
**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TESIS DE GRADO

“SATISFACCIÓN LABORAL DE MADRES PROFESIONALES Y SU INFLUENCIA CON LA PRODUCTIVIDAD EN COMPARACIÓN AL RESTO DEL PERSONAL DE LA BANCA COMUNAL CRECER IFD EN LA CIUDAD DE LA PAZ”

POSTULANTES:

- MICHEL ANDRADE SKARLET ANDREA
- URQUIETA RIVAS TATIANA JHOSELINE

LA PAZ –BOLIVIA 2020

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a DIOS por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

Gracias a nuestra familia por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Agradecemos a nuestro docente MSC. FREDDY E. ALIENDRE ESPAÑA de la Universidad Mayor de San Andrés, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, quien ha guiado con su paciencia, rectitud como docente, y a la BANCA COMUNAL CRECER IFD por brindarnos la oportunidad y confianza de realizar esta investigación en la institución.

DEDICATORIA DE TATIANA URQUIETA

A Dios

Por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis madres

Ivonne Rivas Y Mercedes Pérez por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

A mis padres

Fernando Urquieta y Jaime Urquieta por el apoyo y la confianza que me brindaron.

A mis tías

Verónica Rivas, Susana Rivas, Araceli Rivas por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuestas a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A toda mi familia

Con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

DEDICATORIA DE SKARLET MICHEL

A Dios

Por haberme permitido realizar esta meta, por darme salud y no abandonarme a mí y toda mi familia.

A mi madre

Rosio Adriana Andrade Carrasco por estar siempre ahí y ser un ejemplo, por estar apoyándome en todo lo que puede, haber enseñado muchos valores, por criarme con todo su cariño y darme consejos que han influenciado en mí como persona.

A mi familia

Gracias a mis hermanos a mi mamá y mi padrastro por estar a mi lado en cada momento de mi vida, aun en situaciones muy difíciles siempre hemos estado unidos, solo decirles que los quiero mucho.

A mi pareja

Ronal Israel Callisaya Mayta por apoyarme y compartir momentos importantes de mi vida, gracias por tus consejos, amabilidad y cariño.

RESUMEN

El presente estudio responde a la necesidad de establecer la relación entre la influencia que tiene la satisfacción laboral con la productividad de las madres que trabajan en el área operativa de la BANCA COMUNAL CRECER IFD en comparación al resto del personal. Los objetivos específicos son: determinar el grado de satisfacción laboral y productividad del personal operativo de la banca, determinar el nivel de satisfacción y productividad de las madres y el resto del personal de acuerdo a género, edad, ocupación, antigüedad laboral y número de hijos, medir el grado de satisfacción de las madres y el resto del personal del área operativa de acuerdo a los factores de satisfacción con el ambiente físico, con las prestaciones, con la supervisión, con el nivel de participación, con la satisfacción intrínseca en el trabajo y relacionar los resultados obtenidos e identificar si existe diferencia sobre el grado de satisfacción y productividad laboral de las madres y resto de personal tomando en cuenta: genero, ocupación, edad, antigüedad y número de hijos .

Tanto la satisfacción como la productividad son elementos del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los miembros de una institución. No obstante, en Bolivia se carecen de estudios que relacionen la satisfacción laboral con la productividad, que puedan evidenciar la asociación entre estas variables. Esto ha motivado a la realización de la presente investigación, debido a que las madres profesionales que trabajan en el área financiera mantienen horarios continuos y una carga de trabajo, sin embargo, no cambia que puedan conciliar su vida profesional con la personal, ya que su trabajo puede ser por distintos factores ya sea por necesidad o realización personal. La investigación es de tipo descriptivo se realizó una narración de situaciones y hechos con el cual se buscar especificar las características relacionadas con el tema de investigación, esto permitió analizar las variables y describir el comportamiento del personal operativo (asesores-cajeros), sin influir sobre ellos de ninguna manera. Es importante señalar que se hizo la recolección de datos por medio de la elaboración de un cuestionario dirigido

al personal, una entrevista a los jefes de las diferentes agencias e información otorgada por la **BANCA COMUNAL CRECER IFD**.

Por último, concluimos que las madres de la banca en el área operativa estén o no satisfechas cumplen sus funciones al mismo grado que el resto del personal por la necesidad, capacidad y el compromiso que poseen por lo que la satisfacción laboral de las madres en la **BANCA COMUNAL CRECER IFD** no influye con su productividad.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES	2
1.1. Justificación y aportes	2
1.1.1. Justificación teórica	2
1.1.2. Justificación práctica	3
1.2. Situación problemática.....	4
1.3. Problema científico.....	6
1.4. Guía científica.....	6
1.5. Objeto de estudio	6
1.6. Alcance o campo de acción de la investigación.....	7
1.7. Objetivo de la investigación	7
1.7.1. Objetivo general.....	7
1.7.2. Objetivos específicos.....	7

CAPITULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS	9
2.1. REFERENCIAS CONCEPTUALES.....	9
2.1.1. Satisfacción laboral.....	9
2.1.1.1. Definiciones de satisfacción laboral	9
2.1.1.2. Características determinantes de satisfacción laboral.....	11
2.1.1.3. Características del empleado que afectan a su desempeño	14
2.1.1.4. Tipos o niveles de satisfacción del personal.....	15
2.1.1.5. Tipos de satisfacción según las aspiraciones del trabajador	15
2.1.1.6. Efecto de satisfacción e insatisfacción en el personal.....	16
2.1.1.7. Causas de la satisfacción laboral.....	19
2.1.1.8. Factores laborales que pueden afectar el grado de equilibrio entre el trabajo y la familia.....	20
2.1.1.9. Teorías generales sobre la satisfacción laboral	22
2.1.2. Productividad.....	30
2.1.2.1. Definición de productividad.....	30

2.1.2.2. Medición de la productividad.....	32
2.1.2.3. Indicadores de productividad.....	33
2.1.2.4. Productividad en el sistema financiero	34
2.2. Contexto legal.....	38
2.3. Contexto referencial.....	40
2.4. Estudios previos del objeto de estudio	42
2.5. Diagnóstico del problema	45

CAPITULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.1. Tipo de investigación.....	47
3.2. Universo población de estudio	48
3.3. Determinación del tamaño y diseño de la muestra.....	48
3.4. Selección de métodos y técnicas	51
3.5. Instrumentos de relevamiento de información	51
3.5.1. Instrumento para satisfacción laboral	51
3.5.2. Instrumento para la productividad	52

CAPITULO IV

RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	53
4.1. Presentación de resultados.....	53
4.2. Diagnóstico de resultados de la satisfacción laboral.....	54
4.2.1. Resultados de Satisfacción laboral según el genero	54
4.2.2. Análisis del nivel de satisfacción laboral por factores.....	55
4.3. Diagnóstico de resultados de la productividad	63
4.4. Análisis de resultados de la satisfacción laboral y productividad de las madres en comparacion al resto del personal.	64

CAPITULO V

5.1. CONCLUSIONES.....	78
5.2. RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA.....	82

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1 PERSONAL POR GENERO	53
GRAFICO 2 SATISFACCIÓN LABORAL DE TODO EL PERSONAL	54
GRAFICO 3 SATISFACCIÓN SEGÚN EL GENERO	54
GRAFICO 4 SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN / MADRES	55
GRAFICO 5 SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN / RESTO DEL PERSONAL.....	56
GRAFICO 6 SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO/MADRES	57
GRAFICO 7 SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO / RESTO DEL PERSONAL	57
GRAFICO 8 SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES RECIBIDAS /MADRES	58
GRAFICO 9 SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES RECIBIDAS / RESTO DEL PERSONAL	59
GRAFICO 10 SATISFACCIÓN INTRÍNSECA EN EL TRABAJO / MADRES	60
GRAFICO 11 SATISFACCIÓN INTRÍNSECA EN EL TRABAJO / RESTO DEL PERSONAL	60
GRAFICO 12 SATISFACCIÓN CON EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN/ MADRES.....	61
GRAFICO 13 SATISFACCIÓN CON EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN / RESTO DEL PERSONAL	62
GRAFICO 14 PRODUCTIVIDAD TOTAL DEL PERSONAL.....	63
GRAFICO 15 SATISFACCIÓN LABORAL MADRES/ RESTO DEL PERSONAL.....	64
GRAFICO 16 PRODUCTIVIDAD DE MADRES / RESTO DEL PERSONAL.....	65
GRAFICO 17 SATISFACCIÓN SEGÚN LA EDAD / MADRES	66
GRAFICO 18 SATISFACCIÓN SEGÚN EDAD / RESTO DEL PERSONAL.....	66
GRAFICO 19 PRODUCTIVIDAD SEGÚN EDAD / MADRES	67
GRAFICO 20 PRODUCTIVIDAD SEGÚN EDAD / RESTO DEL PERSONAL.....	68
GRAFICO 21 SATISFACCIÓN SEGÚN LA OCUPACIÓN / MADRES.....	69
GRAFICO 22 SATISFACCIÓN SEGÚN LA OCUPACIÓN / RESTO DEL PERSONAL.....	69
GRAFICO 23 PRODUCTIVIDAD SEGÚN LA OCUPACIÓN / MADRES	70
GRAFICO 24 PRODUCTIVIDAD SEGÚN LA OCUPACIÓN / RESTO DEL PERSONAL.....	71
GRAFICO 25 SATISFACCIÓN SEGÚN LA ANTIGÜEDAD / MADRES	72
GRAFICO 26 SATISFACCIÓN SEGÚN LA ANTIGÜEDAD / RESTO DEL PERSONAL	72
GRAFICO 27 PRODUCTIVIDAD SEGÚN LA ANTIGÜEDAD / MADRES.....	73
GRAFICO 28 PRODUCTIVIDAD SEGÚN LA ANTIGÜEDAD / RESTO DEL PERSONAL	74
GRAFICO 29 SATISFACCIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE HIJOS / MADRES.....	75
GRAFICO 30 SATISFACCIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE HIJOS / RESTO DEL PERSONAL	75
GRAFICO 31 PRODUCTIVIDAD SEGÚN NÚMERO DE HIJOS/ MADRES.....	76
GRAFICO 32 PRODUCTIVIDAD SEGÚN NÚMERO DE HIJOS/ RESTO DEL PERSONAL	77

INTRODUCCIÓN

Esta investigación descriptiva dio a conocer si la satisfacción laboral de madres profesionales influye en su productividad en comparación al resto del personal operativo de la **BANCA COMUNAL CRECER IFD**. Para analizar este estudio se realizó una investigación exploratoria donde según datos recaudados del instituto nacional de estadística (INE) - La Paz, 27 mayo de 2018 dio a conocer que en el país existen, aproximadamente, 2.390.000 madres, de las cuales 58 de cada 100 madres en Bolivia tienen actividad laboral. Según la actividad económica, el 24,5% de las madres ocupadas, se dedican a la agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura, el 24% trabaja en servicios y venta por mayor y menor, el 12,8% trabaja en actividades de alojamiento y servicio de comidas. Analizando lo importante que es para las mujeres tener un trabajo debido a distintos factores sea por necesidad o realización personal, también es importante para algunas organizaciones tener un recurso humano con un alto nivel de satisfacción laboral, brindándole un adecuado seguimiento y dándole la importancia que se merece, obtendrá empleados satisfechos y productivos que ayudarán a cumplir las metas y objetivos que se tracen. Para conocer la satisfacción laboral del personal operativo se aplicó la teoría de **FREDERICK HEZBERT “MOTIVACIÓN E HIGIENE”** y para la productividad se consideró el concepto de **VANDER** donde menciona que el personal en la organización no es un costo sino un activo. Los instrumentos que se utilizaron son el cuestionario de satisfacción laboral **s20/23 elaborado por j.l. Melía y j.m. Pairó en el año de 1998**, entrevistas abiertas a los jefes de agencia y recolección de datos. Estos instrumentos están acordes a los objetivos de investigación que fueron aplicados al personal operativo (asesores y cajeros) con un total de 45 funcionarios en las cinco agencias de **CRECER IFD** de la ciudad de La Paz-Bolivia.

CAPÍTULO I

1.1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Justificación y aportes

1.1.1. Justificación teórica

Se validó **LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG “MOTIVACIÓN E HIGIENE”**, enfocada al trabajo y a la motivación de los empleados. Esta teoría establece que las personas están influenciadas por dos factores, los cuales son:

- **La satisfacción**, es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- **La insatisfacción**, este es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Para validar esta teoría se utilizó el instrumento “cuestionario de satisfacción laboral” s20/23 elaborado por J.L. Meliá y J.M. Pairó en el año de 1998, y modificado en el año 2016 por José Pablo Lacayo Fuentes. El cual mide distintas alternativas de grado de satisfacción o insatisfacción que le producen al trabajador en los distintos aspectos de su trabajo.

El concepto que plantea Van Der explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los

colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario. Por otro lado, se tomó en cuenta el análisis que realizó ANA MARIA BENITEZ gerente de administración y finanzas del banco GNB donde menciona que la productividad por empleado del sistema financiero bancario es la relación entre el volumen de negocio de un banco y la cantidad total de empleados, el volumen de negocio resulta de la suma de los créditos y depósitos totales de la entidad.

Para dar a conocer la productividad se realizó entrevistas abiertas semiestructuradas a los jefes de agencia y recolección de datos otorgados por la BANCA COMUNAL CRECER IFD. Posteriormente se analizó los resultados y se realizó la comparación del grado de satisfacción en relación a la productividad del personal operativo (asesores y cajeros) y así se observó si existe diferencia entre las madres de familia y el resto del personal.

Estos instrumentos de investigación permitieron conocer el grado de satisfacción laboral de las madres profesionales y su influencia en la productividad que trabajan en la BANCA COMUNAL CRECER IFD.

1.1.2. Justificación práctica

La presente investigación se realizó porque existe la necesidad de conocer a cabalidad si la satisfacción laboral de las madres profesionales que trabajan en CRECER IFD influye en su productividad.

Esta investigación realizada en la banca permitió conocer si la satisfacción laboral de su personal femenino que tenga hijos o no, se encuentran al mismo grado de

satisfacción laboral o existen factores de diferencia con el resto del personal y así se pudo concluir si la satisfacción en su ambiente de trabajo, influye en su productividad.

1.2. Situación problemática

Es de vital importancia que las instituciones, brinden a sus trabajadores un buen ambiente laboral donde se sientan satisfechos, y así poder ser productivos para alcanzar metas y objetivos organizacionales, esto refleja resultados positivos. Es importante mencionar que cuando los empleados se encuentran insatisfechos con sus actividades laborales, puede verse afectado su rendimiento y la productividad de la institución, se observa poca identificación y compromiso con el cumplimiento de metas, así como la desmotivación y falta de interés¹.

La satisfacción laboral es un tema donde algunas organizaciones han tomado de forma ligera, ya que lo ven como un gasto y no como una inversión en sus empleados, si todas las organizaciones se preocuparan por brindar oportunidades de crecimiento, los empleados tendrían el deseo de desempeñar mejor sus tareas o responsabilidades.

Según datos del INE - La Paz, 27 mayo de 2018.- el instituto nacional de estadística dio a conocer que en el país existen, aproximadamente, 2.390.000 madres, de las cuales 73,4% radica en el área urbana y 26,6%, en el área rural, de acuerdo con datos de la encuesta de hogares 2017. INE - 58 de cada 100 madres en Bolivia tienen actividad laboral. Según la actividad económica, el 24,5%% de las madres ocupadas, se dedican a la agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura, el 24%

¹ Pino Moira Pagina Siete (16 de octubre de 2016). *El gran desafío de ser mujer, mamá, profesional y exitosa*. Recuperado de <https://www.paginasiete.bo/ideas/2016/10/16/gran-desafio-mujer-mama-profesional-exitosa-113368.html>

trabaja en servicios y venta por mayor y menor, reparación de automotores, el 12,8% labora en actividades de alojamiento y servicio de comidas².

Analizando lo importante que es para las mujeres tener un trabajo debido a distintos factores sea por necesidad o realización personal, también es importante para algunas organizaciones tener un recurso humano con un alto nivel de satisfacción laboral, brindándole un adecuado seguimiento y dándole la importancia que se merece, la productividad será mayor para la organización, obtendrá empleados satisfechos y productivos que ayudarán a cumplir las metas y objetivos que se tracen.

No cambia que las mujeres sigan siendo responsables de la crianza, educación de sus hijos, si bien las mujeres están más ocupadas en las tareas del hogar también conllevan sus actividades laborales, esta situación que estas mujeres presentan podrá afectar en su productividad con la organización.

La **BANCA COMUNAL CRECER IFD** tiene como uno de sus objetivos, hacia sus clientes promover la equidad de género y la autonomía de la mujer, el interés que tiene la banca comunal hacia sus clientes (mujeres), también se enfoca en la necesidad de interés hacia su personal, en especial las que son madres de familia.

Una entrevista realizada al jefe de agencia el tejear CRECER IFD el Lic. Alejandro Rocha Valdivia en fecha 05 /02/2019 mencionaba que una de las mejores asesoras de banca a nivel Bolivia bajó su rendimiento a causa de convertirse en madre de familia, ya que esto influyó en las prioridades que ella tenía, actualmente su rendimiento no es el mismo, pero tampoco es malo.

² Datos Estadísticos INE (2018). Recuperado De <https://www.ine.gob.bo/index.php/notas-de-prensa-y-monitoreo/itemlist/tag/mujeres>

De acuerdo a una reunión realizada con el gerente de recursos humanos Benjamín, donde mostró interés de conocer si las madres que trabajan en la institución, se encuentran satisfechas o no satisfechas en su puesto de trabajo, esto para poder lograr saber si es necesario implementar nuevas políticas de trabajo que sean de ayuda para ellas.

1.3. Problema científico

¿Existen diferencias (considerables) sobre la influencia de la satisfacción laboral en la productividad de las madres de familia respecto al resto del personal operativo en la BANCA COMUNAL CRECER IFD?

1.4. Guía científica

“La satisfacción laboral de las madres que trabajan en el área operativa de la banca, tendrá una relación directa con la productividad en comparación al resto del personal”.

1.5. Objeto de estudio

El objeto de estudio hace referencia a la influencia de la satisfacción laboral de madres que trabajan en el área operativo de la **BANCA COMUNAL CRECER IFD** respecto a su productividad, en comparación al resto del personal.

1.6. Alcance o campo de acción de la investigación

La investigación se realizó al personal operativo (asesores-cajeros) en las agencias de Chasquipampa, el Tejar, Miraflores, Obrajes y San Pedro de la BANCA COMUNAL CRECER IFD, en la ciudad de La Paz-Bolivia.

1.7. Objetivo de la investigación

1.7.1. Objetivo general

Investigar si la satisfacción laboral de madres profesionales, influye en la productividad de sus funciones laborales en comparación al resto del personal operativo.

1.7.2. Objetivos específicos

- ❖ Determinar el grado de satisfacción laboral del personal operativo de la banca.
- ❖ Determinar el grado de productividad laboral del personal operativo de la banca.
- ❖ Determinar el nivel de satisfacción de las madres y el resto del personal de acuerdo a género, edad, ocupación, antigüedad laboral, número de hijos.
- ❖ Determinar el nivel de productividad de las madres y el resto del personal de acuerdo a género, edad, ocupación, antigüedad laboral, número de hijos.
- ❖ Medir el grado de satisfacción de las madres y resto del personal del área operativa en la banca de acuerdo a los factores de: satisfacción con el

ambiente físico, con las prestaciones, con la supervisión, con la satisfacción intrínseca de trabajo y con el nivel de participación.

- ❖ Relacionar los resultados obtenidos e identificar si existe diferencia sobre el grado de satisfacción y productividad laboral de las madres y el resto del personal tomando en cuenta: género, ocupación, edad, antigüedad laboral y número de hijos.

CAPÍTULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1. REFERENCIAS CONCEPTUALES

2.1.1. Satisfacción laboral

Se entiende por satisfacción laboral a la actitud que establece una persona respecto a su trabajo³. La actitud se la puede definir como el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la que los empleados ven su trabajo ⁴.

2.1.1.1. Definiciones de satisfacción laboral

- Spector (1997 en alas, 2007:29) señala que “la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo”.
- Wright y Davis (2003:70) señalan que la satisfacción laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”⁵.
- Koontz y O’Donell (1995, en morillo, 2006:48) plantean que la satisfacción laboral se refiere al “bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo”.

³ Robbins Stephen P. “*Comportamiento Organizacional, Valores, actitudes y satisfacción con el puesto* (1999) (P.173). San Diego State University. Séptima edición. Pretence-Hall Hispanoamericana S, A

⁴ Newstrom W. Jhon (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (p 217). México: MC Graw Hill

⁵ Gamboa Ruiz. E.J. (2010). *Satisfacción Laboral: Descripción teórica de sus determinantes*. Recuperado de <https://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes>

- Chiavenato (1986 en morillo; p. 48) señala que la satisfacción en el trabajo designa “la actitud general del individuo hacia su trabajo”.
- La satisfacción laboral como una respuesta actitudinal y afectiva de carácter global ante el entorno, las condiciones de trabajo y las actividades que se han de realizar en el empleo (Peiró, González, Bravo y Zurriaga, 1995)

Previo a profundizar en lo que respecta a la satisfacción laboral propiamente tal es primordial comprender conceptos tales como actitudes y valores, es decir, sentimientos y creencias que determinan en gran medida el cómo los trabajadores perciben su ambiente de trabajo. Según nos dice, la comprensión de estos conceptos se hace necesaria debido a que la satisfacción laboral puede definirse como “el conjunto de sentimientos o actitudes favorables o desfavorables con que los trabajadores perciben sus puestos de trabajo”, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo (Davis y Newstrom 1987)⁶.

- **Actitudes**

Robbins, (1999) nos dice que las actitudes poseen características dinámicas y variables, es decir, un estado de satisfacción se puede terminar mucho más rápido de lo que tardó en desarrollarse, lo que implica la necesidad de mantener una atención constante sobre ella. Como cualquier otro tipo de actitud estas se van adquiriendo en el transcurso del tiempo y en la medida que los trabajadores se desempeñan en la empresa.

⁶ Ruiz Segura Carol Marlene (2009) “*Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán*” (tesis de pregrado). Universidad del BioBio.

Las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetivos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo ⁷

- **Valores**

Los valores son otro concepto de trascendencia al momento de entender la satisfacción laboral, pues estos son importantes para el estudio del comportamiento organizacional y constituyen la base para el entendimiento de las actitudes, motivaciones y por qué influyen en nuestras percepciones. Los valores se pueden clasificar según la rvs⁸ en dos series de valores:

- **Valores terminales:** se refiere a las finalidades deseables de existencia, es decir, a las metas que a un individuo le gustaría lograr durante su vida.
- **Valores instrumentales:** se refiere a modos preferentes de comportamiento o medios de lograr los valores terminales.

2.1.1.2. Características determinantes de satisfacción laboral

Características personales que ejercen influencia sobre la satisfacción laboral

Estudios no tan solo de psicología, sino también de estructuras organizacionales se han preocupado e interesado por analizar la influencia que las características personales del trabajador tales como; edad, género, nivel educacional, antigüedad en el trabajo, ejercen sobre el nivel de satisfacción laboral⁹.

⁷ Robbins S. y Judge T. (2009) "Comportamiento organizacional "las actitudes y la satisfacción laboral" (P, 75). México. Pearson education.

⁸ 2 RVS (sigla en inglés), encuesta creada por Milton Rokeach (profesor de psicología) que consiste en dos series de valores. Recuperado de https://es.qwe.wiki/wiki/Rokeach_Value_Survey

⁹ Ruiz Segura Carol Marlene (2009) "Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán" (tesis de pregrado). Universidad de BioBio.

- **Edad**

Los trabajadores que van siendo mayores suelen sentirse más satisfechos con sus trabajos debido a razones tales como, menores expectativas, un mejor ajuste a su situación laboral, experiencia entre otras. Ocurre además que a mayor edad el empleado puede tener un mejor empleo como consecuencia de su experiencia y su superior movilidad en el pasado (Clark 1996)¹⁰.

- **Género**

Además de prestar atención a la edad al momento de estudiar la satisfacción laboral, también el género desde la incorporación de la mujer a la vida laboral ha sido considerado una variable de análisis por algunos investigadores como Clark y Oswald (1997)¹¹. Según los mismos investigadores, numerosos estudios coinciden en que existe discriminación de la mujer en el mercado del trabajo, lo que significa que existe para ellas una menor retribución, menos oportunidades y mayores tasas de despido. Sin embargo, estas mismas investigaciones expresan que las mujeres presentan un mayor nivel de satisfacción que los varones, pudiendo explicarse esto, debido a que las mujeres al momento de trabajar esperan menos de sus trabajos y se generan menos expectativas respecto del mismo.

Sloane y Williams (2000) coinciden con Clark, en que existe mayor satisfacción laboral en las mujeres. Agrega además que la mayor satisfacción en las mujeres no está ocasionada por el resultado de una alta valoración de sus atributos del trabajo,

¹⁰ Ruiz Segura Carol Marlene "Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillan" (tesis de grado). Universidad de Bio Bio.

¹¹ Ruiz Segura Carol Marlene "Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillan" (tesis de grado). Universidad de Bio Bio.

sino que representa una diferencia innata de género, considerando que las mujeres ponen menos énfasis que los varones en los trabajos que realizan.

Por otra parte, también existen evidencias que expresan la inexistencia de relación género y satisfacción es decir no se encuentran diferencias significativas entre varones y mujeres cuando se trata de trabajadores jóvenes, con un alto nivel educacional, y desarrollando ocupaciones profesionales. Cuando se presentan característica como estas se argumenta que el nivel de satisfacción entre hombres y mujeres es similar (Weaver 1977-Forgionne y Peters 1982)¹².

- **Nivel educacional**

El nivel educacional es visto como una probabilidad de lograr un mejor ajuste laboral, puesto que una persona que goce de un mejor nivel tendrá, la posibilidad de conseguir excelentes oportunidades de empleo. Es en este contexto que las investigaciones sobre el efecto de la educación sobre los resultados laborales arrojan que los que gozan de un mayor nivel educativo tienen mejores beneficios, son promocionados con rapidez, tienen más oportunidades, y por lo general consiguen mejores empleos. No obstante, un trabajador que goce de dichas características no necesariamente se encuentra satisfecho laboralmente si la utilidad del trabajo depende de la comparación entre resultados y aspiraciones y estas últimas aumentan con la educación (Clark y Oswald 1997)¹³.

¹² Ruiz Segura Carol Marlene "Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillan" (tesis de grado). Universidad de Bio Bio.

¹³ Estudios empíricos arrojan inconsistencia entre las variables nivel educacional. "Satisfacción en el trabajo". Universidad del Bío-Bío. Red de bibliotecas – Chile

2.1.1.3. Características del empleado que afectan a su desempeño

Tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del debería ser (lo que desea un empleado de su puesto).¹⁴

1. Las necesidades.
2. Los valores.
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del debería ser (lo que desea un empleado de su puesto).

1. Las comparaciones sociales con otros empleados.
2. Las características de empleos anteriores.
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto.

- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.
- Retribución.

¹⁴ Márquez Pérez M. (2002). *Satisfacción laboral*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/SATISFACCION-LABORAL/#AUTORES>

Las actitudes generalmente se adquieren durante largos períodos, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con mayor rapidez.

2.1.1.4. Tipos o niveles de satisfacción del personal¹⁵

- **Satisfacción general**

Se refiere al indicador promedio de satisfacción que siente un trabajador frente a los diferentes aspectos de su trabajo.

- **Satisfacción por facetas**

Se refiere al menor o mayor grado de satisfacción de un trabajador, frente a específicos aspectos de su trabajo, entre estos el reconocimiento, los beneficios, las condiciones, la supervisión recibida, los compañeros y las políticas de la empresa.

2.1.1.5. Tipos de satisfacción según las aspiraciones del trabajador

- **Satisfacción progresiva:**

Se refiere al nivel de satisfacción que aumenta con el nivel de aspiraciones del trabajador.

¹⁵ Riquelme M. (2018). *Satisfacción del personal (definición, tipos y como medirla)*. Recuperado de <https://www.webvempresas.com/SATISFACCION-DEL-PERSONAL-DEFINICION-TIPOS-Y-COMO-MEDIRLA/>

- **Satisfacción estabilizada.**

Se refiere a la satisfacción que mantiene el nivel de aspiraciones del trabajador.

- **Satisfacción resignada.**

Se refiere al nivel de satisfacción que reduce las aspiraciones que tiene el individuo.

- **Satisfacción constructiva**

Se refiere al nivel de satisfacción que mejora progresivamente debido a la iniciativa para mejorar la situación de insatisfacción.

- **Satisfacción fija**

Se refiere al nivel de satisfacción que se mantiene en el tiempo, ya que no se cumplen las aspiraciones del trabajador y no se hace nada para cambiar la situación.

- **Satisfacción resignada**

Se refiere al nivel de satisfacción que se mantiene, no se hace nada para cambiar la situación y se distorsiona la percepción de la realidad.

2.1.1.6. Efecto de satisfacción e insatisfacción en el personal

Los empleados manifiestan su insatisfacción de diferentes formas, que se pueden catalogar según 2 dimensiones, la primera se refiere a si es una forma constructiva o destructiva, mientras que la otra a si se manifiesta en una forma activa o pasiva. Dentro de las posibles conductas tenemos (Robbins 1999)¹⁶.

¹⁶ Robbins S. y Coulter M. "La Administración" 8va Edición (P.345). México Pearson Educación.

Salida: comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.

Voz: tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

Lealtad. Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.

Negligencia: permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan nuestras variables de desempeño, productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo incluye en la respuesta de los empleados los comportamientos de voz y lealtad, considerados como comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleran situaciones desagradables o reanimen las condiciones de trabajo satisfactorias.

Si bien esta estructura es útil para presentar las consecuencias posibles de la insatisfacción en el trabajo, resulta demasiado general.

A continuación, se estudian los resultados más específicos de la satisfacción e insatisfacción en el lugar de trabajo:

- **Satisfacción y ausentismo**

Aunque la investigación muestra que los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo que los empleados insatisfechos, la correlación no es fuerte. Ciertamente tiene sentido que los trabajadores insatisfechos tienen más

probabilidades de faltar al trabajo, otros factores producen un impacto en la relación. Por ejemplo, las organizaciones que proporcionan prestaciones generosas de licencia médica animan a todos sus empleados (incluyendo a los que están muy satisfechos) a tomar días de incapacidad por enfermedad. Suponiendo que su trabajo sea más o menos diverso, usted puede sentir que es satisfactorio y aun así tomar un día de incapacidad por enfermedad para disfrutar de un fin de semana de tres días o broncearse en un caluroso día de verano si esos días son libres y no reciben ninguna sanción¹⁷.

- **Satisfacción y rotación**

La investigación sobre la relación entre la satisfacción y la rotación es mucho más fuerte. Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación, en tanto que los insatisfechos tienen niveles de rotación más altos. Sin embargo, aspectos como las condiciones de la mano de obra y el mercado, las expectativas sobre oportunidades de trabajo alternativas y la duración del empleo en la organización también afectan la decisión de salir. La investigación también sugiere que un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del empleado. Para los empleados con un desempeño alto, el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación. ¿por qué? Comúnmente, la organización hace todo lo posible para retener a los empleados que tienen un desempeño alto (obtienen aumentos de sueldo, elogios, reconocimiento, mayores oportunidades de promoción, etc.)¹⁸.

¹⁷ Robbins S. y Coulter M. "La Administración" (2005) (P.345). México Pearson educación. 8va Edición

¹⁸ Robbins S. y Coulter M. "La Administración" (2005) (P.345). México Pearson educación. 8va Edición

2.1.1.7. Causas 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 contrario¹⁹.

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 posibles.

Se elaboró y validó una escala de satisfacción laboral en trabajadores de lima metropolitana, la escala cuenta con 36 proposiciones asociada a siete factores que se definen a continuación (Palma en 1999)²⁰.

1. **Condiciones físicas y/o materiales;** se refiere a los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como factor de la misma.
2. **Beneficios laborales y/o remunerativos;** el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que realiza.

¹⁹ Fuentes Navarro Silvia María (2012) "*Satisfacción Laboral Y Su Influencia En La Productividad*" (título de grado). Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango.

²⁰ Citado por Farfán García Consuelo M. (2006) "*Construcción, Validez Y Confiabilidad De Un Instrumento Para Medir Satisfacción Laboral En Mujeres*" Universidad Iberoamericana México.

3. **Políticas administrativas;** grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular las relaciones laborales y asociadas directamente al trabajador.
4. **Relaciones sociales;** grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparten las actividades laborales cotidianas.
5. **Desarrollo personal;** oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.
6. **Desempeño de tareas;** la valoración con la que se asocia el trabajador y sus tareas cotidianas en la entidad que labora.
7. **Relación con la autoridad;** la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo respecto a sus actividades cotidianas.

2.1.1.8. Factores laborales que pueden afectar el grado de equilibrio entre el trabajo y la familia²¹

Los factores que pueden afectar el grado de equilibrio entre el trabajo y la familia son las características del horario laboral, que se presentan como una fuente potencial de interferencia entre ambos dominios y, por ende, generadores de mayores dificultades a la hora de establecer una conciliación. Los autores plantean que si existe una mayor flexibilidad en el horario de trabajo existirán menores dificultades (Cifre y Salanova, 2004). Asimismo, es preciso mencionar que también ocurre la situación inversa, es decir, los individuos que tienen apoyo familiar pueden

²¹ Jiménez F. Andrés, González E. Carol, Reyes P. Daniela (2009). Satisfacción familiar y laboral de mujeres con distintas jornadas laborales en una empresa chilena de servicios financieros. Universidad de Talca. Chile. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552009000100007

trabajar largas horas sin tener interferencia entre los dominios (Greenhaus y Parasuraman1999).

Asimismo, Anderson, Coffey y Byerly (2002) hacen alusión a cómo contribuyen las organizaciones en la manera en que se concilia el trabajo y la familia, dando a conocer patrones como la ayuda con el cuidado de los niños, y la flexibilidad en el horario. Las políticas de conciliación favorecen la relación entre las responsabilidades del trabajo y de la familia, lo que mejora el desempeño de los funcionarios Clark, (2001). Al respecto, Parasuraman y Simmers (2001) dan a conocer que la flexibilidad en el horario laboral otorga la capacidad de pasar una mayor cantidad de tiempo junto a los hijos, lo que favorece el equilibrio trabajo-familia. Otro estudio que avala esta afirmación fue el realizado por Hill, Hawkins, Ferris y Weitzman (2001), el cual menciona que la flexibilidad percibida en el trabajo está relacionada con la mejora en el equilibrio entre el trabajo y la familia, puesto que se puede optimizar el tiempo dedicado a la familia.

En base a esto, Clark (2001) ha determinado tres aspectos claves que deben tener en cuenta las organizaciones para favorecer el ajuste entre el trabajo y la familia: flexibilidad temporal, que da cuenta de que los empleados posean un horario moderado y flexible; flexibilidad operacional, que hace alusión al control que tienen los individuos sobre su trabajo y, por último, la supervisión de apoyo, que se refiere a la capacidad que tiene la organización para ayudar a sus empleados en lo que concierne al ámbito familiar.

2.1.1.9. TEORÍAS GENERALES SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

García (2010) menciona que desde 1935, fecha en que Hoppock realizó las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral; se medicó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador²².

Las teorías o enfoques que pretenden explicar este fenómeno psicosocial, de manera enunciativa son las siguientes:

A) Teoría de dos factores de Herzberg²³

Esta teoría es conocida como la teoría de motivación e higiene o teoría de los dos factores de Herzberg. Es una teoría de motivación más enfocada al trabajo, a la motivación de los empleados.

- **Grupo de factores intrínsecos o motivacionales**

Son aquellos propios de las circunstancias del trabajo. Tiene que ver con el contenido del cargo, es decir, las con las tareas y deberes relacionados con el cargo, produciendo en el trabajador un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad; logro, reconocimiento, responsabilidad. Este grupo de factores se asocian directamente a la satisfacción en el puesto de trabajo.

- **Grupo de factores extrínsecos o higiénicos**

²² Vargas Vega T. Vizzuett Balderas V. Amador Montiel E. Becerra Córdova L.E. Villegas González E. (2018). La Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad, Centro Universitario Hidalguense. México. Recopilado de [file:///C:/Users/M%C2%A1LAN/Downloads/1444-3735-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/M%C2%A1LAN/Downloads/1444-3735-1-PB%20(2).pdf)

²³ Martínez Mabel 15 Mayó 2013 escuela de organización industrial- la Teoría de Herzberg

Son aquellos referidos a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, pero en su sentido más amplio, en donde hay retribuciones externas como condiciones físicas y ambientales que se dan por separado de la naturaleza del trabajo; salario, entorno físico, políticas de empresa, seguridad en el trabajo, clima laboral. Este grupo de factores no brindan una satisfacción directa al momento de ejecutar el trabajo y se asocian con la insatisfacción.

El autor plantea que cuando una persona se siente bien en su puesto de trabajo, se le atribuyen características del grupo de factores intrínsecos o motivacionales. Opuesto al enfoque tradicional, Herzberg dice que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino, la no satisfacción, es decir, que la eliminación de características insatisfactorias de un puesto de trabajo, no necesariamente hace que el puesto de trabajo sea satisfactorio. Lo mismo ocurre con la insatisfacción, planteando que lo opuesto a esta no es la satisfacción, sino, la no insatisfacción. De acuerdo a lo anterior los factores que llevan a la insatisfacción con el puesto se les separa y son distintos a los que conducen a la insatisfacción con el puesto.

Según la **teoría de la motivación e higiene**, de 1959, las personas están influenciadas por **dos factores**:

- **La satisfacción resultada de los factores de motivación**, que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- **La insatisfacción resultada de los factores de higiene** que, si faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Es decir, los factores de higiene, aunque no motivan propiamente, deben ser tratados para “limpiar” el entorno de trabajo o la situación del trabajador de forma que no se desmotive, mientras que los factores de motivación sí que aumentan tu

motivación y ganas por cumplir un objetivo. En esta teoría, lo contrario de satisfacción es no satisfacción y el opuesto de insatisfacción es no insatisfacción, es decir, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción.

Veamos cuáles son estos dos factores:

- Los **factores de higiene**: engloban a todas las condiciones del ambiente en el cual se mueve la persona. Apunta a las variables del contexto donde desempeña tareas el trabajador. Son:
 - ✓ Sueldo y beneficios
 - ✓ Política de empresa y organización
 - ✓ Relación laboral
 - ✓ Ambiente físico
 - ✓ Supervisión
 - ✓ Status
 - ✓ Seguridad laboral

- Los **factores de motivación**: se encuentran vinculados con aspectos más profundos respecto del puesto específico que posee el individuo. La motivación que brinda su atención es sustentable en el tiempo y a largo plazo, permitiendo una filiación de la persona para con la empresa de magnitud significativa. Son:
 - ✓ Logros
 - ✓ Reconocimiento
 - ✓ Independencia laboral
 - ✓ Responsabilidad
 - ✓ Promoción
 - ✓ Crecimiento
 - ✓ Madurez

✓ Consolidación

La propuesta de Herzberg para la motivación radica en lo que él denominó “**enriquecimiento de tareas**”. El trabajo rutinario y no desafiante no sólo denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo.

Los consejos de Herzberg para el enriquecimiento de tareas son:

- Suprimir algunos controles manteniendo la responsabilidad del manejo.
- Aumentar la responsabilidad del trabajador respecto a su trabajo.
- Delegar un área de trabajo cerrada en sí misma.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar al trabajador sobre los resultados mensuales.
- Reparto de tareas nuevas y más difíciles.
- Asignación de tareas especiales, que permitan al trabajador mejorar profesionalmente.

B) TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Abraham Maslow (1954) planteó en su libro “Motivación y Personalidad” el concepto de la Jerarquía de Necesidades que fundamenta, las necesidades de seguridad: de manera que la satisfacción busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Esta teoría probablemente es una de las más conocidas sobre motivación y guarda estrecha relación con el concepto de satisfacción, ya que postula que la personalidad de los individuos es guiada o motivada precisamente

por la satisfacción de sus necesidades. Maslow formula la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades²⁴.

- **NECESIDADES DE SEGURIDAD.**

Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas, llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y predecible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano si las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquellas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas. Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

- **NECESIDADES SOCIALES.**

Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento si las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Si las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano al aplicar la administración participativa.

²⁴ Fuentes Navarro Silvia María Quetzaltenango, marzo de 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)

- **NECESIDAD DE AUTOESTIMA.**

Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimiento de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, las cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

- **NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN**

Son las necesidades humanas más elevadas, se encuentran en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización, se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. Las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismo, por ejemplo, sentimiento de realización y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento si se han satisfecho, por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que a más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más. No importa qué tan satisfecha esté la persona, pues ésta siempre querrá más.

- **NECESIDADES FISIOLÓGICAS.**

Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

MODELOS TEÓRICOS QUE EXPLICAN LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

A continuación, se describen las teorías que dan soporte a la investigación, entre las principales está, la teoría de Higiene-Motivacional, de la Discrepancia y de los Eventos Situacionales.

a) Teoría de Higiene-Motivacional.

Esta teoría demuestra que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral (Herzberg, 1968, citado por Alfaro, (Leyton, Meza y Saéñz, 2012)²⁵.

b) Teoría de la Discrepancia

Sostiene que la satisfacción laboral es el estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo como un medio para lograr o facilitar la satisfacción laboral y su influencia en la productividad el logro de los valores laborales. Asimismo, la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero, resultante

²⁵ Vargasvega t. Vizzuett Balderasv. Amador Montiel e. Becerra Córdova Villegas González e. (2018). "La satisfacción laboral y su influencia en la productividad", centro universitario hidalguense México. Recopilado de [FILE:///C:/USERS/M%C2%A1LAN/DOWNLOADS/1444-3735-1-PB%20\(2\).PDF](FILE:///C:/USERS/M%C2%A1LAN/DOWNLOADS/1444-3735-1-PB%20(2).PDF)

de la valoración del trabajo como frustrante o bloqueo de la consecución de los valores laborales (Locke, 1968, citado por Fuentes, 2012: 24).²⁶

De esta manera, la satisfacción e insatisfacción laboral se derivan de la evaluación que hace el trabajador al contrastar sus valores con la percepción de lo que le ofrece el trabajo.

c) Teoría de los Eventos Situacionales.

Señala que la satisfacción laboral está determinada por factores denominados características situacionales y eventos situacionales²⁷.

Clima organizacional

Atendiendo a la teoría general de sistemas y aplicándolo a las organizaciones, se establece que las distintas partes que componen una organización están interrelacionadas entre sí, como fruto de sus interacciones se forma una realidad denominada clima y que es el resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización.

El “clima” es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye un vínculo entre el individuo y el ambiente. Concretamente, el clima es la percepción de un grupo de personas que forma parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

²⁶ Teuken Bidikay Vol. 9 N° 13 (Medellín, Colombia) Jul - Dic 2018

²⁷ Fuentes Navarro Silvia María (2012) “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (Título De Pregrado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.

En una empresa se habla de clima cuando se hace referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Se establece así que el concepto de clima organizacional es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales.

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización, por lo que podemos reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen su solución.

2.1.2. Productividad

2.1.2.1. Definición de productividad

Van Der (2005) explica que la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud²⁸.

²⁸ Ochoa Calderón Karen A. (2014). " *Motivación y Productividad Laboral*" (tesis de grado). Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar.

Koontz Y Wehrich (2004), explicaron que la productividad es la relación insumos productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados²⁹.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

También nos mencionan que:

- **Administración de la producción.** - se ocupa de las actividades necesarias para fabricar productos.
- **Administración de operaciones.** - se ocupa de las actividades necesarias para generar y entregar un servicio o un producto físico.

Robbins y Coulter (2000), la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción³⁰.

Se puede decir que 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

²⁹ Koontz H. Wehrich H y Cannice M. (2012). (p 550) "*Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*". Mac Graw Hill. 14^{VA} Edición

³⁰ Robbins S. y Coulter M. "*La Administración*" (P.469). México Pearson Educación

producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

- **RECURSOS HUMANOS.** Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.
- **MAQUINARIA Y EQUIPO.** Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- **ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.** En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

2.1.2.2. Medición de la productividad.

Gaither y Frazier (2000), definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida³¹.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

³¹ Gaither N. y Frazier G. *Administración de Producción y Operaciones* (2000). (p.582). México. Internacional Thomson Editores.

2.1.2.3. Indicadores de productividad

Silvia María Fuentes menciona que **Koontz y Weihrich (2004)**, señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad³².

- **Eficiencia**

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos. La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizará este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente para toda la organización que se materializaba en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

- **Efectividad**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivos, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con

³² FuentesNavarro Silvia María (2012) “*Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*” (título de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.

la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

- **Eficacia.**

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

2.1.2.4. Productividad en el sistema financiero

La productividad por empleado del sistema financiero bancario es la relación entre el volumen de negocio de un banco y la cantidad total de empleados. El volumen de negocio resulta de la suma de los créditos y depósitos totales de la entidad.³³

2.1.2.4.1. Conceptos bancarios

Cartera de crédito

Es la sección más importante del banco porque a través de esta cuenta se generan los ingresos o utilidades para el banco a través del cobro de una tasa de interés sobre los préstamos concedidos a esta tasa se denomina tasa activa. La tasa activa es el interés que cobra el banco por la colocación por los préstamos. La tasa pasiva es el interés que cancela el banco sobre la captación de depósitos a terceros. La cartera de créditos se puede entender también como las acreencias que tiene el

³³ Benítez Ana M. Gerente de Administración y Finanzas (2018). *Productividad de la banca nacional crece*. Recuperado de <https://www.5dias.com.py/2018/10/productividaddelabancanacionalcrece/#:~:text=El%20indicador%20de%20productividad%20es,dep%C3%B3sitos%20totales%20de%20la%20entidad.>

banco con terceros originando así la actividad principal de un banco que es la intermediación financiera de recursos monetarios³⁴.

Definición de créditos

Crédito es un activo de riesgo, cualquiera sea la modalidad de su instrumentación, mediante el cual el banco, asumiendo el riesgo de su recuperación, provee o se compromete a proveer fondos u otros bienes o garantiza frente a terceros el cumplimiento de obligaciones contraídas por su cliente³⁵.

Asesor de crédito

Asesores de crédito aquellos que desempeñan el papel de intermediarios en las solicitudes de préstamo en virtud de ello verifican si los solicitantes son aptos para su aprobación o no. Por lo general estos profesionales devengan comisiones que dependen de la cantidad de préstamos conferidos³⁶.

Funciones generales de un asesor de crédito

- Asesorar a clientes nuevos y existentes sobre préstamos.
- Velar por el pago de los préstamos y líneas de crédito aprobados.
- Llevar registros detallados de las transacciones que sean ejecutadas diariamente.
- Procesar, revisar y completar las solicitudes de préstamo o líneas de crédito.

³⁴ Analista de procesos y proyectos encargado de gestión y crediticia metodológica. Banco Solidario. (2010). *Manual de políticas de crédito*

³⁵ Analista de procesos y proyectos encargado de gestión y crediticia metodológica. Banco Solidario. (2010). *Manual de políticas de crédito*

³⁶ Ayllon Luis J. Subgerente regional de Banco Solidario. (2020). Bolivia

- Contribuir con el logro de metas de la institución financiera.
- Enviar a los clientes comunicaciones, tales como recordatorios de pago, notificaciones y balances de la deuda.
- Garantizar el cumplimiento de las políticas y controles internos establecidos por la institución financiera con el fin de garantizar la transparencia en el procesamiento de cada solicitud.

Microcrédito

Todo crédito otorgado a una persona física (natural) o jurídica, o a un grupo de prestatarios, con el objeto de financiar actividades de producción, comercialización y servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas e ingresos generados por sus propias actividades. Por el tamaño de la actividad económica se encuentra clasificado en el índice de microempresa³⁷.

Microcrédito individual. - concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, con garantía definidas por la entidad de intermediación financiera.

Microcrédito de banca. - concedido a un grupo de prestatarios, conformado por personas naturales, con garantía mancomunada o solidaria³⁸.

Mora

Se define mora al retraso en el pago o devolución de una deuda. Es importante diferenciar entre demora y mora. La demora es la tardanza en el cumplimiento de una obligación mientras que en la mora además de haber existido demora el acreedor tiene que haber exigido su cumplimiento de manera formal. Normalmente

³⁷ Normas para bancos y entidades ASFI. Artículo 2º, sección 8 del anexo 1 del título v capítulo Bolivia.

³⁸ Analista de procesos y proyectos encargado de gestión y crediticia metodológica. Banco Solidario. (2010). *Manual de políticas de crédito*

el banco considerará que estás en mora cuando llevas sin pagar tus deudas un plazo superior a los 90 días³⁹.

Mora

A efectos de la evaluación y calificación de la cartera de créditos, se entenderá por mora al incumplimiento en el pago de los montos adeudados de capital o intereses, según el plan de pagos pactado, considerándose como incumplido el saldo total de la operación desde el día de vencimiento de la cuota atrasada más antigua hasta el día en que ésta sea puesta totalmente al día, tanto en capital como en intereses. En concordancia con lo establecido en el artículo 794° del código de comercio los créditos que no tengan una fecha de vencimiento, se considerarán vencidos desde su origen⁴⁰.

Cajero

Los cajeros bancarios son el primer punto de contacto entre los clientes y la institución financiera. Sus responsabilidades comprenden tanto labores administrativas incluyendo archivar planificar y redactar informes como atención al cliente y la promoción de los servicios de la institución, brindan asistencia y orientación en un sinnúmero de transacciones financieras como depósitos, retiros, transferencias y demás movimientos bancarios, además de promocionar productos financieros, incluyendo cuentas bancarias, préstamos, tarjetas de crédito, tarjetas de débito, entre otros⁴¹.

La labor de un cajero bancario es importante para el correcto funcionamiento de la institución financiera ya que ellos se aseguran de que cada transacción sea realizada de forma debida observando para ello las medidas de seguridad para

³⁹ Ayllon Luis J. Subgerente regional de Banco Solidario. (2020). Bolivia.

⁴⁰ Analista de procesos y proyectos encargado de gestión y crediticia metodológica. Banco Solidario. (2010). *Manual de políticas de crédito*

⁴¹ Analista de procesos y proyectos encargado de gestión y crediticia metodológica. Banco Solidario. (2010). *Manual de políticas de crédito*

garantizar que a solicitud del cliente los fondos asignados sean transferidos a la cuenta señalada. En tal sentido los cajeros bancarios están a cargo del flujo de dinero que entra y sale de sus estaciones de trabajo, así como de la verificación de la identidad del cliente antes de procesar cualquier operación bancaria⁴².

Definición de depósito bancario

El depósito bancario es un producto destinado a los clientes que buscan una rentabilidad para sus ahorros. Su funcionamiento es sencillo, el cliente, entidad o empresa que tienen una cantidad de dinero a la que quiere sacar una rentabilidad lo aporta a la entidad bancaria durante un período de tiempo determinado y bajo unas condiciones estipuladas, para obtener a cambio unos beneficios⁴³.

Los depósitos bancarios son la base de la banca tradicional, ya que sin el dinero aportado por los clientes un banco difícilmente podría obtener fondos para prestar a terceros. Para el inversor se trata de una manera de ganar dinero ahorrando.

2.2. Contexto legal

Las relaciones laborales están regidas por la ley general del trabajo de 1942 y su decreto reglamentario de 1943.

- **Derecho al trabajo**

El trabajo es un deber y un derecho y constituye la base del orden social y económico (art. 156 de la constitución).

⁴² Ayllón Luis J. Subgerente regional de Banco Solidario. (2020). Bolivia

⁴³ Carne Diego. (2014). *Definición de depósito bancario*. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/deposito-bancario>

- **Igualdad de salario**

El salario es proporcional al trabajo. Se prohíbe la diferencia de salarios por razón de sexo o nacionalidad (art. 52).

- **Provisión de cargos**

La vacancia producida en cualquier cargo será provista con el trabajador inmediatamente inferior, siempre que reúna los requisitos de honorabilidad, competencia y antigüedad en el servicio. Esta disposición se aplicará sin distinción de sexos (art. 65).

- **Trabajos prohibidos**

Para mujeres y niños se prohíbe el trabajo nocturno y los oficios pesados, peligrosos, insalubres o reñidos con la moralidad y buenas costumbres (arts. 59 y 60).

- **Límite al trabajo femenino**

En toda unidad industrial el personal femenino no puede superar el 45%, a menos que el empleador determine que la índole del trabajo requiere una mayor proporción (art. 3).

Protección a la maternidad

- Se prohíbe el despido por causa de embarazo o lactancia.
- La trabajadora embarazada tiene derecho a un descanso remunerado de 45 días antes y 45 días después del parto (art. 61).
- La mujer embarazada en puesto de trabajo que implique esfuerzos que afecten su salud merecerá un tratamiento especial que le permita desarrollar

sus actividades en condiciones adecuadas, sin afectar su nivel salarial ni su ubicación en el puesto de trabajo (art. 2 de la ley de 2 de marzo de 1988).

- Toda mujer en período de gestación y hasta un año del nacimiento del hijo gozará de inamovilidad, tanto en las instituciones públicas como en las privadas (art. 1 de la ley de 2 de marzo de 1988).
- La madre tiene derecho a descansos de una hora al día para amamantar a su hijo (art. 61).
- Las empresas que ocupen cincuenta o más trabajadoras deben mantener salas cuna anexas al lugar del trabajo, donde las madres puedan dejar a sus hijos mientras trabajan y alimentarlos.

- **Trabajo doméstico**

La jornada de trabajo de la trabajadora doméstica no está sujeta a horario, pudiendo extenderse hasta dieciséis horas (art. 39).

- **Jubilación**

La mujer puede jubilarse a una edad menor que el hombre (art. 45 del código de seguridad social).

2.3. Contexto referencial

En 1990 la organización no gubernamental **FREEDOM FRONS HUNGER** inicia el programa crédito con educación cerca del lago Titicaca.

1998 se comienza a trabajar en Oruro y por primera vez, la organización tiene una experiencia con mujeres en zonas periurbanas.

1999 se da sostenibilidad al proyecto y crecer se transforma en una ONG independiente.

2000 se inicia la expansión de **CRECER** a nivel nacional.

En el año 2016 se adquiere la licencia de funcionamiento como institución financiera de desarrollo otorgado por ASFI.

CREDITO CON EDUCACION RURAL (CRECER) es una institución financiera de desarrollo que centra su trabajo en las personas. Brindando servicios financieros y de desarrollo a mujeres de escasos recursos económicos, con el fin de mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

CRECER IFD no fija al crédito y mucho menos su retorno como un fin, sino que las usa como un medio de educación/capacitación y organización de la sociedad. Aun así, ofrece créditos pensados en mejorar la calidad de vida de sus clientes como la salud, educación, vivienda y por supuesto aquellos que les permita emprender o hacer crecer su negocio, o de libre disponibilidad, entre otros. Aplica la tecnología de la banca comunal, un sistema crediticio de garantía solidaria, mancomunada e indivisible que permite además el ahorro, al que complementan con módulos educativos.

Servicios financieros

- **Créditos grupales**

Banca comunal

- **Créditos individuales**

Crédito para educación

Crédito para tu negocio

Crédito de libre disponibilidad

Crédito para la producción

Crédito para tu salud

Crédito para tu vivienda

2.4. Estudios previos del objeto de estudio

Los estudios realizados sobre mujeres que se pudieron encontrar son:

- La tesis de **“CONCILIAR LA VIDA LABORAL Y PERSONAL, UN NUEVO DESAFÍO PARA LA MUJER PROFESIONAL CON HIJOS”**. Trabajo de investigación presentado para optar al grado académico de magíster en desarrollo organizacional y dirección de personas. Presentado por: SRTA. JENNYFER MIRIAM MAZUELOS GALLEGOS Y SRA. KARLA EVA MESTANZA RÍOS.

Las mujeres de la muestra, cuenta con un alto nivel jerárquico y suelen integrar de manera inconsciente su vida personal con su rol laboral, en este estudio se pudo notar, que gran parte de las preguntas efectuadas las relacionan con respuestas y ejemplos de su día a día en el trabajo o en la familia. Se podría deducir que las mujeres entrevistadas en este estudio mostraron una fuerte inclinación por el trabajo debido a sus necesidades de logro, sacrificios y desafíos; además su estilo de liderazgo hace referencia a lo mencionado, asegurando que su rol de madre, en algunos casos, le ha permitido inclusive afinar estas habilidades. Según JACK ZENGER Y JOE FOLKMAN (2007), las mujeres cuentan con una mayor capacidad para liderar equipos en relación a los hombres, debido a las competencias innatas que

poseen como la escucha, la empatía, la comunicación y el arte de delegar. En este estudio se pudo validar que las mujeres entrevistadas cuentan con la misma percepción, aduciendo ejemplos concretos de desempeño. La conciliación entre la vida laboral y personal en la actualidad es un factor fundamental para la atracción y retención de talento, tal como lo mencionaba da SILVA, MARINALVA (2006); cuando las empresas fomentan ambientes de estabilidad, flexibilidad y empatía a través de medidas de 34 conciliación, generan en sus colaboradores compromiso y motivación. Además, las empresas deben incluir en su cultura que el jefe directo es el embajador de las políticas de conciliación en la empresa, y valorar que, según la muestra del estudio, la mujer no percibe que existen diferencias en la posibilidad de ascenso entre los hombres y ellas, a pesar de los estereotipos de roles.

- La segunda tesis que se encontró es “**SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD**” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango” elaborada por Silvia maría fuentes navarro.

Los 20 encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) esto se puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta no. 16 sobre si se siente satisfecho con el trabajo que realizan, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 29% respondió que generalmente se siente satisfecho se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la delegación de recursos humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.

- **SATISFACCIÓN FAMILIAR Y LABORAL DE MUJERES CON DISTINTAS JORNADAS LABORALES** en una empresa chilena de servicios financieros
-ANDRÉS JIMÉNEZ FIGUEROA - CAROL GONZÁLEZ ESCOBAR - DANIELA REYES PAVEZ UNIVERSIDAD DE TALCA – CHILE

Una vez realizados los análisis pertinentes se puede concluir que las variables en estudio, satisfacción familiar y laboral, se encuentran positivamente relacionadas, tal como se plantea en una de las hipótesis del estudio, que señala que las mujeres que obtienen alta satisfacción familiar tendrán alta satisfacción laboral. Esta hipótesis se encuentra empíricamente avalada por investigadores como SÁNCHEZ Y QUIROGA (1995), quienes argumentan que en las mujeres predomina una congruencia entre trabajo-familia, es decir, la satisfacción familia impacta en la satisfacción laboral y viceversa.

La complejidad en la relación familia-trabajo conlleva a que ambos dominios se influyeran mutuamente. En este sentido, la satisfacción familiar está sujeta a distintas situaciones de tensión, como el cuidado de los hijos, las enfermedades, falta de tiempo, los conflictos del matrimonio, los problemas económicos, entre otros, las que pueden dificultar el funcionamiento del vínculo trabajo y familia (CHAMBLAS, MATHIESEN, MORA, NAVARRO CASTRO, 2000). Las dificultades provenientes del hogar son manifestadas en el trabajo (guerrero, 2003), o por el contrario, tener apoyo familiar genera un sentimiento de bienestar en la familia y esto se traduce en bienestar en el trabajo, como componente emocional (BARRACA LOPEZ--YARTO, 1997); o como indica CLARK (2000), la satisfacción, tanto en el ámbito familiar como laboral, refleja un equilibrio, donde se minimizan los conflictos de roles. Esto da cuenta de las dos grandes áreas que están a la base del equilibrio trabajo-familia, como mecanismo facilitador o de conflicto, dependiendo de la situación.

En relación con las jornadas laborales, se puede concluir que no hay diferencias en los niveles de satisfacción familiar y laboral de las mujeres que trabajan jornada completa o parcial, aun cuando cabe señalar que para ambos casos los niveles de satisfacción son positivos; es decir, la mayoría de las mujeres que trabaja en esta empresa está relativamente satisfecha en los dos ámbitos. Sin embargo, se sabe que las jornadas laborales extensas provocan descontento en las mujeres por la falta de tiempo para dedicar a sus hijos o hacer quehaceres de hogar (SERNAM, 2002).

2.5. Diagnóstico del problema

Investigaremos si la satisfacción laboral de madres profesionales influye en su productividad a diferencia del resto del personal operativo en CRECER IFD

Analizando lo importante que es para las mujeres tener un trabajo debido a distintos factores sea por necesidad o realización personal, también es importante para algunas organizaciones tener un recurso humano con un alto nivel de satisfacción laboral, brindándole un adecuado seguimiento y dándole la importancia que se merece. De acuerdo al estudio realizado se tomará la teoría de los dos factores de Herzberg. Donde los factores de higiene engloban a todas las condiciones del ambiente en el cual se mueve la persona y los factores de motivación se encuentran vinculados con aspectos más profundos respecto del puesto específico que posee el individuo.

En cuanto a la productividad ROBBINS Y COULTER consideran que el factor determinante es el recurso humano ya que es de gran influencia en una empresa y VAN DER explica que el capital humano es como el acto más valioso de la empresa, pues en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa por lo tanto se debe considerar como un activo, no como un costo. Para conocer la

productividad que presentan los funcionarios de la banca comunal CRECER IFD se hizo una recolección de datos y entrevistas semiestructuradas a los jefes de agencias.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva para conocer si la satisfacción laboral de madres profesionales influye en su productividad con el resto del personal operativo en la **BANCA COMUNAL CRECER IFD**

INVESTIGACION DESCRIPTIVA

La presente investigación se realizó bajo un enfoque de tipo descriptivo. Según **Hernández Fernández y Baptista** los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren⁴⁴.

Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer. Menciona que el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables⁴⁵.

Por lo cual se implementará la recolección agrupación y presentación de los datos recabados sobre la satisfacción y productividad del personal femenino en la **BANCA COMUNAL CRECER IFD.**

⁴⁴ Hernández Sampieri R. Fernández Collado C. y Baptista Lucio P. (2010). (p.80). *Metodología De La Investigación. Mc Graw Hill.* Quinta Edición

⁴⁵ Van Dalen B. Y William J. Meyer. *Síntesis de Estrategia de la investigación descriptiva.* Recuperado de http://metodologia.over-blog.es/pages/Sintesis_de_Estrategia_de_la_investigacion_descriptiva-1255657.html

3.2. Universo población de estudio

Esta investigación dio a conocer si la satisfacción laboral de madres profesionales influye en su productividad a diferencia del resto del personal operativo de CRECER IFD para lo cual se tomó en cuenta al personal operativo (asesores-cajeros) en sus cinco sucursales, Chasquipampa, el Tejar, Miraflores, Obrajes y San Pedro de la ciudad de La Paz Bolivia. Haciendo un total de cuarenta y cinco (45) personas que trabajan en esta entidad.

3.3. Determinación del tamaño y diseño de la muestra

La determinación de la muestra se realizó a través de un censo, que es un subgrupo de población seleccionado para participar en el estudio, donde las características de la muestra, se utilizan para hacer deducciones acerca de los parámetros de la población. Un censo no es realista si la población es grande, al contrario, si la población es pequeña hace que un censo sea factible y también deseable.

El censo que se realizó fue un total de cuarenta y cinco (45) personas que trabajan en el área operativa en la banca comunal crecer, estas se clasifican en los siguientes cargos:

- **Área operativa**

Tabla 1 PERSONAL DEL AREA OPERATIVA

Oficina	Sexo	Cargo Actual	HIJOS
Chasquipampa	F	CAJERO	0
Chasquipampa	F	ASESOR DE BANCA	1
Chasquipampa	F	ASESOR DE BANCA	1
El Tejar	F	ASESOR DE BANCA	0
El Tejar	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	0
El Tejar	F	ASESOR DE BANCA	1
El Tejar	F	ASESOR DE BANCA	3
El Tejar	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1
Miraflores	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1
Miraflores	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1
Miraflores	F	ASESOR DE BANCA	2
Miraflores	F	ASESOR DE BANCA	2
Obrajes	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	0
Obrajes	F	ASESOR DE BANCA	0
Obrajes	F	ASESOR DE BANCA	2
Obrajes	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1
Obrajes	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1
Obrajes	F	ASESOR DE BANCA	0

San Pedro	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1
San Pedro	F	CAJERA	0
San Pedro	F	ASESOR DE BANCA	1
San Pedro	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	2
San Pedro	M	CAJERO	0
San Pedro	M	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1
San Pedro	M	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1
Chasquipampa	M	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	2
Chasquipampa	M	ASESOR DE BANCA	1
Chasquipampa	M	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	2
Chasquipampa	M	ASESOR DE BANCA	2
El Tejar	M	ASESOR DE BANCA	3
El Tejar	M	ASESOR DE BANCA	0
El Tejar	M	ASESOR DE BANCA	0
El Tejar	M	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	2
Miraflores	M	ASESOR DE BANCA	1
Miraflores	M	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1
Miraflores	M	ASESOR DE BANCA	2
Miraflores	M	CAJERO	0
Obrajes	M	ASESOR DE BANCA	2
Obrajes	M	ASESOR DE BANCA	3
Obrajes	M	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	2
Obrajes	M	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	0
Obrajes	M	ASESOR DE CRÉDITO INDIVIDUAL	0
San Pedro	M	ASESORA DE CRÉDITO INDIVIDUAL	0
San Pedro	M	ASESOR DE BANCA	0
San Pedro	M	ASESOR DE BANCA	2

3.4. Selección de métodos y técnicas

Los métodos y técnicas que se utilizó serán:

- **Método de observación**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso a investigar, para este método la técnica a utilizar será el análisis e información documental, que se registrará para su posterior análisis⁴⁶.

- **Método de encuesta**

⁴⁷Este método permite para recolectar datos sobre actitudes, creencias y opiniones de los individuos de una población e indagar sobre pautas de consumo, hábitos y prejuicios las técnicas que utilizarán para este método son:

- ✓ Entrevista estructurada que estará dirigida al personal que trabaja en el área operativa.
- ✓ Entrevistas abiertas que estarán dirigidas a los jefes de agencia.

3.5. Instrumentos de relevamiento de información

3.5.1. Instrumento para satisfacción laboral

En esta investigación se utilizó un cuestionario de satisfacción laboral para calificar factores de higiene y motivación que consta de preguntas de tipo cerradas y de selección múltiple, se aplicó al personal que trabaja en el área operativa (asesores-cajeros) de la BANCA COMUNAL CRECER IFD. Se tomó como base el cuestionario denominado “cuestionario de satisfacción laboral” S20/23 ELABORADO POR J.L. MELÍA Y J.M. PAIRÓ EN EL AÑO DE 1998, y modificado en el año 2016 por JOSÉ

⁴⁶Amurrio Torrez H. V, (2017). ICCA. Guía Metodológica para la elaboración de Tesis de Grado. Bolivia. UMSA.

⁴⁷Monti Carolina. (2013). *La encuesta como método de investigación*. Recuperado de https://es.slideshare.net/CarolinaMonti/presentacion-encuesta-26353634?next_slideshow=1

PABLO LACAYO FUENTES. En el cual se miden distintas alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen al colaborador en los distintos aspectos de su trabajo.

3.5.2. Instrumento para la productividad

Para la productividad se realizó una recolección de datos otorgado por la banca y entrevistas semiestructuradas a los jefes de agencia, en base a preguntas elaboradas de acuerdo a las funciones y metas establecidas a los trabajadores en el área operativa.

CAPÍTULO IV

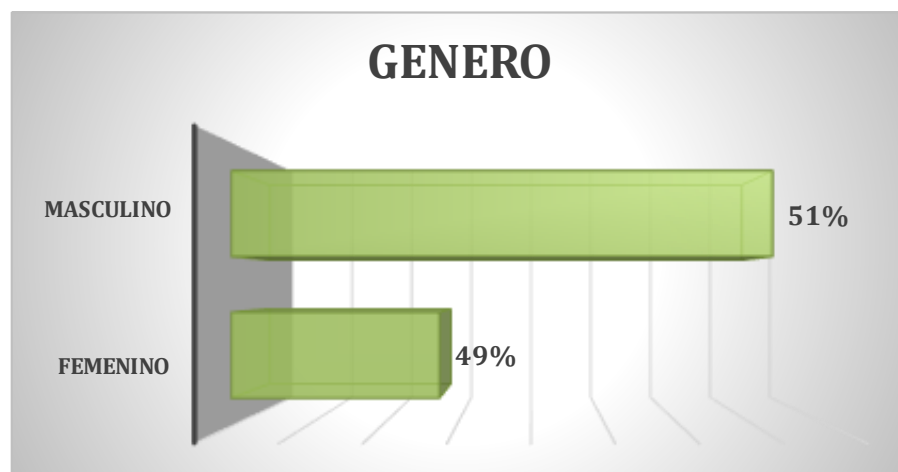
4. RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación de resultados

En los siguientes cuadros se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo de campo, para éste se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral s20/23 J.L. MELIÁ Y J.M. PEIRÓ (1998) que contiene preguntas para evaluar la satisfacción laboral dirigida a los empleados del área operativa de la **BANCA COMUNAL CRECER IFD**. En sus 5 agencias Chasquipampa, Miraflores, Tejar, la Portada y Obrajes, así como una entrevista dirigida a los jefes de agencia con el objetivo de evaluar la productividad del personal a su cargo, también se realizó una recolección de datos obtenido por la banca, dichas encuestas fueron aplicadas a 45 trabajadores entre las edades 20 a 55 años.

La **BANCA COMUNAL CRECER IFD**. Presenta un total de 45 personas que trabaja en el área operativa donde el 51% es masculino y 49% femenino.

GRAFICO 1 PERSONAL POR GENERO



4.2. Diagnóstico de resultados de la satisfacción laboral

Conforme a la metodología detallada y realizada la satisfacción global del personal de la **BANCA COMUNAL CRECER IFD** es el siguiente:

GRAFICO 4 SATISFACCIÓN LABORAL DE TODO EL PERSONAL



De forma general se identifica que el nivel de satisfacción del personal de la **BANCA COMUNAL CRECER IFD** es del **68 %** catalogado como algo satisfecho, bastante satisfecho y muy satisfecho.

4.2.1. Resultados de Satisfacción laboral según el genero

GRAFICO 7 SATISFACCIÓN SEGÚN EL GENERO



Mediante la información recolectada se puede observar que el nivel de satisfacción del personal femenino de la banca comunal crecer es un 64% catalogado como algo satisfecho, bastante satisfecho, muy satisfecho, y del personal masculino su nivel de satisfacción es 70% catalogado como algo satisfecho, bastante satisfecho y muy satisfecho.

4.2.2. Análisis del nivel de satisfacción laboral por factores

Según los resultados obtenidos del cuestionario aplicado sobre la satisfacción laboral, se procede a agrupar los ítems por seis factores: **satisfacción con la supervisión** (ítems: 13, 14, 15, 16, 17, 18 del cuestionario); satisfacción con el ambiente físico (ítems: 6, 7, 8, 9, 10); satisfacción con las prestaciones recibidas (ítems: 4, 11, 12, 22, 23); satisfacción intrínseca con el trabajo (ítems: 1, 2, 3, 5); y satisfacción con el nivel de participación (ítems: 19, 20, 21).

SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN

GRAFICO 10 SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN / MADRES



GRAFICO 13 SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN / RESTO DEL PERSONAL



La información obtenida en la ejecución de las encuestas realizadas se puede observar que el 64 % de las madres y 68% del resto de personal sostienen relaciones positivas de trabajo con sus jefes inmediatos, sin embargo el 20% de las madres se encuentra bastante insatisfecho, algo insatisfecho, muy insatisfecho y 18% del resto del personal se encuentra muy insatisfecho, algo insatisfecho y bastante insatisfecho lo que podría significar que algunas jefaturas necesitan mejorar sus destrezas y habilidades de delegación y trato con el personal subordinado.

SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO

GRAFICO 16 SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO/MADRES

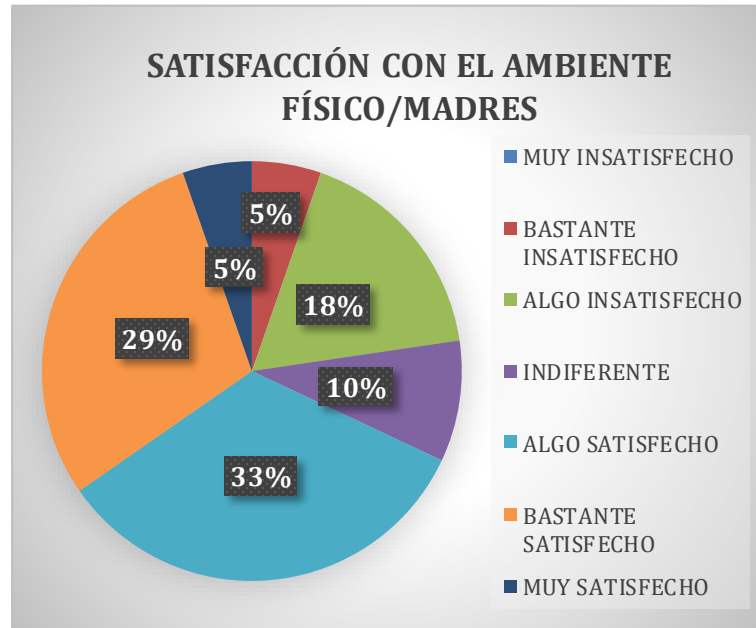


GRAFICO 19 SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO / RESTO DEL PERSONAL



El 67% del personal que son madres y el 77% del resto del personal se encuentra satisfechos con la limpieza, el entorno, el espacio, la iluminación, la ventilación y la temperatura del lugar de trabajo; pero existe un 23% de personal que son madres y un 13% del resto del personal que se encuentra entre muy, bastante y algo insatisfecho; indicador que es sujeto de atención, por lo que se hace necesario identificar el ítem específico del ambiente físico sobre el cual el personal manifiesta su insatisfacción, tomando en cuenta la ubicación del personal insatisfecho, ya que el problema puede generarse únicamente en un sector o departamento de la entidad y no necesariamente en todas las instalaciones.

SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES RECIBIDAS

GRAFICO 22 SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES RECIBIDAS /MADRES



GRAFICO 25 SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES RECIBIDAS / RESTO DEL PERSONAL



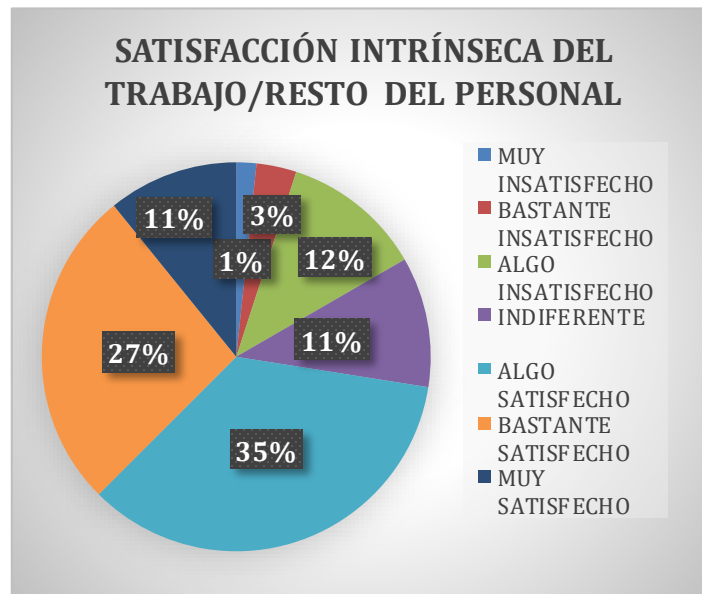
El 57% del personal que son madres y el 70% del resto del personal se encuentra satisfecho con el salario que recibe, las oportunidades de formación, de promoción, el grado en que la institución cumple las disposiciones y leyes laborales y la forma en que la entidad negocia aspectos laborales. Por otra parte, existe un 28% de personal que son madres y un 15% del resto del personal que se encuentra entre algo, bastante y muy insatisfecho con lo que recibe en retribución a su trabajo. Se puede observar que en este caso existe un 15% de personal de madres y un 15% del resto del personal que se encuentra indiferente al factor de las prestaciones recibidas, es decir que se mantienen al margen de manifestarse como satisfechos o insatisfechos; situación que puede suscitarse porque el personal puede tener buenas prestaciones, pero sencillamente aspira a tener más ingresos.

SATISFACCIÓN INTRÍNSECA CON EL TRABAJO

GRAFICO 28 SATISFACCIÓN INTRÍNSECA EN EL TRABAJO / MADRES



GRAFICO 31 SATISFACCIÓN INTRÍNSECA EN EL TRABAJO / RESTO DEL PERSONAL



El 63% del personal que son madres y el 73% del resto del personal está entre algo, bastante y muy satisfecho con respecto a las oportunidades que le ofrece la institución de realizar las actividades en la que se destaca, es mejor haciendo, o le gustan. De igual manera se encuentra satisfecho con las metas y objetivos que la entidad le plantea para su consecución; por lo que aparentemente el personal está conforme con las tareas que ejecuta, así como con la carga operativa asignada.

SATISFACCIÓN CON EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN

GRAFICO 34 SATISFACCIÓN CON EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN/ MADRES



GRAFICO 37 SATISFACCIÓN CON EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN / RESTO DEL PERSONAL



El 58% del personal que son madres y el 65% del resto del personal está satisfecho, respecto al nivel de apertura que la institución le otorga para participar en las decisiones del departamento y/o grupo de trabajo, así como el empoderamiento entregado para poder decidir autónomamente las tareas relativas a su trabajo, pero el 18% de las madres y el 21% del resto del personal se encuentran entre algo, bastante y muy insatisfecho, también se puede observar que existe un 24% de las madres y un 22% del resto del personal que se encuentra indiferente respecto al factor de participación, es decir se mantienen al margen de manifestarse satisfechos o insatisfechos.

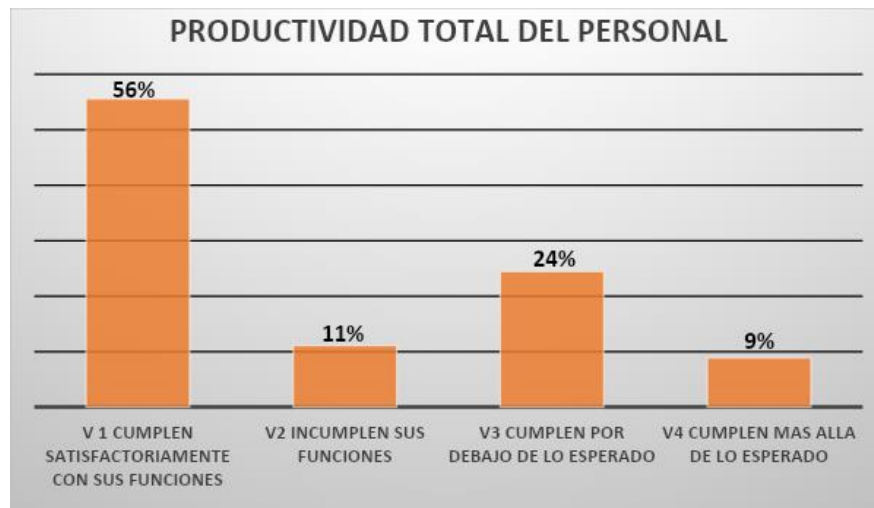
4.3. Diagnóstico de resultados de la productividad

De acuerdo a la información adquirida (entrevista y recolección de datos) en la **BANCA COMUNAL CRECER IFD**, se obtuvo un resultado específico el cual muestra cuatro variables los cuales califican la productividad de los funcionarios en la banca.

- Variable 1 cumplen satisfactoriamente sus funciones.
- Variable 2 incumplen sus funciones.
- Variable 3 cumplen por debajo de lo esperado.
- Variable 4 cumplen más allá de lo esperado.

Estas variables descriptivas fueron calificadas por la **BANCA COMUNAL CRECER IFD** mediante una evaluación que realizan los jefes de agencia a cada uno de su equipo de trabajo donde se considera la calidad de trabajo, eficacia, eficiencia, gestión de mora y el cumplimiento de metas logradas por funcionario.

GRAFICO 40 PRODUCTIVIDAD TOTAL DEL PERSONAL



En la tabla1, se puede apreciar que los trabajadores del área operativa de la BANCA COMUNAL CRECER IFD, de manera porcentual, un 56% es productivo y cumple sus funciones, seguido por un 24% donde se manifiesta un rendimiento por debajo de lo esperado, el 11% hace referencia al incumplimiento de sus funciones, finalmente, un 9% manifiesta un rendimiento más allá de lo esperado.

4.4. Análisis de resultados de la satisfacción laboral y productividad de las madres en comparación al resto del personal

Con el propósito de determinar si la satisfacción laboral influye en la productividad, se procede a demostrar detalladamente la información recolectada, de forma que se pueda observar los datos en cuatro variables (**edad, ocupación, antigüedad y número de hijos**), mediante gráficos porcentuales de satisfacción laboral y productividad.

SATISFACCIÓN LABORAL DE MADRES EN COMPARACIÓN AL RESTO DE PERSONAL

*GRAFICO 43 SATISFACCIÓN LABORAL MADRES/
RESTO DEL PERSONAL*



De acuerdo a la información recolectada el 62% de las madres y el 70% del resto del personal, se encuentran algo satisfechos, bastantes satisfechos y muy satisfechos en su ambiente laboral, pero existe un 23% de las madres y un 16% del resto del personal se encuentran algo insatisfecho, bastante insatisfecho y muy insatisfecho.

PRODUCTIVIDAD DE MADRES EN COMPARACIÓN AL RESTO DEL PERSONAL

GRAFICO 46 PRODUCTIVIDAD DE MADRES / RESTO DEL PERSONAL



Se establece la comparación entre las madres y el resto del personal de la BANCA COMUNAL CRECER IFD, en primera instancia se puede observar que un porcentaje del 60% de madres y 67% del resto de personal que cumplen satisfactoriamente sus funciones y cumplen más allá de lo esperado, sin embargo, un 40% de madres y 33% del resto de personal incumplen sus funciones y cumplen por debajo de lo esperado.

RESULTADOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE ACUERDO A LA EDAD

- **SATISFACCIÓN**

GRAFICO 49 SATISFACCIÓN SEGÚN LA EDAD / MADRES

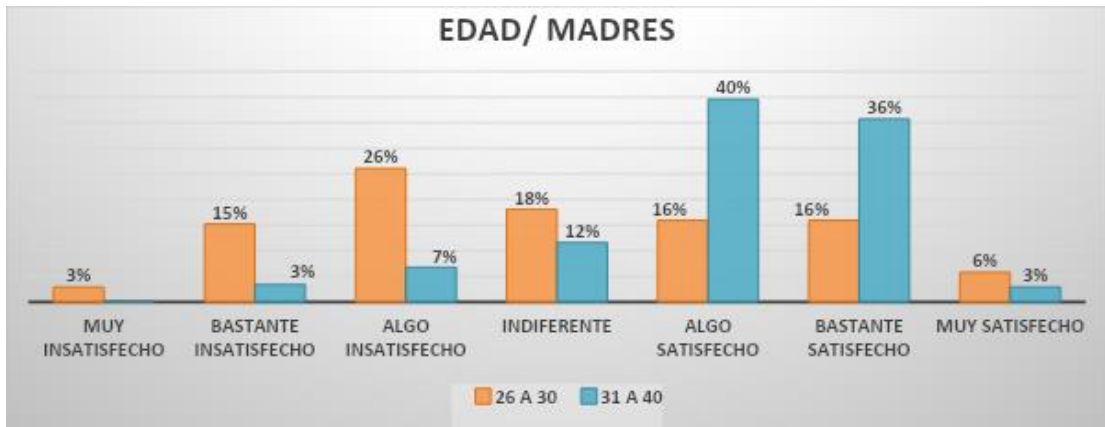
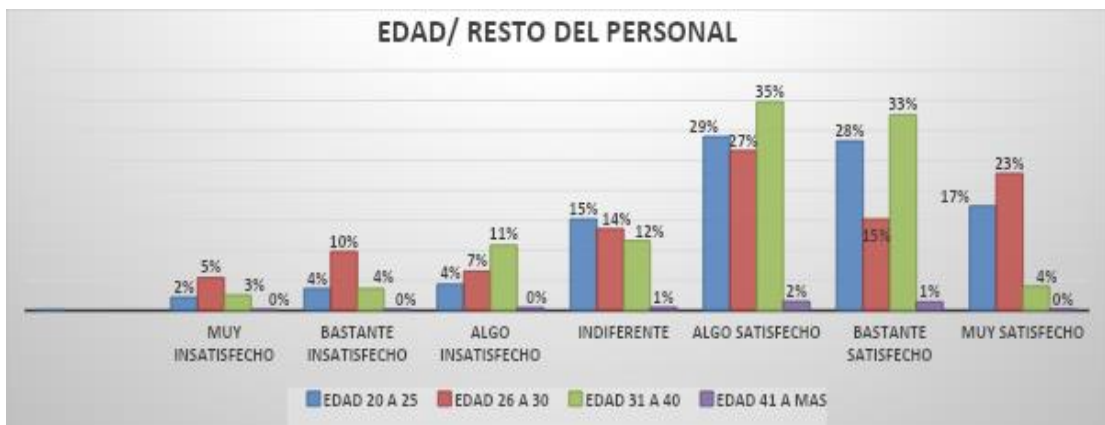


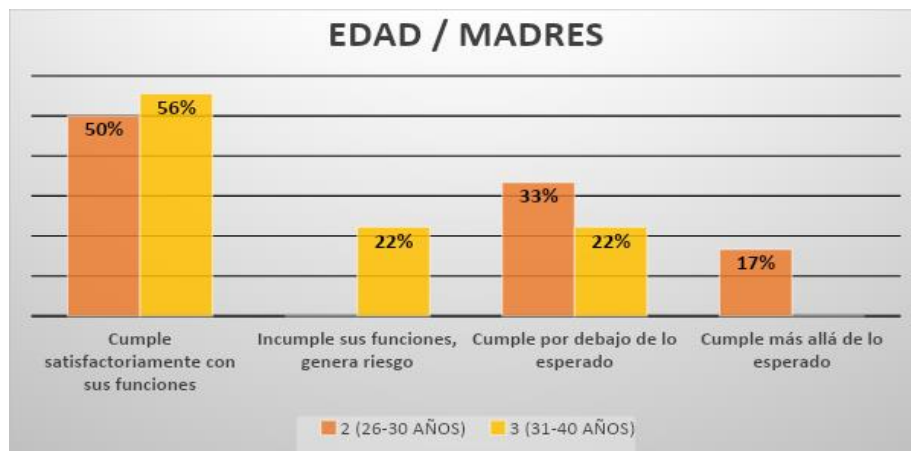
GRAFICO 52 SATISFACCIÓN SEGÚN EDAD / RESTO DEL PERSONAL



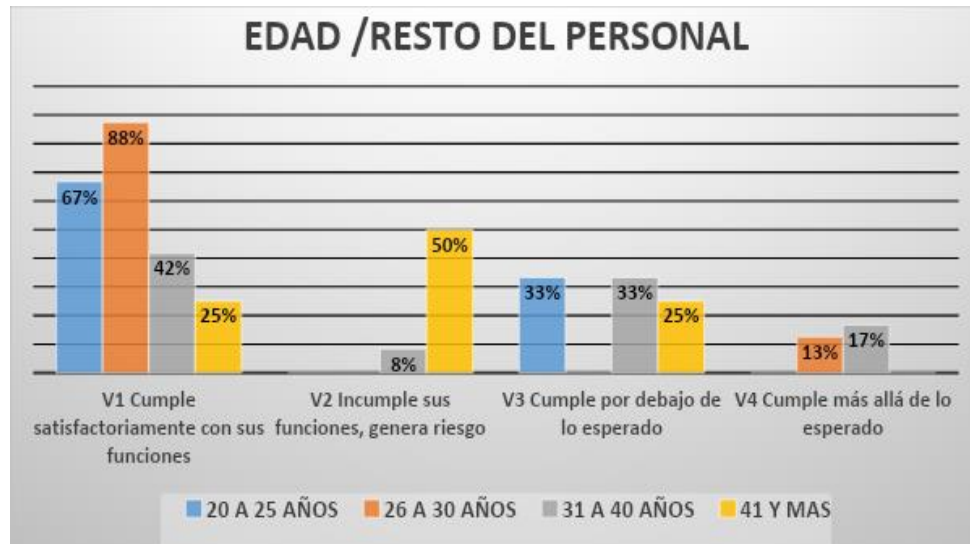
El 54 % del resto del personal de entre 20 a 25 años de edad se encuentran, algo satisfecho, bastante satisfecho y muy satisfecho en su puesto de trabajo, pero existe un 10% del resto del personal que se encuentra entre algo insatisfecho, bastante insatisfecho y muy insatisfecho, el 38% de las madres y el 65% del resto del personal entre 26 a 30 años de edad se encuentran, algo satisfecho, bastante satisfecho y muy satisfecho en su puesto de trabajo, pero existe el 44% de madres y el 22% del resto del personal se encuentran entre algo insatisfecho, bastante insatisfecho y muy insatisfecho, el 79% de las madres y el 72% del resto del personal entre 31 a 40 años de edad se encuentran, algo satisfecho, bastante satisfecho y muy satisfecho en su puesto de trabajo, pero existe el 10% de las madres y el 18% del resto del personal que se encuentran entre algo insatisfecho, bastante insatisfecho y muy insatisfecho, el 83% del resto del personal se encuentran, algo satisfecho, bastante satisfecho, pero existe el 13% del resto del personal que se encuentra algo insatisfecho.

- **PRODUCTIVIDAD**

GRAFICO 55 PRODUCTIVIDAD SEGÚN EDAD / MADRES



**GRAFICO 58 PRODUCTIVIDAD SEGÚN EDAD /
RESTO DEL PERSONAL**



En ambos gráficos de productividad se establece la relación **edad/rendimiento** se puede observar que un 67% del resto de personal entre los rangos de **20 a 25 años** de edad cumplen satisfactoriamente sus funciones sin embargo existe un porcentaje del 33% que cumple por debajo de lo esperado, en este rango de edad no hay madres de familia en la institución, entre **26 a 30 años** de edad tenemos un 67% de madres y 100% del resto del personal que cumplen satisfactoriamente sus funciones y cumplen más allá de lo esperado pero hay un porcentaje del 33% de madres que incumplen sus funciones y cumplen por debajo de lo esperado, de **31 a 40 años** de edad tenemos un 56% de madres y 59% del resto de personal que cumplen satisfactoriamente sus funciones y cumplen más allá de lo esperado sin embargo existe un 44% de madres y 41% del resto de personal que incumplen sus funciones y cumplen por debajo de lo esperado, el siguiente rango que es de **41 a más años** de edad se encuentra en el resto de personal donde un 25% cumple

satisfactoriamente sus funciones y 75% incumple sus funciones y cumple por debajo de lo esperado.

RESULTADOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE ACUERDO A LA OCUPACIÓN O PUESTO DE TRABAJO

- **SATISFACCIÓN**

GRAFICO 61 SATISFACCIÓN SEGÚN LA OCUPACIÓN / MADRES



GRAFICO 64 SATISFACCIÓN SEGÚN LA OCUPACIÓN / RESTO DEL PERSONAL



El 70 % del resto del personal en el puesto de trabajo cajero se encuentran, algo satisfecho, bastante satisfecho y muy satisfecho en su puesto de trabajo, pero existe un 22% del resto del personal que se encuentra entre algo insatisfecho, bastante insatisfecho y muy insatisfecho, el 67% de las madres y el 71% del resto del personal en el puesto de trabajo asesor de banca se encuentran, algo satisfecho, bastante satisfecho y muy satisfecho en su puesto de trabajo, pero existe el 20% de madres y el 13% del resto del personal que se encuentran entre algo insatisfecho, bastante insatisfecho y muy insatisfecho, el 57% de las madres y el 70% del resto del personal en el puesto de trabajo asesor individual, se encuentran, algo satisfecho, bastante satisfecho y muy satisfecho en su puesto de trabajo, pero existe el 20% de las madres y el 17% del resto del personal se encuentran entre algo insatisfecho, bastante insatisfecho y muy insatisfecho,

- **PRODUCTIVIDAD**

GRAFICO 67 PRODUCTIVIDAD SEGÚN LA OCUPACIÓN / MADRES

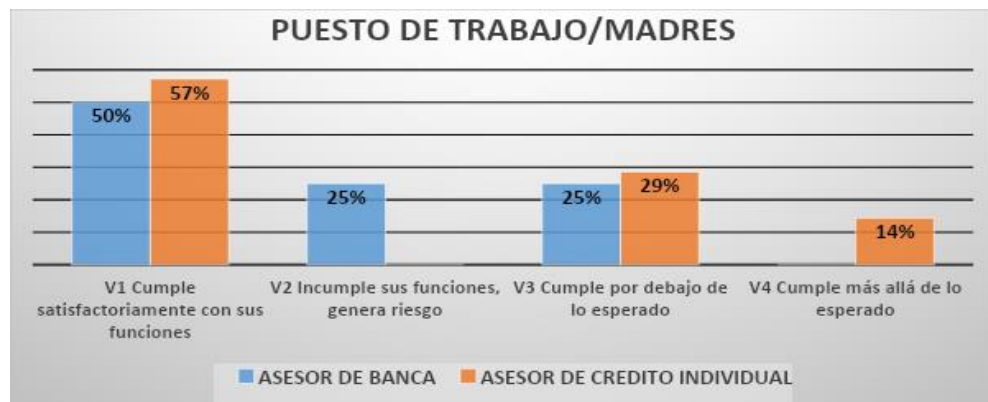
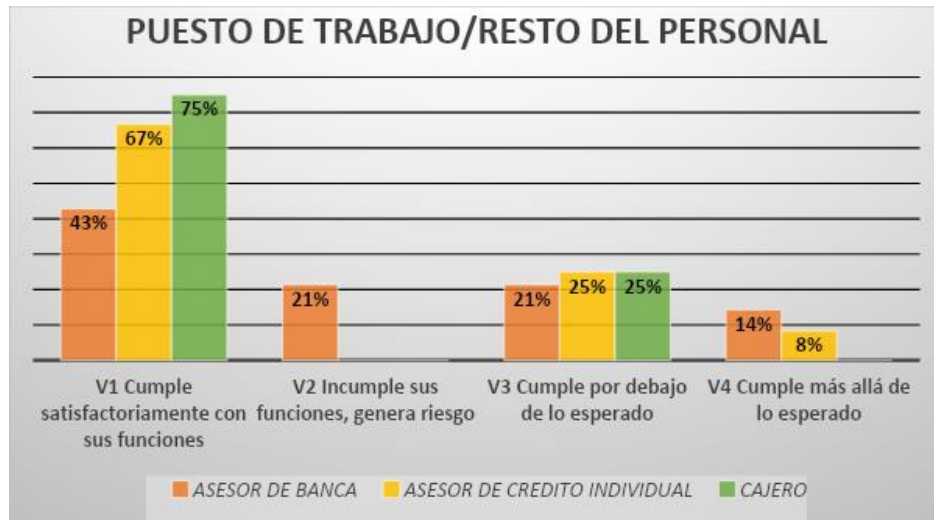


GRAFICO 70 PRODUCTIVIDAD SEGÚN LA OCUPACIÓN / RESTO DEL PERSONAL



En ambos cuadros de productividad se establece la relación **puesto de trabajo/rendimiento** donde un 50% de las madres y 51% del resto del personal en el puesto de **asesor de banca** cumplen satisfactoriamente con sus funciones y cumplen más allá de lo esperado sin embargo, existe una paridad del 50% de las madres y 42% del resto del personal que incumplen sus funciones y cumplen por debajo de lo esperado, en el puesto **asesor de crédito individual** se obtuvo un 71% de las madres y 67% del resto del personal cumplen satisfactoriamente sus funciones y cumplen más allá de lo esperado a su vez un 29% de las madres y 25% del resto del personal incumplen sus funciones y cumplen por debajo de lo esperado, en base a la información recolectada se observa que un 75% del resto del personal que cumple satisfactoriamente sus funciones y un 25% que cumple por debajo de lo esperado se encuentra en el puesto de **cajero** siendo que no existe ninguna madre en este puesto de trabajo.

RESULTADOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE ACUERDO A LA ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO

- **SATISFACCIÓN**

GRAFICO 73 SATISFACCIÓN SEGÚN LA ANTIGÜEDAD / MADRES



GRAFICO 76 SATISFACCIÓN SEGÚN LA ANTIGÜEDAD / RESTO DEL PERSONAL



El 72 % de las madres y el 73 % del resto del personal de entre 1 a 2 años de antigüedad se encuentran, algo satisfecho, bastante satisfecho y muy satisfecho en su puesto de trabajo, pero existe un 11% de madres y el 15% del resto del personal que se encuentra entre algo insatisfecho, bastante insatisfecho y muy insatisfecho, el 51% de las madres y el 65% del resto del personal entre 3 a 5 años de antigüedad se encuentran, algo satisfecho, bastante satisfecho y muy satisfecho en su puesto de trabajo, pero existe el 28% de madres y el 19% del resto del personal se encuentran entre algo insatisfecho, bastante insatisfecho y muy insatisfecho, el 44% de las madres y el 73% del resto del personal entre 6 a 10 años de antigüedad, se encuentran, algo satisfecho, bastante satisfecho y muy satisfecho en su puesto de trabajo, pero existe el 11% de las madres y el 12% del resto del personal que se encuentran entre algo insatisfecho, bastante insatisfecho y muy insatisfecho, el 83% del resto del personal se encuentran, algo satisfecho, bastante satisfecho, pero existe el 13% del resto del personal que se encuentra algo insatisfecho.

- **PRODUCTIVIDAD**

GRAFICO 79 PRODUCTIVIDAD SEGÚN LA ANTIGÜEDAD / MADRES

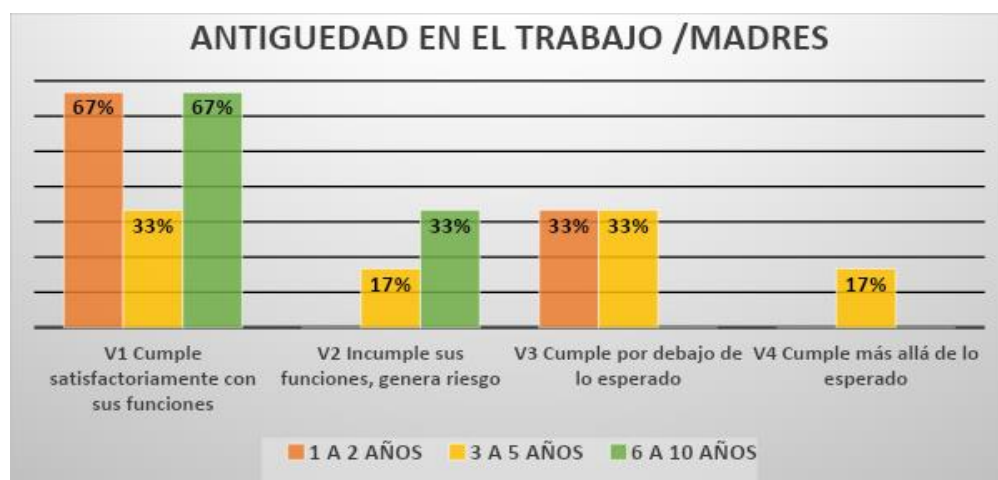
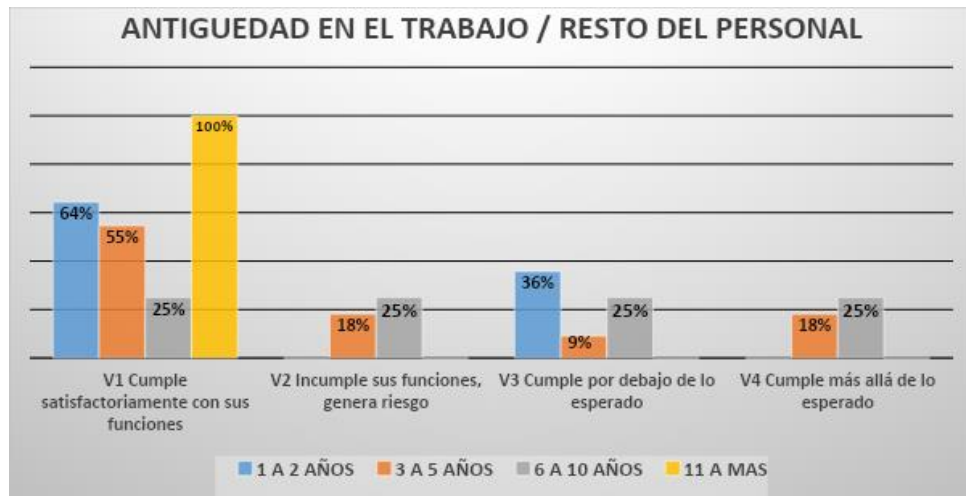


GRAFICO 82 PRODUCTIVIDAD SEGÚN LA ANTIGÜEDAD / RESTO DEL PERSONAL



En ambos cuadros de productividad se establece la relación **antigüedad /rendimiento** se puede observar que un 67% de las madres y un 64% del resto del personal cumplen satisfactoriamente sus funciones entre **1 a 2 años** de antigüedad en su puesto de trabajo sin embargo existe un 33% de las madres y un 36% del resto del personal que cumplen por debajo de lo esperado, entre los años **3 a 5 años** de antigüedad se obtuvo un 50% de las madres y un 73% del resto del personal que cumplen satisfactoriamente sus funciones que cumplen más allá de lo esperado, de igual forma existe una baja productividad de un 50% de las madres y un 27% del resto del personal que incumplen sus funciones y cumplen por debajo de lo esperado, entre **6 a 10 años** de antigüedad donde un 67% de las madres y 50% del resto del personal cumplen satisfactoriamente sus funciones y cumplen más allá de lo esperado pero un 33% de las madres y 50% del resto del personal que incumplen sus funciones y cumplen por debajo de lo esperado, entre los años de **11 a más años** de antigüedad en el puesto de trabajo se obtuvo un 100% del resto de personal que cumple satisfactoriamente sus funciones siendo que las

madres en la **BANCA COMUNAL CRECER IFD** no tienen este rango de antigüedad.

RESULTADOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD DE ACUERDO NÚMERO DE HIJOS.

- **SATISFACCIÓN**

GRAFICO 85 SATISFACCIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE HIJOS/ MADRES

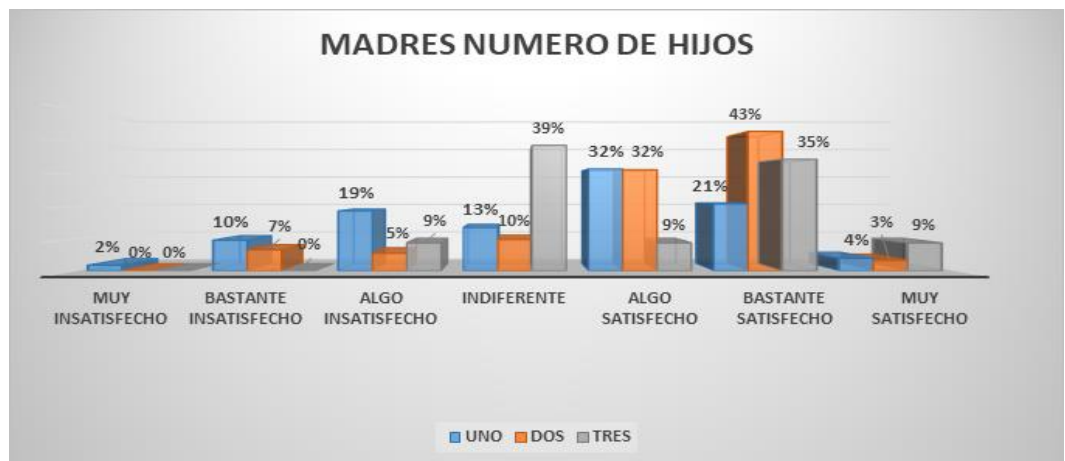
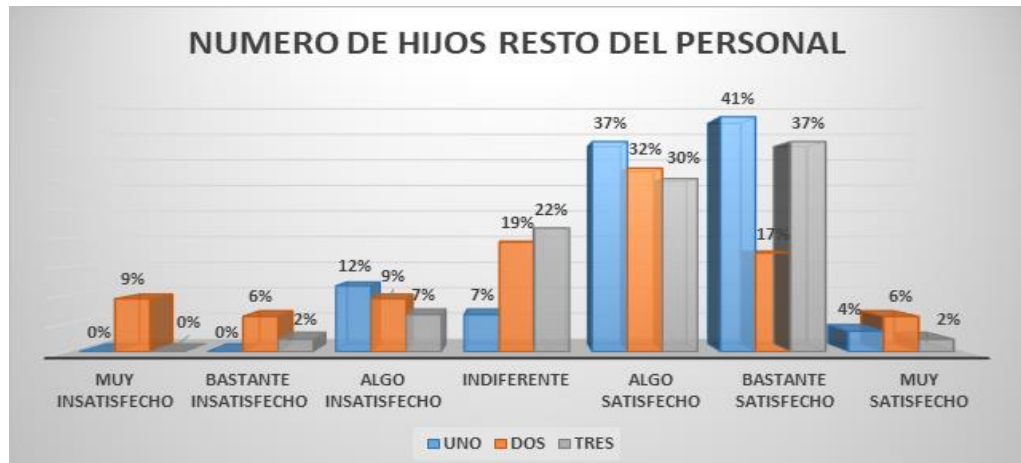


GRAFICO 88 SATISFACCIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE HIJOS/ RESTO DEL PERSONAL



El 57% de las madres y el 82 % del resto del personal con un hijo se encuentran, algo satisfecho, bastante satisfecho y muy satisfecho en su puesto de trabajo, pero existe un 31% de madres y el 12% del resto del personal que se encuentra entre algo insatisfecho, bastante insatisfecho y muy insatisfecho, el 78% de las madres y el 55% del resto del personal con dos hijos se encuentran, algo satisfecho, bastante satisfecho y muy satisfecho en su puesto de trabajo, pero existe el 12% de madres y el 24% del resto del personal se encuentran entre algo insatisfecho, bastante insatisfecho y muy insatisfecho, el 53% de las madres y el 69% del resto del personal con tres hijos, se encuentran, algo satisfecho, bastante satisfecho y muy satisfecho en su puesto de trabajo, pero existe el 9% de las madres y el 9% del resto del personal que se encuentran entre algo insatisfecho, bastante insatisfecho y muy insatisfecho.

- **PRODUCTIVIDAD**

GRAFICO 91 PRODUCTIVIDAD SEGÚN NÚMERO DE HIJOS/ MADRES

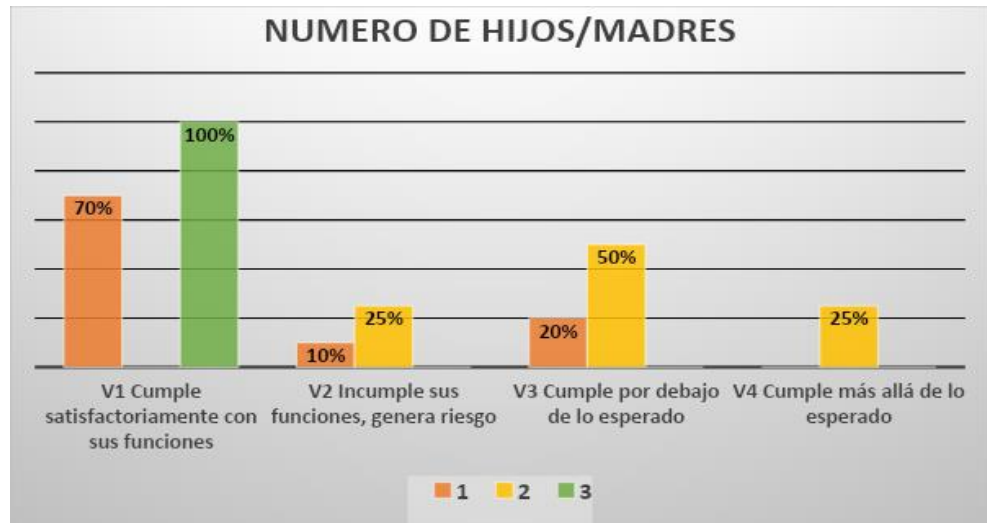
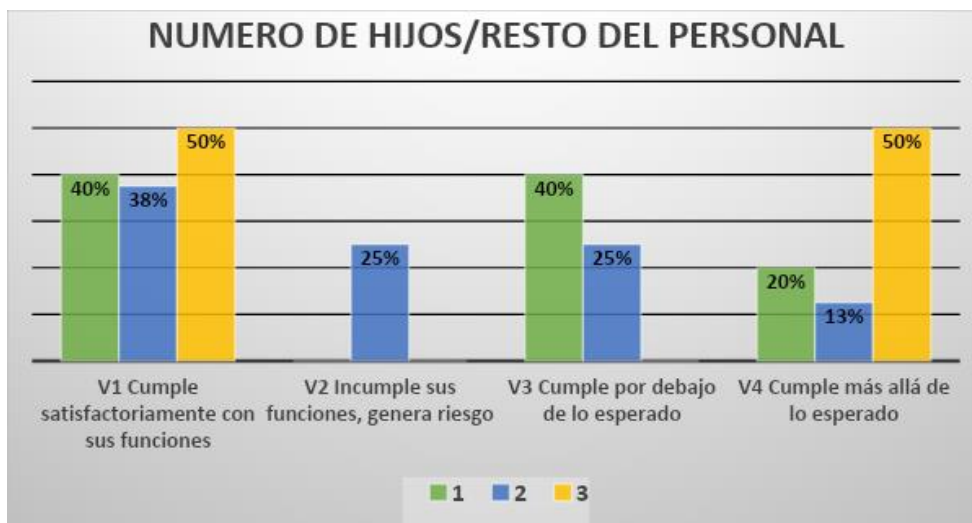


GRAFICO 94 PRODUCTIVIDAD SEGÚN NÚMERO DE HIJOS/ RESTO DEL PERSONAL



En ambos cuadros de productividad se establece la relación **número de hijos /rendimiento** donde se obtuvo un 70% de madres y 60% del resto de personal que tienen **1 hijo** cumple satisfactoriamente sus funciones y cumple más allá de lo esperado sin embargo existe un 30% de madres y 40% del resto de personal incumple sus funciones y cumple por debajo de lo esperado, el personal con **2 hijos** dio como resultado un 25% de madres y 51% del resto de personal cumplen satisfactoriamente sus funciones y cumplen más allá de lo esperado, pero se tiene un 75% de madres y 50% del resto de personal que incumplen sus funciones y cumplen por debajo de lo esperado, en el rango de **3 hijos** se obtuvo un 100% de madres y 100% del resto de personal que cumple satisfactoriamente sus funciones y cumple más allá de esperado.

CAPITULO V

5.1. CONCLUSIONES

La presente investigación pretendió determinar si la satisfacción laboral de las madres, influye en la productividad de sus funciones laborales en comparación al resto del personal operativo de la **BANCA COMUNAL CRECER IFD**, tomando como base género, rango de edad, puesto de trabajo, antigüedad laboral y número de hijos, donde intervienen factores para la satisfacción laboral tales como la satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca con el trabajo y satisfacción con el nivel de participación.

Como resultado de la información obtenida en la presente investigación se obtuvo que gran parte del personal del área operativa se encuentran satisfechos con su trabajo y son productivos con sus funciones, tomando en cuenta el propósito de la investigación donde se trata de demostrar si la satisfacción laboral de las madres influye en su productividad en comparación al resto del personal, donde los resultados reflejan que las madres de la institución no se encuentran al mismo grado de satisfacción y productividad que el resto del personal sin embargo la diferencia que existe entre ambos es mínima e irrelevante.

Así mismo es importante mencionar que en base a los aspectos analizados podemos sustentar que existe una insatisfacción entre las madres que tienen 26 a 30 años de edad, madres que se encuentran en el puesto de asesor de banca e individual, madres que trabajan en la banca entre 3 a 5 años de antigüedad y las madres que tienen un hijo, donde el resto del personal muestra porcentajes más altos de satisfacción, sin embargo existe un alto nivel de madres que tienen tres hijos y madres que se encuentran con una antigüedad de 6 a 10 años que se manifiestan indiferentes, por otro lado los resultados obtenidos en cuanto a

productividad identifican que las madres, entre 31 a 40 años de edad, que ocupan el puesto de asesor de banca, las cuales tienen una antigüedad de 3 a 5 años y tienen dos hijos muestran un bajo rendimiento en cuanto a sus funciones a diferencia del resto de personal.

Por otro parte queda en evidencia, los niveles de insatisfacción de las madres en comparación al resto del personal con respecto a las prestaciones recibidas, el salario que recibe, las oportunidades de formación, promoción, la forma en que la entidad negocia aspectos laborales. La percepción en relación con la remuneración respecto a las exigencias del puesto de trabajo apunta a no ser equitativa generando inconformidad, así como en las oportunidades para su formación profesional donde los horarios de trabajo de la banca comunal crecer son ocho horas diarias con media hora de refrigerio de lunes a viernes, esto lleva a que las madres no cuentan con la disponibilidad de tiempo, debido al trabajo que realizan, el horario de salida se extiende a más horas, por lo que el tiempo restante lo dedican a su familia, por otro lado la banca da dos horas libres al mes para que los funcionarios puedan realizar sus pendientes, sin embargo existe una insatisfacción por parte del personal ya que estos manifestaron que las horas otorgadas no son suficientes tomando en cuenta que hay agencias lejanas donde transportarse es dificultoso.

Así mismo, es importante mencionar que el índice más alto de satisfacción de las madres se presenta con el ambiente físico, donde existe una conformidad del personal con su espacio laboral, con la limpieza, las medidas de seguridad y la iluminación del lugar de trabajo donde realizan sus funciones. De igual forma otro de los índices más altos de satisfacción es con la supervisión donde las madres y el resto de personal sostienen relaciones positivas de trabajo con sus jefes inmediatos.

Por otro lado, se observó que existe una baja satisfacción de las madres respecto al nivel de apertura que la Institución otorga para participar en las decisiones del

área y/o grupo de trabajo, así como el empoderamiento entregado para poder decidir autónomamente las tareas relativas en su puesto trabajo.

Por último, concluimos que las madres de la banca en el área operativa estén o no satisfechas cumplen sus funciones al mismo grado que el resto del personal por la necesidad, capacidad y el compromiso que poseen por lo que la satisfacción laboral de las madres en la **BANCA COMUNAL CRECER IFD** no influye con su productividad.

5.2. RECOMENDACIONES

La **BANCA COMUNAL CRECER IFD** en el área operativa debe enfocarse tanto en lo que motiva intrínseca y extrínsecamente a su personal, ya que encontramos que ambos tipos de motivación se dan de manera simultánea para la satisfacción laboral.

En esencia la banca debe satisfacer intrínsecamente a su personal apoyándose en la parte extrínseca, de tal forma que los objetivos de ambas partes vayan de la mano.

Según las entrevistas realizadas a los jefes de agencia de la banca comunal CRECER IFD, ellos dieron conocer que su personal recibe capacitaciones por la institución cada viernes por la tarde, lo cual quiere decir que no tienen muchas actividades laborales, sin embargo, tanto las madres como el resto del personal acumulan trabajo de la semana para los últimos días, lo cual impide que asistan a las capacitaciones. Por lo cual sugirieron que la banca podría motivar a su personal a través de programas y reconocimientos, en el cual se le pueda otorgar premios por hacer mejor su trabajo, esto podría ser en forma de elogio (reconocimiento por su trabajo bien hecho), otra forma sería otorgarles un viernes por la tarde libre al mes, donde el funcionario disponga de este tiempo y las capacitaciones que brinda la institución se podrían realizar por medios virtuales.

Esto impulsará a que el personal de la banca cumpla a tiempo con sus funciones, sin acumular trabajo, al mismo tiempo se sientan satisfechos y cumplan efectivamente con su meta establecida.

BIBLIOGRAFÍA

- Amurrio Torrez H. V, (2017). ICCA. Guía Metodológica para la elaboración de Tesis de Grado. Bolivia. UMSA
- Analista de procesos y proyectos encargado de gestión y crediticia metodológica. Banco Solidario. (2010). *Manual de políticas de crédito*.
- Aparicio Pérez T. *Satisfacción e Insatisfacción Laboral*. PULEVA. Recuperado de <https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/la-insatisfaccion-laboral>
- Baptista, R. H.-C.-P. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. QUINTA EDICION. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%205ta%20Edicion.pdf.
- Benítez Ana M. Gerente de Administración y Finanzas (2018). *Productividad de la banca nacional crece*. Recuperado de <https://www.5dias.com.py/2018/10/productividad-de-la-banca-nacional-crece/#:~:text=El%20indicador%20de%20productividad%20es,dep%20sitios%20totales%20de%20la%20entidad>.
- Calderón, K. A. (2014). *Tesis Motivación y Productividad Laboral*. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Ochoa-Katleen.pdf>.
- Gaither N. y Frazier G. *Administración de Producción y Operaciones* (2000). (p.582). México. Internacional Thomson Editores.
- Gamboa Ruiz J.E. (2010). *Satisfacción Laboral: Descripción teórica de sus determinantes*. *Psicología Organizacional*. Obtenido de PISICOLOGIA ORGANIZACIONAL: Recuperado de <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Hernández Sampieri R. Fernández Collado C. Baptista Lucio P. (2010). (p.80). *Metodología De La Investigación*. Mc Graw Hill. Quinta Ed.

- Herzberg, F. (2017). *Open courseware Universidad de Sevilla* . Recuperado de http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema3cg/page_04.html
- IFD, C. (s.f.). *Banca Comunal Crecer (Crédito con Educación Rural)*. Recuperado de <http://www.creecer.org.bo:8080/BoliviaCrecerJforms/faces/inicio.xhtml>
- INE. (2018). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de: <https://www.ine.gob.bo/index.php/notas-de-prensa-y-monitoreo/itemlist/tag/mujeres>
- Jiménez F. Andrés Carol González E. Daniela Reyes P. (2009). Satisfacción familiar y laboral de mujeres con distintas jornadas laborales en una empresa Chilena de servicios financieros. Universidad de Talca. Chile. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552009000100007
- Koontz H. Weihrich H y Cannice M. (2012) .(p 550)*Administración Una Perspectiva Global y Empresarial* .Mac Graw Hill.14°va Ed.
- Laboral, S. (s.f.). *GESTIOPOLIS*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>
- Lacayo, J. P. (2016). *Psicología De Seguridad Laboral*. Obtenido de https://www.uv.es/~meliaj/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF
- *Ley Del Trabajo De 1942 Y Su Decreto Reglamentario De 1943.Bolivia*
- Márquez Pérez M. (2002). *Satisfacción Laboral*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/SATISFACCION-LABORAL/#AUTORES>
- Meyer., D. B. (1944). *La Investigación Descriptiva*. Recuperado de <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>.
- Monti Carolina. (2013). *La encuesta como método de investigación*. Recuperado de https://es.slideshare.net/CarolinaMonti/presentacion-encuesta-26353634?next_slideshow=1

- Navarro, S. M. (2012). *Tesis. Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad*. Quetzaltenango:
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>.
- Newstrom W. Jhon (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (Pp 217). México: MC Graw Hill
- Ochoa Calderón Karem A. (2014). *Motivación y Productividad laboral* (tesis de grado). Quetzaltenango. Universidad Rafael Landivar.
- Pino Moira Pagina Siete (16 de octubre de 2016). *El gran desafío de ser mujer, mamá, profesional y exitosa* .Recuperado de <https://www.paginasiete.bo/ideas/2016/10/16/gran-desafio-mujer-mama-profesional-exitosa-113368.html>
- Riquelme M. *Satisfacción del personal (definición tipos y como medirla)*. 2018). *WEB Y EMPRESAS*. Recuperado de www.webyempresas.com/satisfaccion-del-personal-definicion-tipos-y-como-medirla
- Riquelme M. (2018). *Satisfacción del personal (definición, tipos y como medirla)*.Recuperado de <https://www.webyempresas.com/SATISFACCION-DEL-PERSONAL-DEFINICION-TIPOS-Y-COMO-MEDIRLA/>
- Robbins S. y Judge T. (2009) “*Comportamiento Organizacional “Las Actitudes y La Satisfacción Laboral”* . México. Pearson education. Recuperado de <https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf>.
- Robbins Stephen P. “*Comportamiento Organizacional. Valores, actitudes y satisfacción con el puesto*. (1999) (P.173). San Diego State University. Séptima edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S, A.
- Robbins S. y Coulter M. “*La Administración*” 8va Edición (P.345). México. Pearson Educación.
- Ruiz Segura Carol Marlenne (2009). *Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de chillán* (tesis de pregrado). Universidad del Bio Bio.

- Trabajo, M. D (1943). *Derecho Laboral*. Recuperado de:
<http://www.eurosur.org/FLACSO/mujeres/bolivia/legi-4.htm> ley del trabajo
- Van Dalen B. Y William J. Meyer. *Síntesis de Estrategia de la investigación descriptiva*. Recuperado de http://metodologia.over-blog.es/pages/Sintesis_de_Estrategia_de_la_investigacion_descriptiva-1255657.html
- Vargas Vega T. Vizzuett Balderas V. Amador Montiel E. Becerra Córdova L.E. Villegas González E. (2018). *La Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad*, Centro Universitario Hidalguense. México. Recopilado de [file:///C:/Users/M%C2%A1LAN/Downloads/1444-3735-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/M%C2%A1LAN/Downloads/1444-3735-1-PB%20(2).pdf)
- Vázquez A. Pico A, Branco A. Puello C. Pardo W. Oviedo J. Castro L. *The Visionaries. Observación*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/austinmi/metodo-de-observacion>

ANEXOS



CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23

J.L. MELIÁ Y J.M. PEIRÓ (1998)

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">INSATISFECHO</td> <td style="text-align: center;">INDIFERENTE</td> <td style="text-align: center;">SATISFECHO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MUY BASTANTE ALGO</td> <td></td> <td style="text-align: center;">ALGO BASTANTE MUY</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO									
MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY									
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>									
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">INSATISFECHO</td> <td style="text-align: center;">INDIFERENTE</td> <td style="text-align: center;">SATISFECHO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MUY BASTANTE ALGO</td> <td></td> <td style="text-align: center;">ALGO BASTANTE MUY</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO									
MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY									
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>									
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">INSATISFECHO</td> <td style="text-align: center;">INDIFERENTE</td> <td style="text-align: center;">SATISFECHO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MUY BASTANTE ALGO</td> <td></td> <td style="text-align: center;">ALGO BASTANTE MUY</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO									
MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY									
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>									
4	El salario que usted recibe.	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">INSATISFECHO</td> <td style="text-align: center;">INDIFERENTE</td> <td style="text-align: center;">SATISFECHO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MUY BASTANTE ALGO</td> <td></td> <td style="text-align: center;">ALGO BASTANTE MUY</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO									
MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY									
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>									
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">INSATISFECHO</td> <td style="text-align: center;">INDIFERENTE</td> <td style="text-align: center;">SATISFECHO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MUY BASTANTE ALGO</td> <td></td> <td style="text-align: center;">ALGO BASTANTE MUY</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO									
MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY									
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>									
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de Trabajo.	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">INSATISFECHO</td> <td style="text-align: center;">INDIFERENTE</td> <td style="text-align: center;">SATISFECHO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MUY BASTANTE ALGO</td> <td></td> <td style="text-align: center;">ALGO BASTANTE MUY</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO									
MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY									
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>									
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">INSATISFECHO</td> <td style="text-align: center;">INDIFERENTE</td> <td style="text-align: center;">SATISFECHO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MUY BASTANTE ALGO</td> <td></td> <td style="text-align: center;">ALGO BASTANTE MUY</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO									
MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY									
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>									
8	La iluminación de su lugar de trabajo.	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">INSATISFECHO</td> <td style="text-align: center;">INDIFERENTE</td> <td style="text-align: center;">SATISFECHO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MUY BASTANTE ALGO</td> <td></td> <td style="text-align: center;">ALGO BASTANTE MUY</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO									
MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY									
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>									
9	La ventilación de su lugar de trabajo.	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">INSATISFECHO</td> <td style="text-align: center;">INDIFERENTE</td> <td style="text-align: center;">SATISFECHO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MUY BASTANTE ALGO</td> <td></td> <td style="text-align: center;">ALGO BASTANTE MUY</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO									
MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY									
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>									
10	La temperatura de su local de trabajo.	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">INSATISFECHO</td> <td style="text-align: center;">INDIFERENTE</td> <td style="text-align: center;">SATISFECHO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MUY BASTANTE ALGO</td> <td></td> <td style="text-align: center;">ALGO BASTANTE MUY</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO									
MUY BASTANTE ALGO		ALGO BASTANTE MUY									
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>									

DATOS DESCRIPTIVOS

A.- ¿Cuál es su ocupación? (Escribala y detalle, por favor, su rama profesional o especialidad. Escriba sólo aquella ocupación que desempeña en su actual puesto de trabajo). En caso de que sean varias, la que le ocupe más tiempo.

.....

B.-Cuál es su categoría laboral? (Ej. aprendiz, oficial 1º, Ayudante, etc.)

.....

83.- SEXO: 1. VARÓN 2. MUJER

84.- EDAD. (Escriba su edad en años) _____

TIENE HIJOS SI NO

85.- SEÑALE AQUELLOS ESTUDIOS DE MAYOR NIVEL QUE USTED LLEGO A COMPLETAR:

- . 1) Ninguno
- . 2) Sabe leer y escribir
- . 3) Primarios (ESO, Certificado Escolaridad, Graduado)
- . 4) Formación Profesional Primer Grado
- . 5) Formación Profesional Segundo Grado
- . 6) Bachiller (ES, BUP, COU)
- . 7) Titulación Media (Esc. Técnicas, Prof. E.G.B., Graduados Sociales, A.T.S.)
- . 8) Licenciados, Doctores, Masters

86.- SITUACIÓN LABORAL:

- . 1) Trabajo sin nómina o contrato legalizado.
- . 2) Eventual por terminación de tarea o realizando una sustitución,
- . 3) Contrato de seis meses o menos.
- . 4) Contrato hasta un año.

- . 5) Contrato hasta dos años
- . 6) Contrato hasta tres años
- . 7) Contrato hasta cinco años.
- . 8) Fijos.

87 ¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo?:

- . 1) Jornada partida fija. . 4) Jornada parcial
- . 2) Jornada intensiva fija. 5) Turnos fijos.
- . 3) Horario flexible y/o irregular. . 6) Turnos rotativos

88 ¿Qué cantidad de horas le dedica cada semana a su trabajo?

.....

89.- INDÍQUENOS EN CUÁL DE LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS JERÁRQUICAS SE SITÚA USTED, APROXIMADAMENTE EN SU ACTUAL PUESTO DE TRABAJO DENTRO DE SU EMPRESA:

- . 1) Empleado o trabajador
- . 2) Supervisor o capataz
- . 3) Mando intermedio
- . 4) Directivo

- . 5) Alta dirección o dirección general

90. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

Años _____ y Meses _____

CUADRO DE PRODUCTIVIDAD DEL AREA OPERATIVA EN LA BANCA COMUNAL CRECER IFD

Regional+G13DF	Oficina	Sexo	Cargo Actual	HIJOS	CUMLIMIENTO PRODUCTIVIDAD Y/O FUNCIONES ASIGANDAS
Sucursal La Paz	Chasquipampa	F	CAJERO	0	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
			ASESOR DE BANCA	1	Incumple sus funciones, genera riesgo adicional a la mora, distorsiona la tecnología crediticia; el crecimiento de su cartera se encuentra por debajo del esperado
Sucursal La Paz	Chasquipampa	F	ASESOR DE BANCA	1	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
			ASESOR DE BANCA	0	Incumple sus funciones, genera riesgo adicional a la mora, distorsiona la tecnología crediticia; el crecimiento de su cartera se encuentra por debajo del esperado, generando castigos de operaciones
Sucursal La Paz	El Tejar	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	0	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	El Tejar	F	ASESOR DE BANCA	1	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	El Tejar	F	ASESOR DE BANCA	3	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	El Tejar	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1	Cumple por debajo de lo esperado
Sucursal La Paz	Miraflores	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	Miraflores	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	Miraflores	F	ASESOR DE BANCA	2	Cumple por debajo de lo esperado
Sucursal La Paz	Miraflores	F	ASESOR DE BANCA	2	Incumple funciones reiteradamente, genera riesgo adicional a la mora, genera reclamos de la clientela
Sucursal La Paz	Obrajes	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	0	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	Obrajes	F	ASESOR DE BANCA	0	Cumple por debajo de lo esperado
Sucursal La Paz	Obrajes	F	ASESOR DE BANCA	2	Cumple por debajo de lo esperado
Sucursal La Paz	Obrajes	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	Obrajes	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	Obrajes	F	ASESOR DE BANCA	0	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	San Pedro	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1	Cumple por debajo de lo esperado
Sucursal La Paz	San Pedro	F	CAJERA	0	Cumple por debajo de lo esperado
Sucursal La Paz	San Pedro	F	ASESOR DE BANCA	1	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	San Pedro	F	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	2	Cumple más allá de lo esperado
Sucursal La Paz	San Pedro	M	CAJERO	0	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	San Pedro	M	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1	Cumple por debajo de lo esperado
Sucursal La Paz	San Pedro	M	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1	Cumple más allá de lo esperado
Sucursal La Paz	Chasquipampa	M	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	2	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	Chasquipampa	M	ASESOR DE BANCA	1	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	Chasquipampa	M	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	2	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	Chasquipampa	M	ASESOR DE BANCA	2	Cumple más allá de lo esperado
Sucursal La Paz	El Tejar	M	ASESOR DE BANCA	3	Cumple más allá de lo esperado
Sucursal La Paz	El Tejar	M	ASESOR DE BANCA	0	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	El Tejar	M	ASESOR DE BANCA	0	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	El Tejar	M	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	2	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	Miraflores	M	ASESOR DE BANCA	1	Cumple por debajo de lo esperado
Sucursal La Paz	Miraflores	M	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	1	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
			ASESOR DE BANCA	2	Incumple sus funciones, genera riesgo adicional a la mora, distorsiona la tecnología crediticia; el crecimiento de su cartera se encuentra por debajo del esperado
Sucursal La Paz	Miraflores	M	ASESOR DE BANCA	2	Incumple sus funciones, genera riesgo adicional a la mora, distorsiona la tecnología crediticia; el crecimiento de su cartera se encuentra por debajo del esperado, generando castigos de operaciones
Sucursal La Paz	Obrajes	M	ASESOR DE BANCA	3	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	Obrajes	M	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	2	Cumple por debajo de lo esperado
Sucursal La Paz	Obrajes	M	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	0	Cumple por debajo de lo esperado
Sucursal La Paz	Obrajes	M	ASESOR DE CRÉDITO INDIVIDUAL	1	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	San Pedro	M	ASESORA DE CRÉDITO INDIVIDUAL	0	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	San Pedro	M	ASESOR DE BANCA	1	Cumple satisfactoriamente con sus funciones
Sucursal La Paz	San Pedro	M	ASESOR DE BANCA	2	Cumple por debajo de lo esperado

➤ TABLAS DE SATISFACCIÓN LABORAL

▪ **SATISFACCION / ANTIGÜEDAD**

ANTIGÜEDAD MADRES			
	1 A 2 AÑOS	3 A 5 AÑOS	6 A 10 AÑOS
	%	%	%
MUY INSATISFECHO	2%	1%	0%
BASTANTE INSATISFECHO	9%	9%	4%
ALGO INSATISFECHO	8%	22%	12%
INDIFERENTE	15%	12%	16%
ALGO SATISFECHO	28%	38%	19%
BASTANTE SATISFECHO	30%	17%	45%
MUY SATISFECHO	7%	1%	4%
TOTAL	100%	100%	100%

ANTIGÜEDAD RESTO DEL PERSONAL				
	1 A 2 AÑOS	3 A 5 AÑOS	6 A 10 AÑOS	11 A MAS
	%	%	%	%
MUY INSATISFECHO	2%	5%	0%	0%
BASTANTE INSATISFECHO	6%	5%	3%	0%
ALGO INSATISFECHO	7%	9%	9%	13%
INDIFERENTE	11%	17%	15%	4%
ALGO SATISFECHO	28%	36%	34%	48%
BASTANTE SATISFECHO	26%	24%	30%	35%
MUY SATISFECHO	19%	5%	9%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

▪ **SATISFACCION / EDAD**

EDAD MADRES		
	26 A 30	31 A 40
	%	%
MUY INSATISFECHO	3%	0%
BASTANTE INSATISFECHO	15%	3%
ALGO INSATISFECHO	26%	7%
INDIFERENTE	18%	12%
ALGO SATISFECHO	16%	40%
BASTANTE SATISFECHO	16%	36%
MUY SATISFECHO	6%	3%
TOTAL	100%	100%

EDAD RESTO DEL PERSONAL				
	20 A 25	26 A 30	31 A 40	41 A MAS
	%	%	%	%
MUY INSATISFECHO	2%	5%	3%	0%
BASTANTE INSATISFECHO	4%	10%	4%	2%
ALGO INSATISFECHO	4%	7%	11%	10%
INDIFERENTE	15%	14%	12%	17%
ALGO SATISFECHO	29%	27%	35%	41%
BASTANTE SATISFECHO	28%	15%	33%	25%
MUY SATISFECHO	17%	23%	4%	4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

▪ **SATISFACCION/ NUMERO DE HIJOS**

NUMERO DE HIJOS RESTO DEL PERSONAL			
	UNO	DOS	TRES
	%	%	%
MUY INSATISFECHO	0%	9%	0%
BASTANTE INSATISFECHO	0%	6%	2%
ALGO INSATISFECHO	12%	9%	7%
INDIFERENTE	7%	19%	22%
ALGO SATISFECHO	37%	32%	30%
BASTANTE SATISFECHO	41%	17%	37%
MUY SATISFECHO	4%	6%	2%
TOTAL	100%	100%	100%

NUMERO DE HIJOS MADRES			
	UNO	DOS	TRES
	%	%	%
MUY INSATISFECHO	2%	0%	0%
BASTANTE INSATISFECHO	10%	7%	0%
ALGO INSATISFECHO	19%	5%	9%
INDIFERENTE	13%	10%	39%
ALGO SATISFECHO	32%	32%	9%
BASTANTE SATISFECHO	21%	43%	35%
MUY SATISFECHO	4%	3%	9%
TOTAL	100%	100%	100%

▪ **SATISFACCION / OCUPACION O PUESTO DE TRABAJO**

PUESTO DE TRABAJO RESTO DEL PERSONAL			
	CAJERO	ASESOR DE BANCA	ASESOR INDIVIDUAL
	%	%	%
MUY INSATISFECHO	2%	2%	4%
BASTANTE INSATISFECHO	15%	2%	5%
ALGO INSATISFECHO	5%	9%	8%
INDIFERENTE	8%	16%	13%
ALGO SATISFECHO	28%	38%	27%
BASTANTE SATISFECHO	22%	27%	27%
MUY SATISFECHO	20%	6%	16%
TOTAL	100%	100%	100%

PUESTO DE TRABAJO MADRES		
	ASESOR DE BANCA	ASESOR INDIVIDUAL
	%	%
MUY INSATISFECHO	2%	1%
BASTANTE INSATISFECHO	8%	9%
ALGO INSATISFECHO	10%	20%
INDIFERENTE	14%	14%
ALGO SATISFECHO	35%	24%
BASTANTE SATISFECHO	29%	27%
MUY SATISFECHO	3%	6%
TOTAL	100%	100%

➤ **CUADROS DE PRODUCTIVIDAD**

▪ **PRODUCTIVIDAD / ANTIGÜEDAD**

ANTIGÜEDAD/ MADRES	1(1-5 AÑOS)	2(6-10 AÑOS)	3(11-15 AÑOS)
V1 Cumple satisfactoriamente con sus funciones	67%	33%	67%
V2 Incumple sus funciones, genera riesgo	0%	17%	33%
V3 Cumple por debajo de lo esperado	33%	33%	0%
V4 Cumple más allá de lo esperado	0%	17%	0%
TOTAL	100%	100%	100%

ANTIGÜEDAD/ MADRES	1	2	3	TOTAL
Cumple satisfactoriamente con sus funciones	4	2	2	8
Incumple sus funciones, genera riesgo		1	1	2
Cumple por debajo de lo esperado	2	2	0	4
Cumple más allá de lo esperado		1	0	1
TOTAL	6	6	3	15

ANTIGÜEDAD/ RESTO DEL PERSONAL	1(1-5 AÑOS)	2(6-10 AÑOS)	3(11-15 AÑOS)	4(16 A MAS)
V1 Cumple satisfactoriamente con sus funciones	64%	55%	25%	100%
V2 Incumple sus funciones, genera riesgo	0%	18%	25%	0%
V3 Cumple por debajo de lo esperado	36%	9%	25%	0%
V4 Cumple más allá de lo esperado	0%	18%	25%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

ANTIGÜEDAD/ RESTO DEL PERSONAL	1(1-5 AÑOS)	2(6-10 AÑOS)	3(11-A 15 AÑOS)	4(16 A MAS)	TOTAL
Cumple satisfactoriamente con sus funciones	9	6	1	1	17
Incumple sus funciones, genera riesgo	0	2	1	0	3
Cumple por debajo de lo esperado	5	1	1	0	7
Cumple más allá de lo esperado	0	2	1	0	3
TOTAL	14	11	4	1	30

▪ **PRODUCTIVIDAD / EDAD**

EDAD /MADRES	1 (20-25 AÑOS)	2 (26-30 AÑOS)	3 (31-40 AÑOS)	4 (41...)
Cumple satisfactoriamente con sus funciones	0%	50%	56%	100%
Incumple sus funciones, genera riesgo	0%	0	22%	0%
Cumple por debajo de lo esperado	0%	33%	22%	0%
Cumple más allá de lo esperado	0%	17%	0%	0%
TOTAL	0%	100%	100%	100%

EDAD /MADRES	1 (20-25 AÑOS)	2 (26-30 AÑOS)	3 (31-40 AÑOS)	4 (41...)	TOTAL
Cumple satisfactoriamente con sus funciones	0	3	5	1	9
Incumple sus funciones, genera riesgo	0	0	2	0	2
Cumple por debajo de lo esperado	0	2	2	0	4
Cumple más allá de lo esperado	0	1	0	0	1
TOTAL	0	6	9	1	16

EDAD /RESTO DEL PERSONAL	20 A 25 AÑOS	26 A 30 AÑOS	31 A 40 AÑOS	41 A MAS
V1 Cumple satisfactoriamente con sus funciones	67%	88%	42%	25%
V2 Incumple sus funciones, genera riesgo	0%	0%	8%	50%
V3 Cumple por debajo de lo esperado	33%	0%	33%	25%
V4 Cumple más allá de lo esperado	0%	13%	17%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

EDAD /RESTO DEL PERSONAL	1 (20-25 AÑOS)	2 (26-30 AÑOS)	3 (31-40 AÑOS)	4 (41...)	TOTAL
Cumple satisfactoriamente con sus funciones	4	7	5	1	17
Incumple sus funciones, genera riesgo	0	0	1	2	3
Cumple por debajo de lo esperado	2	0	4	1	7
Cumple más allá de lo esperado	0	1	2	0	3
TOTAL	6	8	12	4	30

▪ **PRODUCTIVIDAD / OCUPACION O PUESTO DE TRABAJO**

PUESTO DE TRABAJO/ MADRES	ASESOR DE BANCA	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL
V1 Cumple satisfactoriamente con sus funciones	50%	57%
V2 Incumple sus funciones, genera riesgo	25%	0%
V3 Cumple por debajo de lo esperado	25%	29%
V4 Cumple más allá de lo esperado	0%	14%
TOTAL	100%	100%

PUESTO DE TRABAJO/ MADRES	ASESOR DE BANCA	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	TOTAL
Cumple satisfactoriamente con sus funciones	4	4	8
Incumple sus funciones, genera riesgo	2		2
Cumple por debajo de lo esperado	2	2	4
Cumple más allá de lo esperado		1	1
TOTAL	8	7	15

PUESTO DE TRABAJO / RESTO DE PERSONAL	ASESOR DE BANCA	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	CAJERO	TOTAL
V1 Cumple satisfactoriamente con sus funciones	6	8	3	17
V2 Incumple sus funciones, genera riesgo	3	0	0	3
V3 Cumple por debajo de lo esperado	3	3	1	7
V4 Cumple más allá de lo esperado	2	1	0	3
TOTAL	14	12	4	30

PUESTO DE TRABAJO / RESTO DE PERSONAL	ASESOR DE BANCA	ASESOR DE CREDITO INDIVIDUAL	CAJERO	TOTAL
V1 Cumple satisfactoriamente con sus funciones	6	8	3	17
V2 Incumple sus funciones, genera riesgo	3	0	0	3
V3 Cumple por debajo de lo esperado	3	3	1	7
V4 Cumple más allá de lo esperado	2	1	0	3
TOTAL	14	12	4	30

▪ **PRODUCTIVIDAD/ NUMERO DE HIJOS**

NUMERO DE HIJOS	1(1-2 HIJOS)	2(3-4 HIJOS)	3(3 A MAS)
V1 Cumple satisfactoriamente con sus funciones	70%	0%	100%
V2 Incumple sus funciones, genera riesgo	10%	25%	0%
V3 Cumple por debajo de lo esperado	20%	50%	0%
V4 Cumple más allá de lo esperado	0%	25%	0%
TOTAL	100%	100%	100%

NUMERO DE HIJOS/MADRES	1(1-2 HIJOS)	2(3-4)	3(5 A MAS)	TOTAL
Cumple satisfactoriamente con sus funciones	7		1	8
Incumple sus funciones, genera riesgo	1	1	0	2
Cumple por debajo de lo esperado	2	2	0	4
Cumple más allá de lo esperado	0	1	0	1
TOTAL	10	4	1	15

NUMERO DE HIJOS/ RESTO DEL PERSONAL	1(1.2 HIJOS)	2(3-4 HIJOS)	3(5 A MAS)	0(SIN HIJOS)
V1 Cumple satisfactoriamente con sus funciones	57%	38%	50%	69%
V2 Incumple sus funciones, genera riesgo	0%	25%	0%	8%
V3 Cumple por debajo de lo esperado	29%	25%	0%	23%
V4 Cumple más allá de lo esperado	14%	13%	50%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

NUMERO DE HIJOS/ RESTO DEL PERSONAL	1(1-2 HIJOS)	2(3-4 HIJOS)	3(5 A MAS)	0(SIN HIJOS)	TOTAL
Cumple satisfactoriamente con sus funciones	4	3	1	9	17
Incumple sus funciones, genera riesgo	0	2	0	1	3
Cumple por debajo de lo esperado	2	2	0	3	7
Cumple más allá de lo esperado	1	1	1	0	3
TOTAL	7	8	2	13	30

1.8.

