	2	5%
TOTAL	40	100%

**FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA**

**GRÁFICO 19**



**INTERPRETACIÓN**

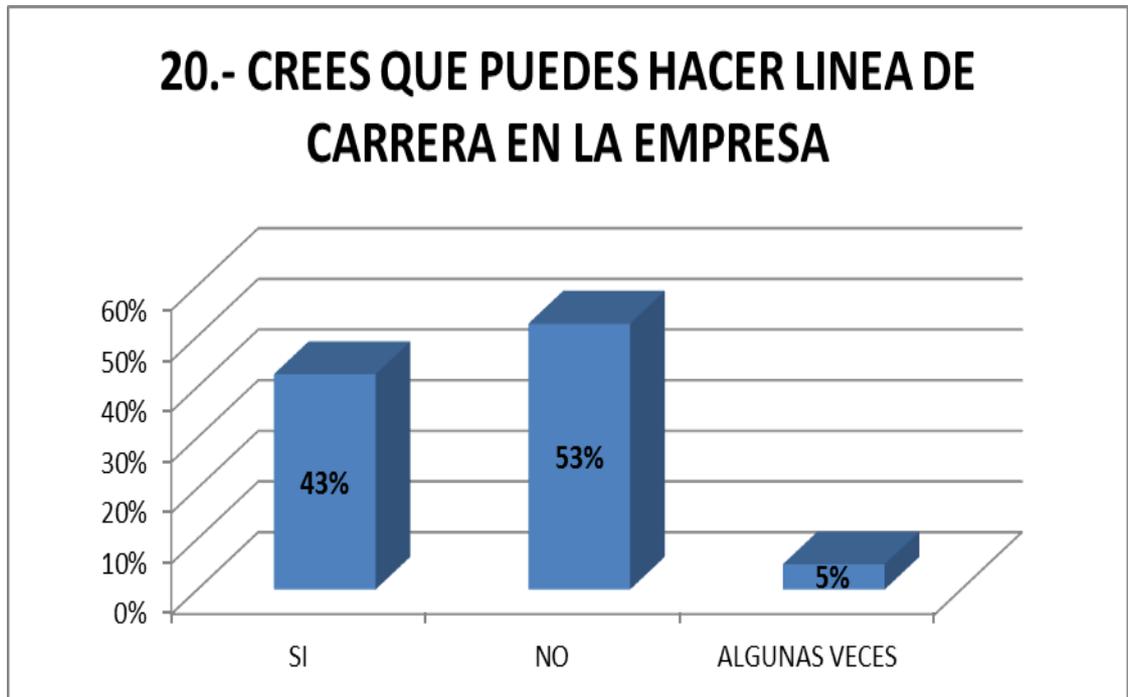
El 93% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte consideran que sentirse laboralmente satisfechos mejorara su productividad.

**CUADRO 20**

<b>20.- CREES QUE PUEDES HACER LINEA DE CARRERA EN LA EMPRESA</b>		
SI	17	43%
NO	21	53%
ALGUNAS VECES	2	5%
TOTAL	40	100%

**FUENTE: CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA**

**GRÁFICO 20**



**INTERPRETACIÓN**

El 53% de los trabajadores del Banco Cencosud Lima Norte no consideran que puedan hacer línea de carrera en la empresa.