

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

Titulada:

**LA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN Y LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN MI CAJA CAJAMARCA.**

Presentada por el Bachiller en Administración

LUIS WILFREDO URTEAGA REQUEJO

ASESOR:

Mcs. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ

Cajamarca – Perú
2015

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y la fortaleza de seguir adelante.

Con profunda gratitud a mis padres Luis y Rosa por todo el apoyo recibido

Con amor a mi esposa Daysi por estar siempre a mi lado

A mi hijo Luis Emanuel por ser el motivo de mi diaria superación

A mis hermanas Yuliana y Karol

A los docentes por su paciencia y orientación permanente.

El autor

AGRADECIMIENTO

Mi profundo y sincero agradecimiento a todos los docentes de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca; quienes me brindaron sus conocimientos y sabias enseñanzas.

A mi familia y a todas las personas y amigos quienes me apoyaron de manera desinteresada e incondicional para la realización del presente trabajo de investigación.

El autor

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, dejo a vuestra consideración la presente tesis titulada **“LA SATISFACCION LABORAL SU RELACION CON LA MOTIVACION LA ROTACION DE PERSONAL DE MI CAJA CAJAMARCA”**, la cual se ha desarrollado con la responsabilidad que el caso amerita.

Considero que el presente trabajo está sujeto a cualquier corrección que ustedes crean pertinente y espero que el mismo contribuya de manera positiva a incrementar los conocimientos sobre la materia investigada y a sentar una base para futuros trabajos de investigación.

El autor

RESUMEN

En este contexto organizacional un tema de mucha importancia repercusión es los relacionados a la satisfacción la motivación laboral lo cual redundo entre otros aspectos en el rendimiento de los trabajadores también en la rotación del mismo.

Precisamente el presente trabajo de investigación pretendió identificar la relación existente entre la satisfacción laboral la motivación y la rotación del personal de Mi Caja Cajamarca para lo cual se entrevistó a una muestra de 67 trabajadores en forma aleatoria, con lo cual se comprobó la hipótesis planteada que indicaba que había una relación directa en función del marco teórico que baso en investigaciones realizadas, así como teorías y escritos por connotados personajes de la administración.

La investigación es aplicada, descriptiva, no experimental y transversal. Se empleó el método inductivo y deductivo así como el analítico y sintético.

En la investigación se concluye fehacientemente que existe una relación directa entre la satisfacción laboral y la motivación y la rotación de personal de Mi Caja Cajamarca lo cual se ve claramente reflejada en una inestabilidad del personal y una desmotivación latente.

PALABRAS CLAVES

Satisfacción laboral, motivación personal, rotación del personal, Mi Caja Cajamarca.

ABSTRACT

In this organizational context, a very important issue is the impact related to job satisfaction motivation which results inter alia in the performance of workers also in the rotation.

Precisely this research was to identify the relationship between job satisfaction motivation and turnover of My Box Cajamarca for which interviewed a sample of 67 workers at random, so that the hypothesis was tested must be that He indicated that there was a direct relationship on the basis of the theoretical framework which I base on research and theories and characters written by renowned management.

Applied research is descriptive, not experimental and transversal. Inductive and deductive method and the analytic and synthetic is used.

In research we conclude conclusively that there is a direct relationship between job satisfaction and motivation and turnover of My Box Cajamarca which is clearly reflected in staff turnover and an underlying motivation.

KEYWORDS

Job satisfaction, personal motivation, staff turnover, My Caja Cajamarca.

INTRODUCCION

El presente trabajo trata de responder a la necesidad de determinar la relación entre la satisfacción laboral la motivación y la rotación de personal en Mi Caja Cajamarca. Luego de los estudios realizados se ha podido comprobar que si existe una relación directa y ello explica por qué los trabajadores entran salen con mucha frecuencia.

En el Capítulo I, se describe el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación de la investigación.

En el Capítulo II, se describe el marco teórico referencial de la investigación que incluye las bases teóricas, las bases conceptuales y la definición de los términos básicos empleados.

En el Capítulo III, se describe el marco metodológico de la investigación

En el Capítulo IV, se describe los aspectos generales informativos de Mi Caja Cajamarca.

En el Capítulo V, se realiza el análisis e interpretación de los resultados encontrados con su correspondiente análisis e interpretación, con gráficos y tablas correspondientes.

Y Finalmente, se describe las conclusiones a las que se arribó en el presente trabajo de investigación y se formulan algunas recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
PRESENTACIÓN	iii
RESUMEN	iv
ABSTRAC	v
INTRODUCCIÓN	vi
INDICE	vii
CAPITULO I	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
A. DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
B. OBJETIVOS	2
1.B.1.General:	2
1.4.2. Específicos:	2
C. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA	3
D. LIMITACIONES	4
CAPITULO II	5
2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	5
A. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:	5
2.A.1. A nivel internacional	5
2.A.2. A nivel nacional	8
2.A.3. A nivel local	14
B. BASES TEÓRICAS	17

2.B.1. Teoría sobre motivación	17
C. BASES CONCEPTUALES:	29
2.C.1. Sobre satisfacción laboral	29
2.C.2. Sobre motivación	33
2.C.3. Sobre rotación de personal	36
D. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	40
E. HIPÓTESIS	41
F. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	42
G. UNIDAD DE ANÁLISIS	42
H. OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES	43
CAPÍTULO III	44
3. MARCO METODOLÓGICO	44
A. TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
3.A.1. De acuerdo al fin que se persigue:	44
3.A.2. De acuerdo al diseño de investigación:	44
B. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	44
C. POBLACIÓN Y MUESTRA	45
3.C.1. Población	45
3.C.2. Muestra	46
D. INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	47
3.D.1. INSTRUMENTOS	47
3.D.2. TÉCNICAS	47
3.D.3. PROCEDIMIENTOS	47
E. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	47
CAPITULO IV	48
4. DESCRIPCION GENERAL DE MI CAJA CAJAMARCA	48
CAPITULO V	54
5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	54
A. Respecto a la motivación laboral	54

B.	Respecto a la satisfacción laboral	66
C.	Respecto la rotación del personal	82
	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	83
	CONCLUSIONES	85
	RECOMENDACIONES	86
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
	BIBLIOGRAFIA	87
	LINKOGRAFIA	87
	ANEXOS	
	Encuestas	

ÍNDICE DE TABLAS

Ítem	Página
1. Tabla 1: Teoría de los factores de Herzberg.....	28
2. Tabla 2: Operacionalización de las variables.....	43
3. Tabla 3: Motivación de personal.....	55
4. Tabla 4: Calificación de factores motivacionales.....	55
5. Tabla 5: Ponderación de factores.....	55
6. Tabla 6: Autorrealización.....	57
7. Tabla 7: Involucramiento laboral.....	59
8. Tabla 8: Supervisión.....	61
9. Tabla 9: Comunicación.....	63
10. Tabla 10: Condiciones laborales.....	65
11. Tabla 11: Satisfacción laboral.....	66
12. Tabla 12: Calificación de factores.....	67
13. Tabla 13: Ponderación de factores.....	67
14. Tabla 14: Condiciones físicas.....	69
15. Tabla 15: Beneficios laborales.....	71
16. Tabla 16: Políticas administrativas.....	73
17. Tabla 17: Relaciones sociales.....	75
18. Tabla 18: Desarrollo personal.....	77
19. Tabla 19: Desempeño de tareas.....	79
20. Tabla 20: Relaciones de autoridad.....	81
21. Tabla 21: Resumen de factores de motivación.....	83
22. Tabla 22: Resumen de factores de satisfacción laboral.....	83

ÍNDICE DE GRAFICOS

Ítem	Página
1. Gráfico 1: Autorrealización	56
2. Gráfico 2: Involucramiento laboral.....	58
3. Gráfico 3: Supervisión.....	60
4. Gráfico 4: Comunicación.....	62
5. Gráfico 5: Condiciones laborales	64
6. Gráfico 6: Condiciones físicas	68
7. Gráfico 7: Beneficios laborales	70
8. Gráfico 8: Políticas administrativas	72
9. Gráfico 9: Relaciones sociales.....	74
10. Grafico 10: Desarrollo personal.....	76
11. Gráfico 11: Desempeño de tareas	78
12. Gráfico 12: Relaciones de autoridad	80

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCION DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Entender el comportamiento organizacional nunca antes ha tenido tanta importancia como en la actualidad. En pocas palabras, el comportamiento organizacional enfrenta muchos retos y tiene muchas oportunidades hoy en día. Quienes integran las organizaciones, se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros laborales.

En este contexto, los gerentes que representan el sistema administrativo (quienes toman las decisiones) deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los gerentes tratan de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo, así como la motivación, lo cual trae consigo un sin número de efectos positivos o negativos; dentro de éstos últimos está la rotación de personal por ejemplo que es uno de los temas correlacionales del tema de la investigación.

Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de

los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con mayores índices de productividad, lo cual lleva al crecimiento y desarrollo empresarial.

El ambiente organizacional en Mi Caja Cajamarca refleja un evidente descontento en el personal por la falta de equidad y por la falta de los elementos necesarios para poder desarrollar su labores cotidianas, aunado a esto hay una desmotivación laboral reflejada en una alta rotación del personal causada entre otros factores por las largas jornadas, la falta de capacitación del personal y las muy bebida a menos relaciones interpersonales ya que a Mi Caja Cajamarca solo le interesa la productividad laboral.

Dentro de este marco contextual se ha creído conveniente llevar a cabo la investigación con el propósito fundamental de determinar la relación existente entre la satisfacción laboral con la motivación y la rotación de personal en Mi Caja Cajamarca –oficina central Cajamarca.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Cuál es la relación entre la satisfacción laboral con la motivación y la rotación de personal de Mi Caja Cajamarca?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1.General:

Conocer la relación que hay entre la satisfacción laboral con la motivación y la rotación de personal de Mi Caja Cajamarca.

1.3.2. Específicos:

- Analizar la situación de la motivación del personal de Mi Caja Cajamarca.

- Analizar la situación actual de la satisfacción laboral del personal de Mi Caja Cajamarca.
- Analizar la situación de la rotación del personal de Mi Caja Cajamarca.
- Identificar los factores que contribuyen a la relación entre la satisfacción laboral con la motivación y la rotación de personal de Mi Caja Cajamarca.

1.4. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA:

La investigación se justifica porque permite aportar a la toma de decisiones gerenciales de Mi Caja Cajamarca, en este tema fundamental para las organizaciones actuales que aspiran a ser líderes en el mercado competitivo que es el tema del comportamiento organizacional que está dentro del área de recursos humanos.

Desde una **perspectiva teórica** se justifica, pues los aportes de la misma permitirán mejorar la competitividad de Mi Caja Cajamarca lo cual repercutirá en bien de la calidad de servicio hacia sus clientes.

Desde una **perspectiva práctica** la investigación, pretende aportar estrategias para mejorar la praxis gerencial de recursos humanos y de este modo ver la mejor manera de contribuir a dar solución a esta realidad problemática.

Desde una **perspectiva académica**, el presente trabajo de investigación servirá para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la E.A.P. de Administración y para posteriores trabajos de investigación.

Desde una **perspectiva social**, el trabajo de investigación servirá para contribuir a la mejora del clima organizacional y del servicio financiero habida cuenta que estos factores de estudio son fundamentales para la mejor productividad de esta importante entidad financiera Cajamarquina.

1.5. LIMITACIONES:

Fundamentalmente se puede resaltar lo relacionado a la dificultad para lograr que los colaboradores encuestados puedan tener disponibilidad para responder de un manera sosegada las preguntas del cuestionario, porque se encuentran laborando para conseguir sus metas programadas.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:

2.1.1. A nivel internacional

- **Arnedo y Castillo (2009)**; en su tesis de grado para obtener el título profesional Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad del Oriente, Núcleo De Sucre, Escuela De Ciencias Sociales, Programa De Gerencia De Recursos Humanos de Venezuela, titulada: “Satisfacción laboral de los empleados del Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la universidad del Oriente (IPSPUDO). Cumaná, Estado Sucre, año 2008.”; concluyen lo siguiente:
 - ✓ El factor retribución económica está generando insatisfacción entre los empleados del IPSPUDO, debido a que las dimensiones correspondencia entre salario y esfuerzo, superioridad del salario en comparación con otros cargos y capacidad del salario para cubrir necesidades, fueron percibidas por los empleados como insatisfactorias.
 - ✓ Las condiciones físicas del entorno de trabajo están generando satisfacción, ya que los empleados del IPSPUDO consideran que la distribución, las condiciones y la limpieza y orden del espacio de trabajo son satisfactorias.

- ✓ La seguridad y estabilidad que ofrece la organización está generando en los empleados baja satisfacción, debido a que experimentan un bajo nivel de satisfacción con la posibilidad de permanencia en la organización si se produjeran cambios en la alta gerencia; y consideran que la protección al empleado con respecto a contingencias y la estabilidad del empleo que ofrece el IPSPUDO, aunque están generando satisfacción están muy cercanas a los niveles de insatisfacción.
- ✓ Las relaciones con los compañeros de trabajo están generando satisfacción, puesto que los empleados se sienten relativamente satisfechos con la cordialidad, la cooperación y la comunicación en el grupo de trabajo.
- ✓ El factor apoyo y respeto a los superiores está generando en los empleados del IPSPUDO satisfacción, ya que consideran que tienen disposición a seguir con las instrucciones, a acatar las decisiones de la alta gerencia y opinan que su supervisor tiene conocimiento de la labor que realiza.
- ✓ El reconocimiento por parte de los demás está generando una insatisfacción, en virtud de que los empleados de IPSPUDO perciben que los supervisores no le dan importancia al trabajo que realizan, no reciben reconocimiento por su desempeño, ni elogios por la labor que ejecutan. Las posibilidades de desarrollo personal en el trabajo están generando insatisfacción, lo cual obedece a que los empleados consideran que no reciben del instituto motivación para su crecimiento profesional, ni apoyo en el desarrollo, ni estímulo para la adquisición de habilidades y conocimientos.
- ✓ El índice general de satisfacción para los empleados del IPSPUDO, obtenido del promedio de los niveles correspondiente a cada dimensión, es de 1,39 sobre 3,00; lo

que significa que el personal de esa institución se encuentra insatisfecho.

- **Gonzales y Parra (2008)**; de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Seccional Sogamoso denominada: "Caracterización de la Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Motivación, Liderazgo y Satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su Incidencia en el Espíritu Empresarial," concluyen en lo siguiente:
 - ✓ Las condiciones laborales actuales que ofrecen las empresas tomadas como referente en términos generales para los empleados, son buenas, pero es importante seguir mejorando dichas condiciones para lograr mayor productividad empresarial.
 - ✓ El estudio es un intento muy sencillo de confrontar el espíritu empresarial, y nos indica que, para desarrollarlo a plenitud hacen falta mejores niveles de motivación, un liderazgo participativo y unos niveles de desarrollo que permitan tener una visión más cosmogónica de la empresa y su entorno empresarial.
 - ✓ Se hace evidente que en el Departamento de Boyacá, específicamente, en la provincia de Sugamuxi, es un tanto difícil, generar espíritu de desarrollo empresarial por la visión egoísta de los empresarios, la cual hace que predomine el individualismo. Además, es necesario afianzar los nexos académico - productivos con el Estado para que se generen más aportes para el Departamento y la Región.
 - ✓ La comunicación y el grado de confianza son buenas entre empleados y directivos, ya que estos aspectos dan seguridad y facilitan el desarrollo de las actividades de los mismos.

- **Rivas, Santos y Camarano (2010)**, en el trabajo de investigación de pregrado en la Universidad “Simón Bolívar”, titulado: “Clima Organizacional como predictor de productividad bancaria: Estudio exploratorio”, concluyen en lo siguiente:
 - ✓ En cuanto a las percepciones en el clima organizacional, en la muestra, por nivel educativo se encontraron diferencias estadísticamente significativas en:
 - ✓ Comunicación e interacción con niveles de logro más bajo para los Bachilleres y más alto para el grupo universitario-postgrado.
 - ✓ Motivación laboral, presentando los técnicos superiores el nivel más bajo de logro, en contraste con el grupo universitario-postgrado.
 - ✓ Al discriminar la muestra por nivel de antigüedad, no se encontraron diferencias significativas.
 - ✓ Existen diferencias en cuanto a clima organizacional, percibido en las tres gerencias en estudio; encontrándose las más significativas en Comunicación e Interacción. Presentando la gerencia de administración, los niveles de logro más bajos y la Gerencia General de Recursos Humanos, los más altos para esta dimensión.

2.1.2. A nivel nacional

- **Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012)**; en la Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Post grado, Tesis para obtener el grado de magister en administración estratégica de empresas, titulada: “Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades”; concluyen lo siguiente:
 - ✓ Los niveles de satisfacción laboral medio reportados por los trabajadores de las tres municipalidades analizadas se pueden

considerar promedio, lo que indicaría que hay posibilidades de mejoría.

- ✓ No existen diferencias significativas en el reporte del nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores de cada una de las tres municipalidades analizadas. Esto podría deberse a que, en general, ellas tienen marcos comunes como son: (a) la municipalidad distrital tiene estructuras organizacionales bien definidas y semejantes por ley, (b) la normativa que las rige y que impacta en las relaciones laborales es la misma, y (c) tienen una cercana ubicación geográfica y proximidad (Lima Metropolitana y Callao).
- ✓ Respecto al impacto de cada uno de los factores en la satisfacción laboral en cada municipalidad estudiada, los trabajadores de las tres municipalidades reportaron el mayor porcentaje para los factores significación de la área y beneficios económicos (de promedio a satisfecho), lo que indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición a su trabajo y están conformes con el sueldo percibido.
- ✓ Por otro lado, los trabajadores de la municipalidad A reportaron un menor porcentaje en su satisfacción por el factor reconocimiento personal y/o social, y esto podría deberse a que en esta municipalidad, los trabajadores no reciben el reconocimiento esperado de sus compañeros o jefes. Esto estaría indicando un área de posible mejoramiento.
- ✓ En cuanto a la importancia de los factores, al comparar los resultados de las tres municipalidades, se encontró que el factor significación del área fue el más importante; esto indicaría que los trabajadores tienen una buena disposición hacia el trabajo y sus retribuciones intrínsecas. Por otro lado, el factor beneficios económicos (una retribución extrínseca) fue el de menor

importancia pero obtiene uno de los mayores porcentajes del nivel de satisfacción laboral. Esto significaría que se encuentran satisfechos con el nivel actual y no esperan grandes cambios al respecto.

- ✓ Se determinó que en cada municipalidad el nivel de satisfacción laboral variaba según la condición laboral. Al comparar las tres municipalidades, se encontró que el personal con condición laboral empleado obtuvo la menor puntuación, con un nivel de satisfacción laboral promedio y que la condición funcionario tiene la mayor puntuación. Esto parece lógico por cuanto un funcionario tiene condiciones más apropiadas para sentirse satisfecho en comparación a un empleado. En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por condición laboral, al profundizar el análisis a nivel de factores, se encontró que en la municipalidad A para el factor reconocimiento personal y/o social existen diferencias en tres de las condiciones laborales, estando los Obreros Insatisfechos, lo que indicaría que no reciben un reconocimiento por su trabajo tanto de sus compañeros como de su jefe.
- ✓ En la municipalidad B, para el factor beneficios económicos, los funcionarios están muy satisfechos y tienen un nivel mayor a los demás; esto señalaría que los funcionarios considera que su remuneración cubre completamente sus expectativas personales a diferencia de los demás, que consideran que su remuneración es solamente suficiente. Asimismo, el personal con la condición laboral empleado se muestra insatisfecho en el factor reconocimiento personal y/o social lo que indicaría que no reciben un reconocimiento apropiado y que influye en el menor nivel de satisfacción laboral alcanzado. En la municipalidad C, para el factor beneficios económicos, los funcionarios tienen un

mayor puntaje de satisfacción y están satisfechos, los demás tienen un nivel promedio. Esto señalaría que los funcionarios consideran que su remuneración es suficiente pero no cubre sus expectativas personales y los otros grupos están conformes y aceptan su nivel remunerativo.

- ✓ Se determinó que el nivel de satisfacción laboral medio por género es diferente sólo en la municipalidad C, mientras que en las municipalidades A y B no existen diferencias; esto podría deberse a que se aplica un liderazgo enfocado a la no discriminación por género. Al buscar diferencias en el nivel de satisfacción, se encontró que en la municipalidad C, los trabajadores del género masculino tienen un menor nivel de satisfacción, el cual es promedio.
- ✓ En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por género, al profundizar el análisis a nivel de factores en tres municipalidades, se observó que para la municipalidad A existen diferencias en el factor reconocimiento personal y/o social, siendo el género masculino el que obtuvo el menor nivel, que es promedio.
- ✓ Esto podría evidenciar que el género masculino espera un mayor reconocimiento por parte de sus compañeros o jefes. En la municipalidad C solo hay diferencias significativas en el factor significación de la área y al observar el nivel de satisfacción medio las diferencias son a nivel de puntaje, donde el personal del género
- ✓ Masculino obtuvo el menor puntaje. Esto podría evidenciar que el género masculino considera que los valores asociados al trabajo necesitan ser reevaluados.
- ✓ Se encontró que en la municipalidad A el nivel de satisfacción laboral en sus factores es diferente en función del tiempo de

servicio. Sin embargo, en la municipalidad B no existen diferencias significativas y en la municipalidad C no se puede asegurar que existan o no diferencias. Se encontró que los grupos cuyo tiempo de servicio está entre 15 y 30 años tienen el menor nivel de satisfacción laboral, que es promedio.

- ✓ Esto indicaría que la mayor permanencia en la organización podría deberse a un compromiso de continuidad simplemente y no a un mejoramiento de sus condiciones laborales o la realización de metas profesionales.
 - ✓ En relación a las diferencias en el nivel de satisfacción laboral medio por tiempo de servicio, al buscar las diferencias a nivel de factores se observó que en las municipalidades A y B, el factor reconocimiento personal y/o social presenta el nivel Insatisfecho para los grupos cuyo tiempo de servicio está entre 15 y 30 años, y de 30 a más años, lo que podría deberse que estos grupos no perciben reconocimiento de sus compañeros o jefes en comparación a los trabajadores que tienen entre 0 y 15 años de servicio.
 - ✓ La municipalidad B presenta mejores niveles de satisfacción laboral medio y por factores; asimismo, con respecto a las variables ocupaciones tiene un comportamiento más uniforme.
 - ✓ En la muestra de municipalidades, el factor reconocimiento personal y/o social a nivel general y de las variables ocupacionales, presenta el menor nivel que es Insatisfecho con mayor frecuencia que los otros factores; y por tanto, al que debería prestarse mayor atención.
-
- **Gutiérrez (2013)**; Tesis desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, para optar el Título Profesional de Ingeniero Civil, titulada “Motivación y satisfacción laboral de los obreros de

construcción civil: Bases para futuras investigaciones”, concluye en lo siguiente:

- ✓ Existe una notable falta de conexión entre las disciplinas que han estudiado a los trabajadores de la construcción y su satisfacción laboral: la psicología del trabajo y de las organizaciones, la historia, la gestión y dirección de la construcción. En general, los autores de las distintas áreas de conocimiento apenas se citan, mostrando ser compartimentos estancos, de forma que no se puede hablar de interdisciplinariedad, lo cual genera como resultado una investigación aún pobre sobre el tema. El desafío está en promover la integración de las distintas áreas del conocimiento en pro del desarrollo del sector y principalmente en la mejora continua de la calidad de la vida laboral del trabajador de construcción.
 - ✓ Es importante mencionar, que si bien la presente investigación se centra en los trabajadores manuales de construcción, existe otro gran grupo, compuesto por los profesionales de la construcción, aún más descuidado en cuanto a la investigación sobre este tema. Se detectan algunas diferencias entre los trabajos publicados referentes a los obreros de la construcción y los referentes a los profesionales (Ingenieros, técnicos, administradores, etc.).
- **Chang (2010);** en su trabajo de investigación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, denominado: “Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de Mc Clelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza”, concluye en lo siguiente:

- ✓ El grado de motivación laboral de los médicos que participaron en el estudio fue alto en el 95.2% y medio en el 4.8%. Ninguno de los encuestados mostró un bajo grado de motivación laboral.
- ✓ El alto grado de motivación laboral encontrado, no se modifica con la edad, ni con los años de servicio en la institución.
- ✓ La condición laboral de contrato por locación de servicio influye negativamente en el grado de motivación laboral, en quienes tienen menos de un año laborando en la institución.
- ✓ Los grupos de medicina y medicina especialidades, tienen los puntajes mínimos más bajos de motivación laboral. Por el contrario, los máximos más altos fueron encontrados en los grupos de cirugía, cirugía especialidades y pediatría.
- ✓ Las tres necesidades predominantes según Mc Clelland, demostraron ser muy desiguales; siendo ampliamente la más frecuente la necesidad de logro (75%), seguida por la de afiliación (14%), y poder (11%).
- ✓ La necesidad de afiliación, tiene valores de media y moda más altas en quienes poseen más años de servicio en la institución.
- ✓ La necesidad de poder fue predominante en el 11% de los participantes, siendo más alta entre los que tienen menos edad y menos tiempo de servicio en la institución.

2.1.3. A nivel local

- **Velásquez (2013)**; La tesis de postgrado en la Universidad Nacional de Cajamarca, para obtener el Grado Académico en Administración y Gerencia Empresarial titulada “El clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.”, concluye lo siguiente:
Respecto a la hipótesis de investigación:

- ✓ Se ha podido determinar que el clima organizacional existente en la MDBI si se relaciona con la satisfacción laboral. Esto se demuestra con los resultados resumidos en las tablas N° 09 (clima organizacional) y 16 (satisfacción laboral). Los 144 trabajadores encuestados en promedio calificaron al clima organizacional como regular con tendencia bueno. Mientras que a la satisfacción laboral también la calificaron como regular con tendencia bueno, con lo cual se demuestra una relación existente de causa y efecto entre las variables de la investigación.
- ✓ Es particularmente importante resaltar los resultados de la investigación ya que esto permitirá a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca fortalecer sus capacidades para poder desarrollarse y contribuir con un servicio de calidad a la comunidad que seguramente se verá favorecida, por esta situación que se acaba de investigar y que es muy relevante para todo tipo de organización.
- ✓ En cuanto al clima organizacional podemos resaltar que el factor que en promedio influyó más a que el clima sea regular fue el de involucramiento laboral y el de comunicación ya que en promedio general sus respuestas fueron de “regular” o “mucho”.
- ✓ Respecto a la satisfacción laboral podemos resaltar que el factor que en promedio influyó más a que el clima sea regular fue el desempeño de tarea y el factor de políticas administrativas ya que en promedio general respondieron “de acuerdo”.
- ✓ A través de la prueba del Chi cuadrado se puede comprobar la hipótesis en el sentido que si existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, habida cuenta que la probabilidad de que la hipótesis se acepte o se niegue (valor “p”) es 0,019 un valor menor que el valor de significancia (valor alfa) que es 0,05 que es el valor de referencia para las ciencias sociales.

- **Ramírez (2009)**, en su tesis de Postgrado “Análisis del clima laboral en la EPS SEDACAJ S.A. y su incidencia en la productividad periodo 2007-2008”, llega a las siguientes conclusiones:
 - ✓ El clima laboral de la empresa de servicios de saneamiento y agua SEDACAJ S.A. es evaluado de forma negativa por sus trabajadores, aunque hay algunas dimensiones del clima laboral mejor evaluadas que otras. El 53.03% sostiene que el clima es malo, el 15.91% es muy malo, en tanto que para el 31.06% de trabajadores el clima es regular. Es importante destacar que las escalas de excelente y bueno no alcanzaron ningún puntaje.
 - ✓ Los principales motivos por los que se experimenta un clima laboral negativo en la empresa SEDACAJ S.A son: la injerencia política y la empresa no califica, los cambios constantes en los puestos gerenciales que provocan inestabilidad y poco compromiso de los trabajadores.
 - ✓ Después del análisis del clima laboral negativo en la EPS SEDACAJ S.A. se pudo determinar que la mayoría de los trabajadores manifiestan que sí rendirían más si el clima fuera más favorable, incluso su productividad aumentaría en 42%.

- **Espino (2014)**, en su tesis de pregrado no publicada en la Universidad Nacional de Cajamarca titulada para obtener el título profesional de administración titulada: “Los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca: una propuesta de programa de motivación-2014”, concluye en lo siguiente:
 - ✓ Se determinó que los factores motivacionales que influyen en el desempeño del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca, son de tipo extrínseco e intrínseco entre los cuales

tenemos a la remuneración, la comodidad física, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, ascensos, reconocimientos, capacitación, iniciativa y participación en toma de decisiones.

- ✓ Entre los factores extrínsecos identificados que influyen en el desempeño del personal administrativo se encuentran las remuneraciones, debido a que este factor no satisface en totalidad sus necesidades básicas, la comodidad física, ya que consideran que la disposición adecuada de los equipos y recursos materiales que se utiliza permite el desarrollo eficiente de funciones, la estabilidad laboral, ya que manifiestan que se debe otorgar en función al desempeño y las relaciones interpersonales, esto debido a que la relación tanto con sus compañeros de trabajo como la que mantiene con su jefe inmediato influye en la realización de tareas encomendadas.
- ✓ Los factores intrínsecos que se identificaron como influyentes en el desempeño laboral del personal administrativo fueron, los reconocimientos, ya que se considera que se debería otorgar reconocimientos e incentivos por los objetivos cumplidos, los ascensos, porque muchas veces no consideran el desempeño para obtenerlos, la capacitación, debido a que ésta debe ser la adecuada para el desempeño de sus funciones además de permitirles un crecimiento personal y profesional, la iniciativa, y la participación en la toma de decisiones, las cuales permiten autonomía en el trabajo que realizan.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Teorías sobre la motivación

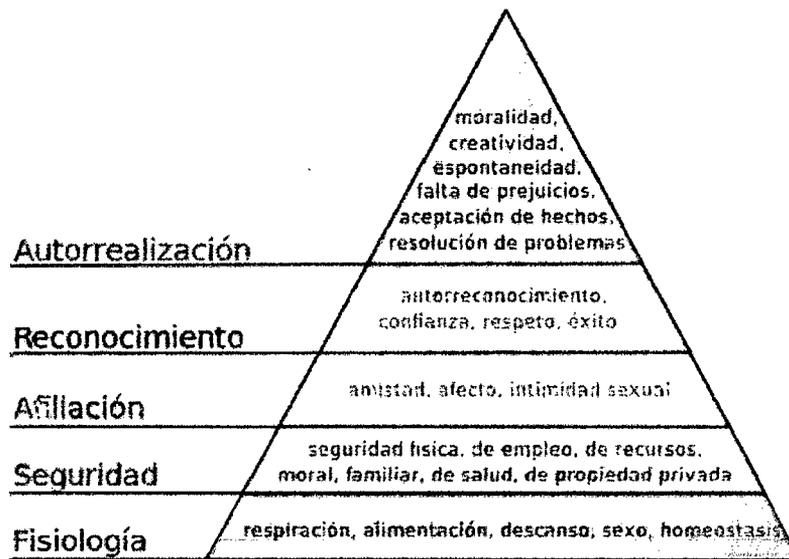
A. Teoría de la motivación de Abraham Maslow

La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra Una teoría

sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió, obtuvo una importante notoriedad, no sólo en el campo de la psicología sino en el ámbito empresarial del marketing o la publicidad. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Figura Nº 01

Pirámide de Abraham Maslow



Fuente: Chiavenato I., Introducción a la Teoría General de la Administración pag. 287

Jerarquía de necesidades

La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (deficit needs o D-needs) (primordiales); al nivel superior lo denominó por última vez «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» (being needs o B-needs).

La idea básica es: solo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow dispondríamos de:

a) Necesidades básicas

- ✓ Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referentes a la supervivencia):
- ✓ Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse) y alimentarse.
- ✓ Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
- ✓ Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
- ✓ Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.

b) Necesidades de seguridad y protección

- ✓ Surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido:
- ✓ Seguridad física (asegurar la integridad del propio cuerpo) y de salud (asegurar el buen funcionamiento del cuerpo).

- ✓ Necesidad de proteger tus bienes y tus activos (casa, dinero, auto, etc.)
- ✓ Necesidad de vivienda (protección).

c) Necesidades sociales

- ✓ Son las relacionadas con nuestra naturaleza social:
- ✓ Función de relación (amistad).
- ✓ Aceptación social.
- ✓ Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre éstas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Éstas se forman a partir del esquema social.

d) Necesidades de estima

- ✓ Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.
- ✓ La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- ✓ La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.
- ✓ La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima e ideas de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede

escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

- ✓ La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

e) Autorrealización

- ✓ Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», “necesidad de ser” y “autorrealización”.
- ✓ Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

B. Teoría de la Motivación de Mc Gregor X e Y

Mc Gregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Teoría X

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que como el negrito del batey (la canción) el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí "trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno", lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;

En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.

No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

C. Teoría de los Dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos,**

Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

(Arana, 2005)

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. **(Arana, 2005)**

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos**, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se

relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

(Arana, 2005)

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

(Arana, 2005); Herzberg consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó

la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Después estas preguntas se tabularon y clasificaron.

A partir del análisis de las respuestas, Herzberg concluyó que las respuestas que las personas dieron cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Como se ve en la siguiente figura, ciertas características estuvieron relacionadas de manera consistente con la satisfacción en el trabajo (factores sobre el lado izquierdo del cuadro) y otros a la insatisfacción con el ubicado (el lado derecho del cuadro). Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los interrogados se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos mismos.

Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como tradicionalmente se creyó. Eliminando las características de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. Como se ilustra en la siguiente figura, Herzberg propuso que estos hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción", y el opuesto de "descontento" es "no descontento".

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los

que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- ✓ La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- ✓ La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción,

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

Tabla N° 01

Teoría de los dos factores de Herzberg

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: Chiavenato I., Introducción a la Teoría General de la Administración

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

2.3. BASES CONCEPTUALES:

2.3.1. Sobre la satisfacción laboral

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 2008).

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico

donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general.

De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 2008).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el

puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

Determinantes de la satisfacción laboral

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato

personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 2006).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: *sus características personales*. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).

2.3.2. Sobre motivación del personal

La palabra **motivación** deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa “causa del movimiento”. La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo». Otros autores definen la motivación como «la raíz dinámica del comportamiento»; es decir, “los factores o determinantes internos que incitan a una acción”. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Según la psicología y filosofía

En psicología y filosofía, la motivación implica estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados; son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y

persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con “voluntad” e “interés”.

Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta. Todas aportan, desde diferentes perspectivas, conceptos clarificadores que explican cómo se origina (para obtener éxito, culminar una expectativa, satisfacer un deseo). Para comprender mejor la motivación humana, la teoría que mejor la describe es la aportada por Maslow, el cual jerarquizó los motivos que todo ser humano tiene o podría tener dependiendo de su situación personal.

La motivación en el trabajo

Motivación de trabajo “es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento”.

Mientras que la motivación a menudo puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en rendimiento y comportamiento. Debido a la función de motivación en que influyen en el rendimiento y comportamiento laboral, es clave para las organizaciones a comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos.

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas.

Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito al grupo de trabajo en la organización.

Variables motivacionales

Documentadas por primera vez por E. Duffy en 1930, se definen las variables motivacionales como la dual índole energética y direccional con frecuencia unida en una sola.

Se distinguen tres categorías, que son las siguientes:

- Variables energéticas: Su función consiste en activar la conducta.
- Variables direccionales: Regulan y orientan la actividad.
- Variables mixtas (o vectoriales): que incluyen simultáneamente las dos anteriores y crean un doble efecto de intensidad y dirección sobre la conducta.

Relación del término con la necesidad

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese *algo* es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

Causas de la motivación

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

- En primer lugar figuran los motivos racionales y los emocionales.
- Los motivos pueden ser egocéntricos o altruistas.
- Los motivos pueden ser también de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

La programación neurolingüística sostiene por el contrario que no existe una manera de motivar al personal de toda una empresa, sino que los

objetivos deben ser ajustados a cada grupo o persona de acuerdo con sus características.

Factores extrínsecos e intrínsecos

La motivación también puede ser debida a factores intrínsecos y factores extrínsecos. Los primeros vienen del entendimiento personal del mundo y los segundos vienen de la incentivación externa de ciertos factores.

Factores extrínsecos pueden ser:

- El dinero
- El tiempo de trabajo
- Viajes
- Coches
- Cenas
- Bienes materiales

Todos estos factores pueden incrementarse o disminuirse en el espacio alrededor del individuo; sin embargo, los factores intrínsecos dependen del significado que le dé la persona a lo que hace. Si bien es cierto, los llamados factores extrínsecos también dependen de esta interpretación de la persona, éstos pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida, mientras que los intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la mente del individuo. Los factores intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes.

Existen tres factores intrínsecos importantes sobre la motivación:

- **Autonomía:** el impulso que dirige nuestras vidas, libertad para tener control sobre lo que hacemos.
- **Maestría:** el deseo de ser mejor en algo que realmente importa.
- **Propósito:** la intención de hacer lo que hacemos por servicio a algo más grande que nosotros mismos.

2.3.3. Rotación del personal

a. Definición

El total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización es conocido como rotación del personal. Tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros. Para las empresas uno de sus principales inconvenientes es el de los costos que representa la excesiva rotación, ya sea por trámites de selección del personal, capacitación y la poca eficiencia que resulta de su trabajo. Las causas de rotación se dividen en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntarias.

b. Antecedentes

Para toda empresa es de alto interés que su personal mantenga una estabilidad pues esto ayudara a garantizar su eficiencia, es por ello que decimos el fenómeno de rotación no es una causa sino un efecto de un conjunto de factores que se encuentran tanto externa como internamente en la organización que está relacionado de manera directa con el trabajador.

El fenómeno de rotación puede ser definido como "...el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado" (Reyes, 2005, pág. 163)

Tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues cuando una persona se retira de la organización lleva consigo todo el conocimiento y experiencia

adquirida. Para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros.

Identificamos los inicios del problema de rotación del personal después de iniciada la Revolución Industrial, en donde en las organizaciones lucrativas “el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos” (Arias, 2004), es decir, mera intuición.

Como consecuencia de esta selección tan arbitraria se originó un desequilibrio dentro de las organizaciones, específicamente en el capital humano; dando lugar así la Rotación del Personal, uno de los problemas más grandes dentro de las organizaciones que hoy en día sigue latente. Es por ello que dicho fenómeno está directamente relacionado con el proceso de selección de personal, en donde se pretende obtener a las personas idóneas para el puesto adecuado, ya que en gran medida la rotación del personal está ligada a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo. Y es precisamente esa satisfacción la que equilibrara la estabilidad que el trabajador desea obtener de la empresa respecto a la que esta le ofrece.

Presentando sus inicios en 1910, el fenómeno de la rotación de personal fue descubierto en Norteamérica, junto con los costos que este representaba, mismo que no se podían pasar por alto; dejando así a las empresas en la necesidad de afrontar dicho fenómeno para poder controlarlo, manteniendo al mínimo el número de despidos y renunciaciones.

c. Desarrollo

La satisfacción laboral es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Esta satisfacción radica en las diferencias individuales, respecto a las expectativas y el grado de cumplimiento de estas en el trabajo” (Reyes, 2005, pág. 171).

Las diferencias en las expectativas de las personas, produce por tanto diferentes reacciones, es decir mientras para un empleado su trabajo puede ser el más placentero, quizá para otro trabajador solo sea una labor monótona.

Entonces una empresa deberá preocuparse por establecer un sistema de remuneración integral que satisfaga al conjunto de necesidades del trabajado. Este sistema de remuneración debe estar integrado tanto por aspectos económicos, como no económico "Desde el punto de vista Tradicional, uno de los aspectos más frecuentes es el sistema salarial, ya que entre trabajadores y empresas existe un conjunto de intereses irreconciliables." (Rodríguez, 2001)

d. Inconvenientes

Para las empresas uno de sus principales inconvenientes es el de los costos que representa, ya sea por trámites de selección del personal, capacitación y la poca eficiencia que resulta de su trabajo.

Entre los inconvenientes dentro la una clasificación de costos podemos mencionar el tiempo de entrevista al solicitante, preparación de registros, etc. Lo que conlleva un costo para el departamento de Recursos Humanos. Los costos de entrenamiento por el tiempo invertido en el nuevo colaborador para explicarle sus funciones, ya sea por un supervisor, entrenador u otro empleado...", además el pago del nuevo colaborador se convierte en superior a lo que produce y para mantener la producción a su nivel adecuado hasta que el nuevo colaborador pueda rendir su producción normal implica también una inversión del tiempo extra de trabajo para otros colaboradores. Y durante el periodo en el que el anterior colaborador se ha separado hasta la fecha en el que este ha sido reemplazado por otro colaborador que se encuentre completamente capacitado". (Reyes, 2005).

No obstante que la empresa quiere conservar siempre a sus empleados que le son necesarios para el desarrollo de sus actividades, también se debe enfrentar a la posibilidad de su separación. Esta separación se da por diferentes motivos ocasionados por diferentes factores que originan la rotación del personal.

Las causas de rotación se dividen en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntarias. Entre las primeras podemos señalar:

- Por muerte
- Por jubilación
- Por incapacidad permanente
- Por enfermedad

e. Entre las causas de rotación que de algún modo dependen del trabajador podemos señalar:

- Búsqueda de mejores salarios
- Trato inadecuado por parte de algún jefe
- Falta de crecimiento laboral
- Trabajo no satisfactorio para el empleado.
- Condiciones de trabajo inadecuadas.
- Por despido
- Por mala selección y acomodación. Cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente, se dará en su trabajo razones de descontento para él y para la empresa, que llevara a la rotación.
- Por motivos personales

Se cree que hay 3 facetas motivacionales para el compromiso organizacional

“El compromiso afectivo es el grado en el cual un empleado desea permanecer en la organización, le importa la misma y está dispuesto a realizar un esfuerzo por ella. El compromiso por continuidad es el grado en el que el empleado cree que debe permanecer en la organización debido al tiempo, dinero y esfuerzo que han invertido en la misma o la dificultad que

tendrán para encontrar otro empleo y por último el compromiso normativo consiste en un grado en el cual el empleado se siente obligado con la organización, y como resultado de esta obligación, debe permanecer en ella". (Aamot, 2001, pág. 366)

Es importante que recalquemos que la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño no consisten entre las personas y los puestos. ..."Para los empleados que tienen una convicción fuerte y consistente acerca de su nivel de satisfacción laboral (llamada consistencia afectivo-cognoscitiva), la relación entre esta y el desempeño es mucho más fuerte que para los empleados cuyas actitudes de satisfacción laboral no están bien desarrolladas". (Aamot, 2001)

Entonces, la satisfacción en el trabajo puede ser definida como "una actitud general del individuo a su trabajo". (Garzon, 2005). Para muchos autores la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo; es decir el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para poder obtenerla. Para otros es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS:

- **Actitudes:**

Son enunciados de evaluación ya sean favorables o desfavorables con respecto a los objetos, a la gente o los eventos. Reflejan cómo se siente uno acerca de algo. Las actitudes no son las mismas que los valores, pero ambos están interrelacionados.

- **Ambiente laboral:**

La organización para hacer del grupo más eficaz, debe tomar en cuenta cada uno de los distintos aspectos, como son: las instalaciones, la tecnología con que cuenta, la distribución de espacios, los sistemas de motivación, la

estructura y el tamaño, tomándolos como factores capaces de influir en el grado de identificación de los trabajadores hacia la organización.

- **Comportamiento organizacional**

Es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

- **Inestabilidad**

Grado de inseguridad del personal por la poca permanencia en el puesto de trabajo.

- **Motivación**

Estado mental de las personas que dan como resultado un determinado comportamiento a nivel personal y organizacional y que puede ser positivo o negativo (desmotivación).

- **Rotación de personal**

Cambio permanente del personal en las organizaciones, ocasionado por política organizacional o porque los trabajadores así lo determinan por descontento.

- **Satisfacción laboral**

Grado de conformidad ante los elementos que le proporciona la organización en su ambiente de trabajo.

2.5. HIPÓTESIS

La satisfacción laboral tiene una relación directa con la motivación y la rotación de personal, lo cual se ve reflejado en la inestabilidad y desmotivación del personal de Mi Caja Cajamarca.

2.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Variable independiente

La satisfacción laboral

Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

Variable dependiente

La motivación y la rotación de personal

La **motivación** no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo.

La **rotación** de personal tiene un coste (sobre todo a nivel de Rendimiento Laboral. no solamente de tipo cuantitativo y económico, como los gastos de retiro y reemplazo; sino también de tipo cualitativo e intangible, como son los costes en las relaciones personales o los relacionados con la imagen de la empresa.

2.7. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de observación está conformada por los trabajadores en general de Mi Caja Cajamarca de la oficina principal de Cajamarca.

2.8. OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla N° 02

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Variable Independiente Satisfacción laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones físicas 2. Beneficio Laboral 3. Políticas 4. Relaciones sociales 5. Desarrollo personal 6. Desempeño de tareas 7. Relación con la autoridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Actitud positiva • Responsabilidad • Solidaridad 	Encuestas tipo escala de Likert
Variable Dependiente Motivación y rotación de personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productividad 2. Autorrealización 3. Involucramiento laboral 4. Supervisión 5. Comunicación 6. Condiciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Índices de quejas • Índices de atenciones • Personas que ingresan y salen • Tiempo de trabajo. 	Encuestas tipo escala de Likert y revisión documental.

Autor: Elaboración propia

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. De acuerdo al fin que se persigue:

Aplicada.

Porque el trabajo de investigación analiza la relación entre la satisfacción laboral con la motivación y la rotación de personal de Mi Caja Cajamarca.

3.1.2. De acuerdo al diseño de investigación:

Descriptiva.

Pues primero caracteriza las distintas emociones y sentimientos de los trabajadores de Mi Caja Cajamarca en relación con la percepción que tiene sobre la satisfacción laboral con la motivación y la rotación de personal.

3.2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Método universal

Los abordajes metodológicos utilizados para dar respuesta al problema materia de esta investigación es el **método científico**.

La razón de ello es que combina importantes características de inducción y deducción orientado a la obtención confiable de conocimientos. Este trabajo le dará el rigor científico, a la construcción de instrumentos, la precisión estadística y la observación de manifestaciones fenoménicas visibles que deben ser controladas.

b. Métodos generales (Hernández, 2010)

- **Método deductivo:** Es el que procede partiendo de las verdades generales o universales hasta llegar a las particulares, descendiendo de las causas a los efectos.

En este caso concreto se hizo una deducción lógica en base a los resultados obtenidos en relación con las percepciones que tienen los trabajadores de Mi Caja Cajamarca respecto a la satisfacción laboral y su relación con la motivación y la rotación de personal.

- **Método inductivo:** Es el proceso que generaliza a partir de observaciones específicas.

Justamente es el trabajo que se realizó en base a las percepciones que tienen los trabajadores de la población muestral de Mi Caja Cajamarca respecto a la satisfacción laboral y su relación con la motivación y la rotación de personal, para luego generalizar en las conclusiones.

c. Métodos específico (Hernández, 2010)

Analítico-Sintético:

Se hizo una desagregación del todo en sus partes para estudiarlo y luego sintetizar los resultados. Esto se aplicó al análisis de las percepciones emitidas por la población muestral de Mi Caja Cajamarca respecto a la satisfacción laboral y su relación con la motivación y la rotación de personal.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Está conformada por los 81 trabajadores que laboran en la oficina central de Cajamarca de Mi Caja Cajamarca. (**Base de datos del área de RRHH de Mi Caja Cajamarca**).

3.3.2. Muestra

Para la selección del tamaño de la muestra de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito S.A. Mi Caja Cajamarca se empleó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{(X - \mu)^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 81 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (81 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

En donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Población total de Mi Caja Cajamarca: 81 trabajadores
- Z = Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error = 0.05, lo cual equivale a un nivel de confianza del 95% en la estimación de la muestra. Por lo tanto el valor de Z = 1.96.
- P y q = Representan la probabilidad de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad, por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
- (X - u) = Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina debe ser 0.10 o menos. En este caso se considera 0.05.

Luego reemplazando los datos en la ecuación anterior se obtuvo una muestra de **67** trabajadores a encuestar.

3.4. INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

3.4.1. Instrumentos

El instrumento seleccionado para la investigación es el cuestionario tipo escala de Likert por tratarse de la exploración de las percepciones que tienen los trabajadores de Mi Caja Cajamarca respecto a la relación entre la satisfacción laboral con la motivación y rotación de personal.

3.4.2. Técnica

En cuanto a la técnica es la encuesta y la revisión documental.

3.4.3. Procedimientos

La información recopilada se procesó con el software Excel con lo cual se elaborará las tablas y figuras correspondientes para desarrollar las conclusiones y recomendaciones.

3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Respecto al análisis e interpretación de resultados, se presenta en forma textual y gráfica, debidamente numerados, lo cual permitió plantear las conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos y contrastar la hipótesis planteada en la investigación.

CAPITULO IV

4. DESCRIPCION DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO S.A. "MI CAJA CAJAMARCA", Oficina Principal Cajamarca

4.1. Dirección:

Jr. Del Comercio N° 560

4.2. Teléfono:

(076) 363990 - (Telefax) 367936

4.3. Horario de Atención:

Lun - viernes: 8:40 am. - 6:40 pm.

Sábado: 8:35 am. - 12:35 pm.

4.4. Historia

Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

Creada mediante ley del Sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, como Sociedad Anónima de derecho privado el **24 de setiembre de 1994** mediante Escritura Pública ante el Notario Eduardo Amayo Martínez, autorizada por Resolución SBS N° 246-95 del 24 de Marzo de 1995, inicia sus operaciones el **05 de abril de 1995**.

Posteriormente, con fecha 04 de marzo de 1998, se adecuó a la Ley N° 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26887 Nueva Ley General de Sociedades, Normas y Directivas del Banco Central de Reserva y de la Superintendencia de Banca y Seguros.

En concordancia a lo dispuesto mediante la **Ley N° 26887**, Nueva Ley General de Sociedades con fecha 05-09-2000 asume la denominación de **Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.**

El objeto de la Sociedad es realizar intermediación financiera en apoyo a la actividad económica que se desarrolle exclusivamente en el ámbito general donde opera: movilizand o los recursos financieros obtenidos de fuentes nacionales y fomentando el ahorro con miras a facilitar el acceso al crédito de los agentes económicos que residen en el área de su influencia y mejorar así el nivel de vida.

La oficina principal se encuentra ubicada en el **Jr. Del Comercio N° 560 en el Distrito de Cajamarca, Provincia de Cajamarca y Departamento de Cajamarca.**

4.5. Visión

Es la proyección de la institución en un horizonte de largo plazo, desde el punto de vista de la participación de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A. en el mercado financiero local.

La visión es:

“Ser una entidad micro financiera ordenada y competitiva que contribuya al crecimiento de nuestros clientes de las zonas urbanas y rurales en las regiones donde operamos”.

4.6. Misión

Toda organización tiene un propósito y razón de ser, entendida como la misión de la Caja Rural de Ahorro y Créditos Cajamarca S.A.A. la misión es:

"Somos una institución cajamarquina que atiende, preferentemente, las necesidades de ahorro y crédito de nuestros clientes emprendedores, brindando productos y servicios ajustados a sus necesidades"

4.7. Logo

Figura N°



Fuente: <http://www.cajacajamarca.com.pe/index-sw.html>

4.8. Valores corporativos

- **Compromiso**

Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de nosotros, participando activamente con la institución para el cumplimiento de sus objetivos.

- **Desarrollo**

Fomentar el interés por la preparación, actualización y desarrollo de nuestros colaboradores.

- **Servicio**
Atender con calidad las necesidades de nuestros clientes, proveedores, acreedores, entidades reguladoras, directores, jefaturas y colaboradores, propiciando en ellos satisfacción, confianza y fidelidad.
- **Transparencia**
Responder de manera clara, oportuna y ser honestos en nuestras respuestas y actos.

4.9. Directorio

Presidente del Directorio

Sr. Walter Miguel Campos Prado.

Vicepresidente

Sra. Ana Cecilia Angulo Alva.

Directores

Sr. Justo Omar Díaz Jiménez.

Sr. Víctor Raúl Bravo Perleche.

Sr. Harin Senua Quiroz Dávila.

Directores Suplentes

Sra. Rosa del Carmen Paredes Suárez.

Sr. Alejandro A. Ríos Mazuelo.

4.10. Nuestro Personal

Gerente General	:	Omar Díaz Jiménez
Adjunto de Gerencia	:	Manuela Torres Córdova
Jefe de Auditoría Interna	:	Alan Grosso Romo
Jefe de Riesgos	:	Fernando Chávez Gutiérrez (e)
Jefe de Departamento de Tecnología de la Información	:	Isabel Castillo León
Jefe de Desarrollo	:	César Díaz Vargas

Jefe de Operaciones	:	Norma De La Cruz Vera
Jefe de Asesoría Legal	:	Juan Vargas Carrera
Jefe de Organización y Métodos	:	Cecilia Vera Correa
Jefe de Recursos Humanos	:	Roxana Arana de la Cruz (e)
Jefe de Departamento de Finanzas y Tesorería	:	Eder Rojas Cruzado
Jefe de Tesorería	:	Vilma Silva Escalante (e)
Jefe de Contabilidad	:	Kely Ñontol Muñoz
Jefe de Departamento de Negocios	:	Alex Mendoza Álvarez
Jefe de Agencias y Oficinas Especiales Zona Sur	:	Jaime Valera Saldaña
Jefe de Agencias y Oficinas Especiales Zona Norte	:	Oswaldo Zumarán Rios
Jefe de Recuperaciones	:	Oscar Gutierrez Machuca
Administrador de Oficina Principal	:	Luis Vargas Castañeda
Administrador Agencia Chota	:	Giovanna Guerrero Zavala
Administrador Agencia Celendín	:	Francisco Silva Goicochea
Administrador Agencia San Marcos	:	Elfer Abanto Flores
Administrador Agencia Cajabamba	:	Pablo Rodriguez Guerra (e)
Administrador Agencia Cutervo	:	Karina Chapoñán Romero
Agencia Bambamarca	:	Luis Fernández Rojas (e)
(e) Jefe Encargado		

4.11. Productos

a. Productos Ahorro:

- Ahorro orden de pago
- Cuenta Ahorro
- Cuenta Plazo Fijo
- Cuenta CTS

b. Productos Crédito:

- Créditos personales
- Crédito por Convenio
- Crédito Negocio
- Carta Fianza
- Crédito Campaña

4.12. Beneficios

- No existe restricción por el número de tus operaciones.
- Puedes realizar tus operaciones sin costo adicional.
- Puedes realizar pagos a terceros sin tener que acercarte a nuestras instalaciones.
- Te entregamos mensualmente tu estado de cuenta de forma gratuita.
- Tu dinero está coberturado por el Fondo de Seguro de Depósito.
- Los movimientos están sujetos al pago de ITF (Impuesto a las Transacciones Financieras) 0.005%, según la legislación vigente (Art. 9 Res 1765-2005).

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La presente investigación titulada **“La satisfacción laboral y su relación con la motivación y la rotación de personal en Mi Caja Cajamarca”** pretende identificar la relación existente entre estas dos variables.

Con este propósito se elaboraron y aplicaron encuestas para explorar las percepciones y se aplicaron a los trabajadores (bajo la escala de Likert)

A continuación el análisis e interpretación de los resultados producto de las encuestas tipo escala de Likert y la revisión aplicadas,

5.1. Referente al personal de Mi Caja Cajamarca

Se encuestó a 67 trabajadores en forma aleatoria y se exploró las percepciones relacionadas con la satisfacción laboral, y la motivación del personal para identificar la relación existente y de ese modo hacer la propuesta correspondiente para mejorarla.

A. Motivación del personal

Para analizar este aspecto fundamental se emplearon 50 ítems con lo que se exploró las percepciones respecto a la motivación del personal, las mismas que fueron agrupados en 5 factores según podemos observar en la tabla siguiente:

Tabla N° 03

Motivación del personal			
N°	Factores	Total	Ítems que lo conforman
1	AUTORREALIZACIÓN	13	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 8,10, 11, 12, 13
2	INVOLUCRAMIENTO LABORAL	12	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25
3	SUPERVISIÓN	7	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32
4	COMUNICACIÓN	10	33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42
5	CONDICIONES LABORALES	8	43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50
	TOTAL	50	

Fuente: Encuestas realizadas.
Elaboración propia.

Tabla N° 04

Calificación de Factores

		Ponderación
TOTAMENTE EN DESACUERDO	(TD)	1
DESACUERDO	(DA)	2
INDIFERENTE / REGULAR	(I)	3
DESACUERDO	(A)	4
TOTAMENTE DE ACUERDO	(TA)	5

Autor: Elaboración propia

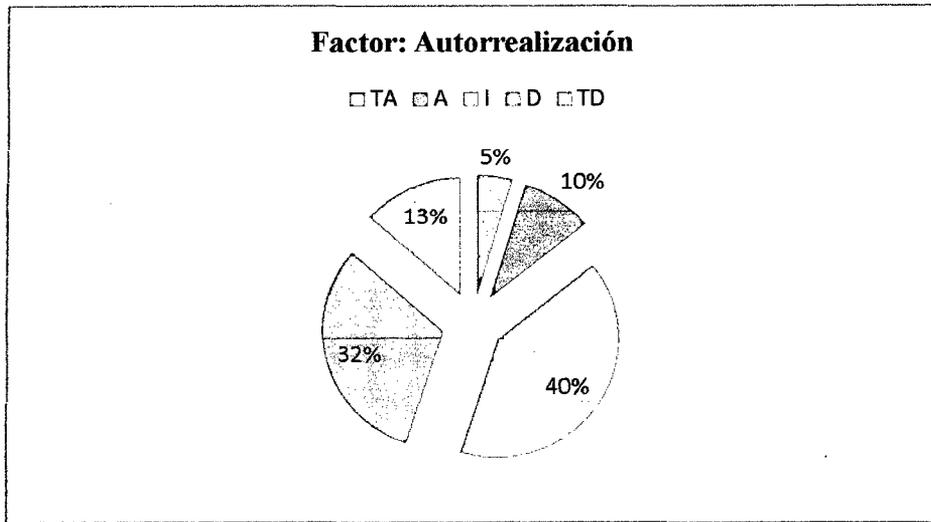
Tabla N° 05

Ponderación de factores

Ponderación	1 - 2	3	4 - 5
Calificación	Malo	Regular	Bueno

Autor: Elaboración propia

Gráfico N° 01



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación

De los 67 trabajadores ante la pregunta respecto al factor de autorrealización, respondieron: 5% que están totalmente de acuerdo, 10% que están de acuerdo, 40% opinaron en forma indiferente lo cual se califica como regular, mientras que 32% opinaron que están desacuerdo y el 13% están totalmente en desacuerdo. Esta situación no es halagadora porque explica por qué la gene no dura mucho tiempo en Mi Caja Cajamarca.

Tabla N° 06

AUTORREALIZACIÓN		5	4	3	2	1	SUMA	Encues tados	Prome dio	
ITEM	ACTIVIDAD	TA	A	I	D	TD				
1	Existen oportunidades de progresar en Mi Caja Cajamarca	20	24	78	34	14	170	67	2.54	
2	Los objetivos de trabajo son retadores.	25	28	87	42	5	187	67	2.79	
3	Se valora los altos niveles de desempeño.	35	32	96	30	5	198	67	2.96	
4	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	15	28	81	46	7	177	67	2.64	
5	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.	5	32	78	50	7	172	67	2.57	
6	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	5	28	78	44	11	166	67	2.48	
7	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	10	24	90	46	6	176	67	2.63	
8	Mi Caja Cajamarca promueve el desarrollo del personal.	15	28	60	52	11	166	67	2.48	
9	Los servicios de Mi Caja Cajamarca, son motivo de orgullo del personal.	5	32	72	58	5	172	67	2.57	
10	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	10	16	87	40	12	165	67	2.46	
11	Se reconoce los logros en el trabajo	15	12	78	42	14	161	67	2.40	
12	Mi Caja Cajamarca es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	25	28	69	42	11	175	67	2.61	
13	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	20	24	105	24	10	183	67	2.73	
	PROMEDIO PONDERADO	205	336	1059	550	118	2268		33.85	2.6

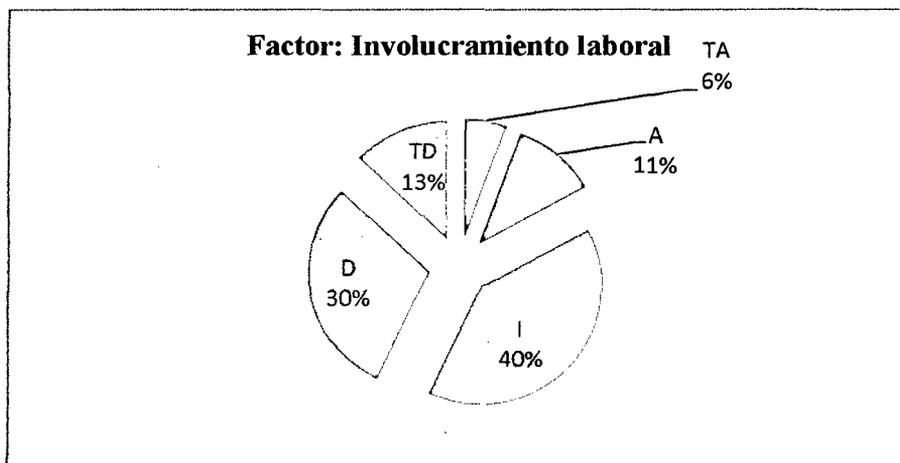
Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación:

De los 67 trabajadores encuestados respecto a la pregunta relacionada con el factor de autorrealización, podemos resaltar que la calificación promedio es de 2.60. Del promedio de estas opiniones podemos deducir que la autorrealización es “mala” con tendencia a “regular”, lo cual es preocupante ya que va a redundar en un grado de desmotivación y por lo tanto en una mala atención el público en general y deficiente relaciones interpersonales.

Gráfico N° 02



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación

De los 67 trabajadores ante la pregunta respecto al factor de involucramiento laboral, respondieron: 6% que están totalmente de acuerdo, 11% que están de acuerdo, 40% opinaron en forma indiferente lo cual se califica como regular, mientras que 30% opinaron que están en desacuerdo y el 13% están totalmente en desacuerdo. Esta situación no es halagadora porque explica por qué la gente no dura mucho tiempo en Mi Caja Cajamarca.

Tabla N° 07

INVOLUCRAMIENTO LABORAL		5	4	3	2	1	SUMA	Encues tados	Prome dio	
ITEM	ACTIVIDADES	TA	A	I	D	TD				
2	Se siente comprometido con el éxito de Mi Caja Cajamarca	10	36	72	54	5	177	67	2.64	
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	5	56	63	50	6	180	67	2.69	
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	15	32	81	46	6	180	67	2.69	
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	10	48	81	42	5	186	67	2.78	
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	15	16	78	36	16	161	67	2.40	
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Caja	25	32	93	34	6	190	67	2.84	
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	45	28	99	30	3	205	67	3.06	
17	Los trabajadores están comprometidos con Mi Caja Cajamarca	5	4	75	50	15	149	67	2.22	
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	20	24	93	28	12	177	67	2.64	
22	En Mi Caja Cajamarca, se hacen mejor las cosas cada día.	30	32	72	38	10	182	67	2.72	
29	En Mi Caja Cajamarca, se afrontan y superan los obstáculos.	25	28	69	36	14	172	67	2.57	
44	Existe colaboración entre el personal.	20	32	87	40	6	185	67	2.76	
	PROMEDIO PONDERADO	225	368	963	484	104	2144		32.00	2.7

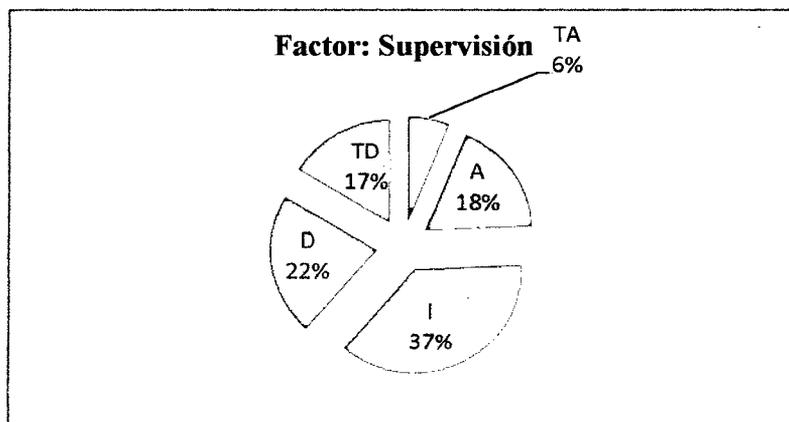
Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación:

De los 67 trabajadores encuestados respecto a la pregunta relacionada con el factor de involucramiento laboral, podemos resaltar que la calificación promedio es de 2.70. Del promedio de estas opiniones podemos deducir que el involucramiento laboral del personal es “mala” con tendencia a “regular”; lo cual es preocupante ya que va a afectar a la motivación del personal en cuanto a su actitud hacia el trabajo en general.

Gráfico N° 03



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación

De los 67 trabajadores ante la pregunta respecto al factor de supervisión, respondieron: 6% que están totalmente de acuerdo, 18% que están de acuerdo, 37% opinaron en forma indiferente lo cual se califica como regular, mientras que 22% opinaron que están desacuerdo y el 17% están totalmente en desacuerdo. Esta situación es preocupante delicada.

Tabla N° 08

SUPERVISIÓN		5	4	3	2	1	SUMA	Encues tados	Prome dio	
ITEM	ACTIVIDAD	TA	A	I	D	TD				
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	20	56	72	30	10	188	67	2.81	
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	10	44	66	32	16	168	67	2.51	
21	Los jefes expresan reconocimiento por los logros.	15	40	69	30	16	170	67	2.54	
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	25	44	72	40	7	188	67	2.81	
30	Existe una buena administración de los recursos.	30	72	78	26	4	210	67	3.13	
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita	20	44	81	24	13	182	67	2.72	
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	25	40	84	26	11	186	67	2.78	
		145	340	522	208	77	1292		19.28	2.75

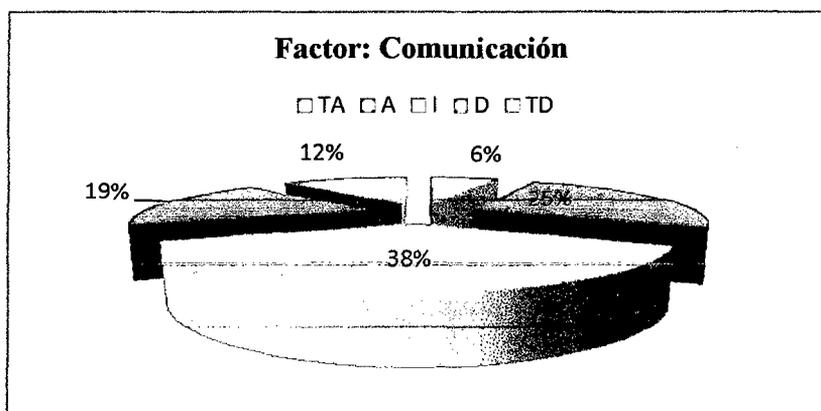
Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación:

De los 67 trabajadores encuestados respecto a la pregunta relacionada con el factor de supervisión, podemos resaltar que la calificación promedio es de 2.75. Del promedio de estas opiniones podemos deducir que la supervisión ejercida sobre el personal es "mala" con tendencia a "regular" lo cual es preocupante ya que seguramente va a redundar en una desmotivación del personal y un mal ambiente laboral.

Gráfico N° 04



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación

De los 67 trabajadores ante la pregunta respecto al factor de comunicación, respondieron: 6% que están totalmente de acuerdo, 25% que están de acuerdo, 38% opinaron en forma indiferente lo cual se califica como regular, mientras que 19% opinaron que están desacuerdo y el 12% están totalmente en desacuerdo. Esta situación es preocupante para Mi Caja Cajamarca.

Tabla N° 09

COMUNICACIÓN		5	4	3	2	1		Encues tados	Prome dio	
ITEM	ACTIVIDAD	TA	A	I	D	TD	SUMA			
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	25	92	66	18	8	209	67	3.12	
9	En mi trabajo, la información fluye adecuadamente.	20	84	72	20	8	204	67	3.04	
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	30	68	87	18	6	209	67	3.12	
19	Existen suficientes canales de comunicación.	20	88	81	22	3	214	67	3.19	
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	15	64	90	20	8	197	67	2.94	
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	5	60	87	36	4	192	67	2.87	
34	Mi Caja Cajamarca fomenta y promueve la comunicación	20	32	78	30	14	174	67	2.60	
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de Mi Caja Cajamarca	25	52	45	38	15	175	67	2.61	
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en Mi Caja Cajamarca	25	80	81	22	4	212	67	3.16	
49	Se conocen los avances en otras áreas de Mi Caja Cajamarca	30	60	75	24	9	198	67	2.96	
	PROMEDIO PONDERADO	215	680	762	248	79	1984		29.61	2.96

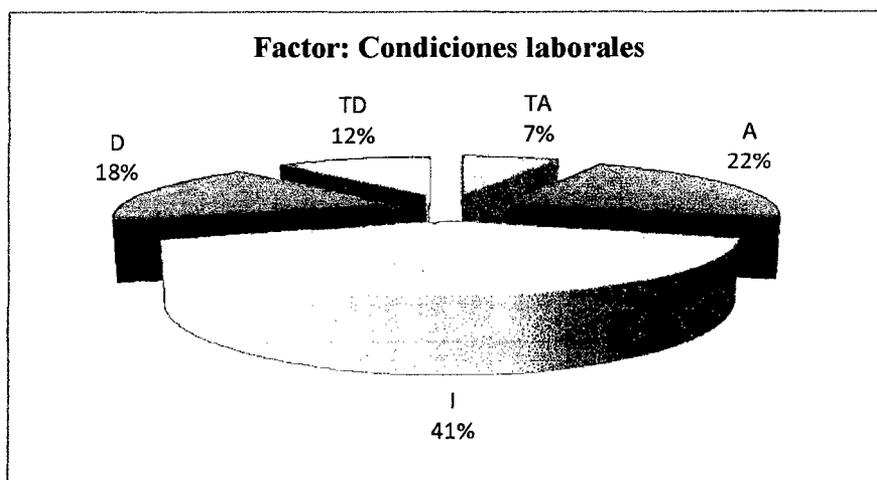
Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación:

De los 67 trabajadores encuestados respecto a la pregunta relacionada con el factor de comunicación, podemos resaltar que la calificación promedio es de 2.96. Del promedio de estas opiniones podemos deducir que la comunicación establecida y aplicada es “mala” con gran tendencia a “regular”; esta situación va a redundar en una desmotivación del personal y por lo tanto en una mala atención a los clientes internos y externos.

Gráfico N° 05



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación

De los 67 trabajadores ante la pregunta respecto al factor de condiciones laborales, respondieron: 7% que están totalmente de acuerdo, 22% que están de acuerdo, 41% opinaron en forma indiferente lo cual se califica como regular, mientras que 18% opinaron que están desacuerdo y el 12% están totalmente en desacuerdo. Esta situación no es halagadora para Mi Caja Cajamarca.

Tabla N° 10

CONDICIONES LABORALES		5	4	3	2	1	SUMA	Encues tados	Promedio	
ITEM	ACTIVIDAD	TA	A	I	D	TD				
8	En la Mi Caja Cajamarca, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	10	28	78	26	19	161	67	2.40	
18	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.	40	68	90	16	4	218	67	3.25	
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	35	72	87	16	5	215	67	3.21	
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras Cajas.	35	76	72	16	9	208	67	3.10	
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	5	96	120	32	5	258	67	3.85	
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	15	52	60	48	7	182	67	2.72	
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	30	56	90	16	9	201	67	3.00	
48	Existe un trato justo en Mi Caja Cajamarca	35	44	81	30	7	197	67	2.94	
	PROMEDIO	205	492	678	200	65	1640		24.48	3.1

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación:

De los 67 trabajadores encuestados respecto a la pregunta relacionada con el factor de condiciones laborales, podemos indicar que la calificación promedio es de 3.10. Del promedio de estas opiniones podemos deducir que las condiciones laborales proporcionadas al personal es “regular”; lo cual no es tan importante porque es una situación intermedia y hay que tener mucho cuidado.

B. Referente a la Satisfacción laboral

Para este análisis se emplearon encuestas compuestas de 36 ítems, para explorar las percepciones respecto a la satisfacción laboral de los trabajadores de Mi Caja Cajamarca y fueron agrupados en 7 factores los mismos que han sido ponderados con 5 opciones de respuesta:

Tabla N° 11

Satisfacción laboral			
N°	Factores	Total	Ítems que lo conforman
1	CONDICIONES FISICAS	5	1, 2, 3, 4, 5
2	BENEFICIO LABORAL	4	6, 7, 8, 9
3	POLITICAS ADMINISTRATIVAS	5	10, 11, 12, 13, 14
4	RELACIONES SOCIALES	4	15, 16, 17, 18
5	DESARROLLO PERSONAL	6	19, 20, 21, 22, 23, 24
6	DESEMPEÑO DE TAREAS	6	25, 26, 27, 28, 29, 30
7	RELACIONES DE AUTORIDAD	6	31, 32, 33, 34, 35, 36
	Total	36	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Tabla N° 12

Calificación de factores

RESPUESTAS		PONDERACIÓN
TOTALMENTE DE ACUERDO	TA	5
ACUERDO	A	4
INDECISO	I	3
DESACUERDO	D	2
TOTALMENTE EN DESACUERDO	TD	1

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Tabla N° 13

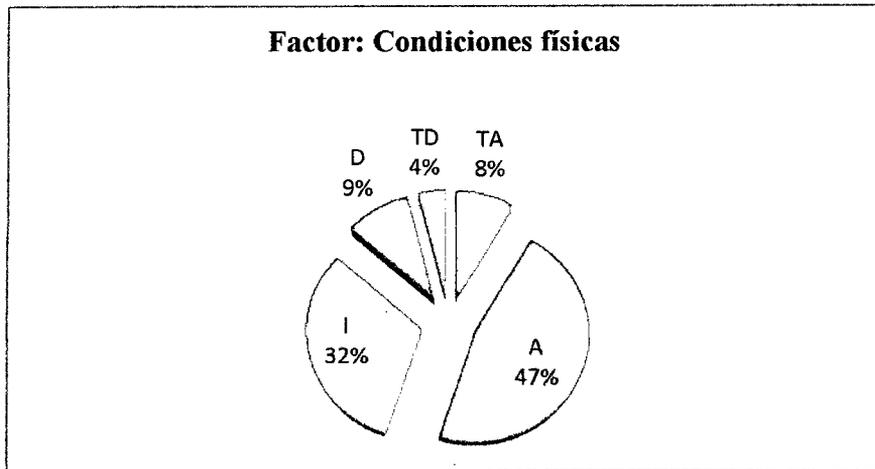
Ponderación de factores

Ponderación	1 - 2	3	4 - 5
Calificación	Malo	Regular	Bueno

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Gráfico N° 06



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación

De los 67 trabajadores ante la pregunta respecto al factor de condiciones físicas, respondieron: 8% que están totalmente de acuerdo, 47% que están de acuerdo, 32% opinaron en forma indiferente lo cual se califica como regular, mientras que 9% opinaron que están desacuerdo y el 4% están totalmente en desacuerdo. Esta situación es importante resaltar porque hay aceptación en ese elemento de trabajo.

Tabla N° 14

CONDICIONES FÍSICAS		5	4	3	2	1	TOTAL	Encues tados	Prome dio	
ITEM	ACTIVIDAD	TA	A	I	D	TD				
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores	50	140	39	16	1	246	67	3.67	
2	El ambiente donde trabajo es confortable	10	144	63	12	2	231	67	3.45	
3	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable	15	120	66	14	5	220	67	3.28	
4	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.	30	112	75	12	2	231	67	3.45	
5	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	35	108	75	10	3	231	67	3.45	
PROMEDIO PONDERADO		140	624	318	64	13	1159		17.30	3.50

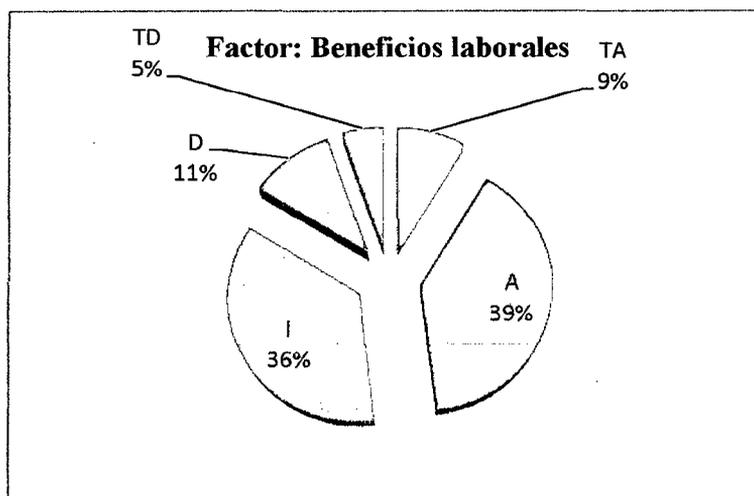
Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación:

En cuanto a las respuestas respecto a este factor de condiciones físicas, la calificación en promedio es de 3.50; lo cual es considerada con una calificación de “regular” con tendencia a “bueno”. Esta situación es importante ya que el personal trabajará en forma normal porque valora las condiciones físicas que le proporciona Mi Caja Cajamarca y seguramente aportara a la satisfacción laboral y obviamente la motivación también.

Gráfico N° 07



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación

De los 67 trabajadores ante la pregunta respecto al factor de beneficios laborales, respondieron: 9% que están totalmente de acuerdo, 39% que están de acuerdo, 36% opinaron en forma indiferente lo cual se califica como regular, mientras que 11% opinaron que están desacuerdo y el 5% están totalmente en desacuerdo. Esta situación es importante resaltar porque hay aceptación en ese elemento de trabajo, tan valorada hoy en día por la gente.

Tabla N° 15

BENEFICIOS LABORALES		5	4	3	2	1	TOTAL	Encues tados	Prome dio	
ITEM	ACTIVIDAD	TA	A	I	D	TD				
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando	20	108	75	16	3	222	67	3.31	
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	35	84	75	18	5	217	67	3.24	
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	30	112	69	12	4	227	67	3.39	
35	Me siento complacido con la actividad que realizo	30	120	69	12	2	233	67	3.48	
	PROMEDIO PONDERADO	115	424	288	58	14	899		13.42	3.35

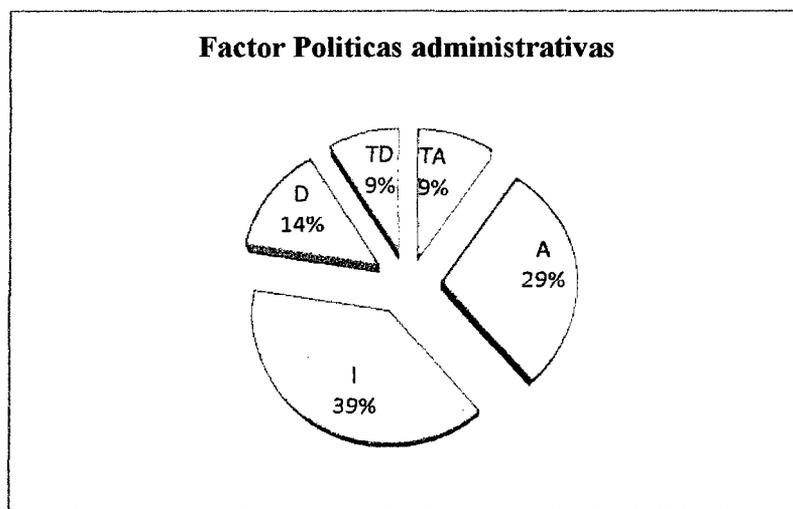
Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación:

En cuanto a las respuestas respecto a este factor de beneficios laborales, la calificación en promedio es de 3.35 lo cual es considerada con una calificación de “regular” con ligera tendencia a “bueno”. Esta situación se ve favorecida ya que Mi Caja Cajamarca otorga utilidades a sus trabajadores lo cual es importante ya que el personal valora estos los beneficios laborales que le proporciona Mi Caja Cajamarca por lo tanto la satisfacción laboral se ve favorecida y obviamente la motivación también.

Gráfico N° 08



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación

De los 67 trabajadores ante la pregunta respecto al factor de políticas administrativas, respondieron: 9% que están totalmente de acuerdo, 29% que están de acuerdo, 39% opinaron en forma indiferente lo cual se califica como regular, mientras que 14% opinaron que están desacuerdo y el 9% están totalmente en desacuerdo. Esta situación es preocupante porque manifiesta una deficiencia en la gerencia de Mi Caja Cajamarca.

Tabla N° 16

POLITICAS ADMINISTRATIVAS		5	4	3	2	1	TOTAL	Encues tados	Prome dio	
ITEM	ACTIVIDAD	TA	A	I	D	TD				
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.	45	80	72	18	5	220	67	3.28	
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable	25	52	75	32	8	192	67	2.87	
17	Me disgusta mi horario	25	80	84	14	7	210	67	3.13	
23	El horario de trabajo me resulta incómodo.	30	84	84	12	6	216	67	3.22	
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias	35	96	75	16	3	225	67	3.36	
	PROMEDIO PONDERADO	160	392	390	92	29	1063		15.87	3.17

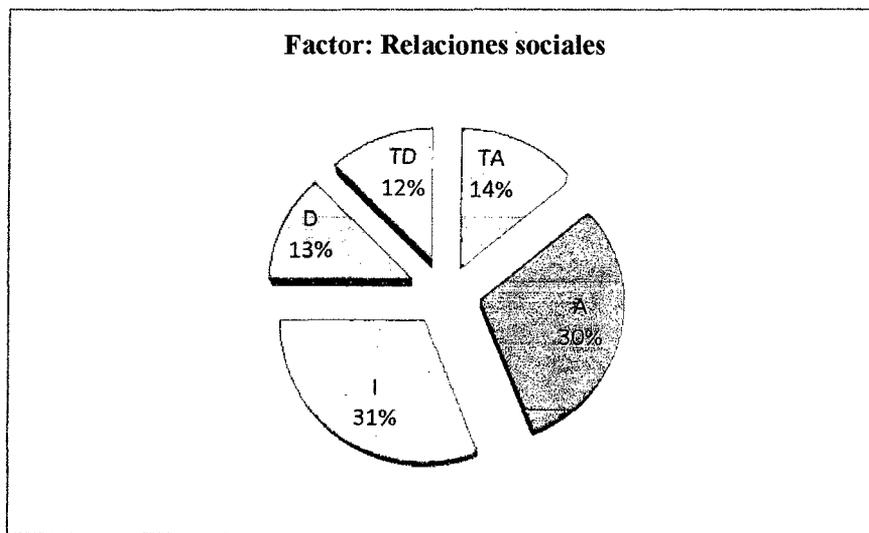
Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación:

De los 67 trabajadores encuestados respecto al factor de políticas administrativas de Mi Caja Cajamarca, podemos interpretar que las respuestas respecto a este factor tienen una calificación en promedio es de 3.17 que se califica como “regular” con ligera tendencia a “bueno”. Esta situación indica que el personal tiene preocupación por este factor que establecida por la gerencia lo cual afecta la satisfacción laboral y obviamente la motivación también.

Gráfico N° 09



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación

De los 67 trabajadores ante la pregunta respecto al factor de relaciones sociales, respondieron: 14% que están totalmente de acuerdo, 30% que están de acuerdo, 31% opinaron en forma indiferente lo cual se califica como regular, mientras que 13% opinaron que están desacuerdo y el 12% están totalmente en desacuerdo. Esta situación es halagadora porque explica que hay integración en Mi Caja Cajamarca.

Tabla N° 17

RELACIONES SOCIALES		5	4	3	2	1	TOTAL	Encues tados	Prome dio	
ITEM	ACTIVIDAD	TA	A	I	D	TD				
9	Me agrada trabajar con mis compañeros	35	56	66	24	12	193	67	2.88	
16	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo	45	88	63	14	8	218	67	3.25	
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo	45	92	54	18	8	217	67	3.24	
31	No me siento a gusto con mis compañeros	60	88	66	12	5	231	67	3.45	
PROMEDIO PONDERADO		185	324	249	68	33	859		12.82	3.21

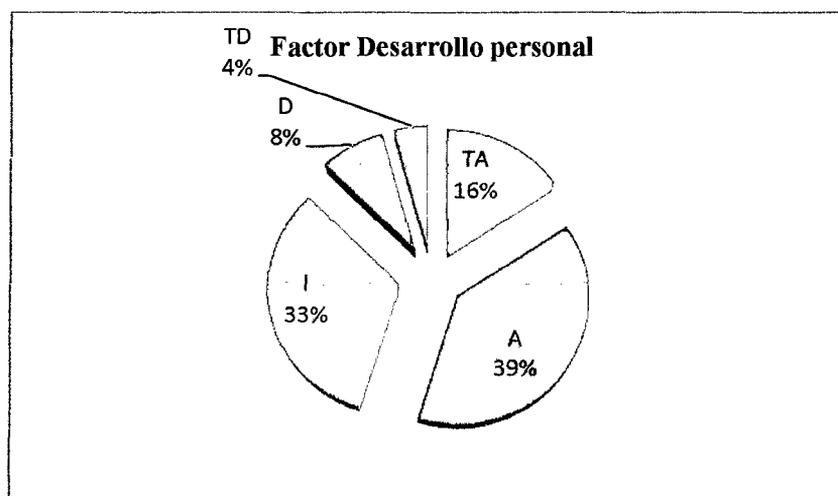
Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación:

De los 67 empleados encuestados respecto al factor de relaciones sociales existente en Mi Caja Cajamarca, podemos ver que este factor tiene una calificación en promedio es de 3.21; lo cual es considerada con una calificación de “regular” con ligera tendencia a “bueno”. Esta situación indica que el personal no esa contento con las relaciones sociales existentes en Mi Caja Cajamarca y seguramente será necesario establecer más actividades de integración y confraternidad.

Gráfico N° 10



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación

De los 67 trabajadores ante la pregunta respecto al factor de desarrollo personal, respondieron: 16% que están totalmente de acuerdo, 39% que están de acuerdo, 33% opinaron en forma indiferente lo cual se califica como regular, mientras que 8% opinaron que están en desacuerdo y el 4% están totalmente en desacuerdo. Esta situación es importante porque demuestra que en Mi Caja Cajamarca se preocupan por la capacitación, promoción interna en otros.

Tabla N° 18

DESARROLLO PERSONAL		5	4	3	2	1	TOTAL	Encues tados	Prome dio	
ITEM	ACTIVIDAD	TA	A	I	D	TD				
3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones	55	128	60	6	1	250	67	3.73	
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi forma de ser.	60	96	66	10	4	236	67	3.52	
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra	50	100	75	10	2	237	67	3.54	
10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente	45	96	78	12	2	233	67	3.48	
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo	50	92	63	14	6	225	67	3.36	
29	Mi trabajo me hace sentir realizado.	55	116	54	14	2	241	67	3.60	
PROMEDIO PONDERADO		315	628	396	66	17	1422		21.22	3.54

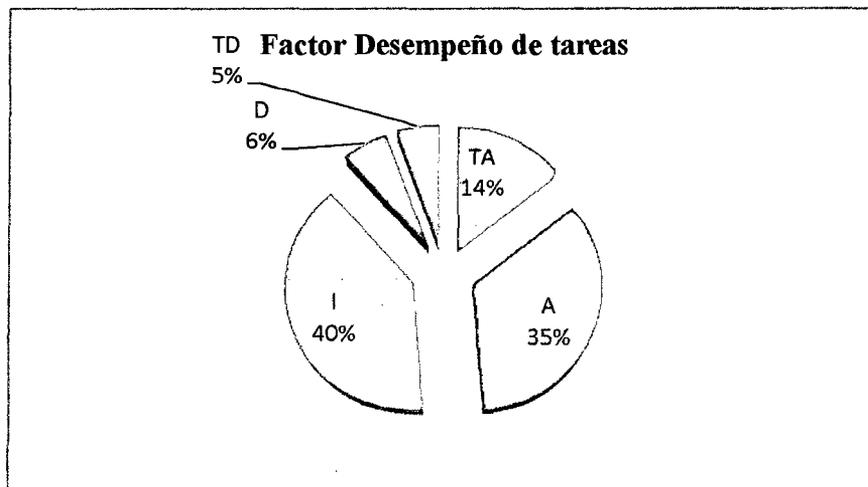
Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación:

De los 86 empleados encuestados respecto al factor de desarrollo personal existente en la Caja, se debe indicar que promedio es de 3.54 lo cual tiene calificación de “regular” con tendencia a “bueno”. Esta situación indica que el personal valora los esfuerzos que hace Mi Caja Cajamarca para desarrollar al personal y seguramente la satisfacción laboral se verá influida positivamente por este gran detalle de los ejecutivos de Mi Caja Cajamarca y seguramente traerá consigo una mejor motivación del personal.

Gráfico N° 11



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación

De los 67 trabajadores ante la pregunta respecto al factor de desempeño de tareas, respondieron: 14% que están totalmente de acuerdo, 35% que están de acuerdo, 40% opinaron en forma indiferente lo cual se califica como regular, mientras que 6% opinaron que están desacuerdo y el 5% están totalmente en desacuerdo. Esta situación n es halagadora porque indica que no hay objeción por parte de la gente en Mi Caja Cajamarca.

Tabla N° 19

DESEMPEÑO DE TAREA		5	4	3	2	1	TOTAL	Encues tados	Prome dio	
ITEM	ACTIVIDAD	TA	A	I	D	TD				
7	Me siento bien con lo que hago	40	96	87	8	2	233	67	3.48	
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo	45	88	90	6	3	232	67	3.46	
19	Las tareas que realizo percibo como algo sin importancia	25	96	75	14	6	216	67	3.22	
26	Mi trabajo me aburre	95	60	60	12	7	234	67	3.49	
30	Me gusta el trabajo que realizo.	55	104	78	4	2	243	67	3.63	
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.	25	112	90	4	2	233	67	3.48	
	PROMEDIO PONDERADO	285	556	480	48	22	1391		20.76	3.46

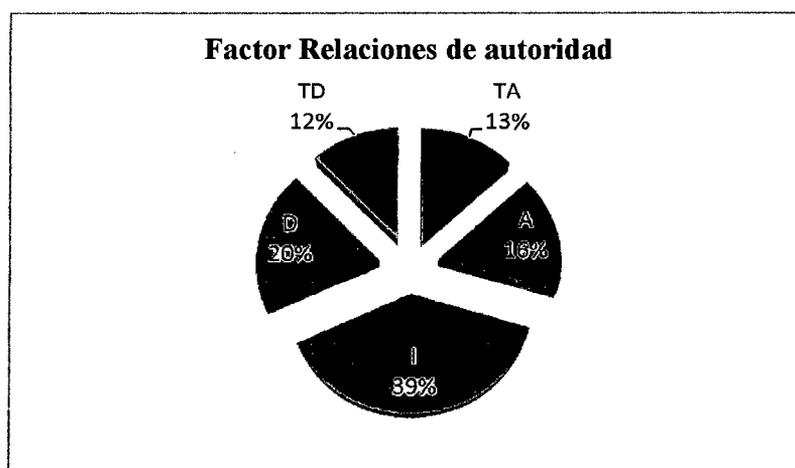
Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación:

De los 67 trabajadores encuestados respecto al factor de desempeño de tarea existente en Mi Caja Cajamarca, podemos indicar que tiene una calificación en promedio es de 3.46; lo cual es considerada con una calificación de “regular” con tendencia a “bueno”. Esta situación indica que el personal esta satisfecho con el desempeño de sus tareas que realiza en Mi Caja Cajamarca, lo cual ayudara para establecer estrategias de fortalecimiento se reduzca la rotación de personal.

Gráfico N° 12



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación

De los 67 trabajadores ante la pregunta respecto al factor de relaciones de autoridad, respondieron: 13% que están totalmente de acuerdo, 16% que están de acuerdo, 39% opinaron en forma indiferente lo cual se califica como regular, mientras que 20% opinaron que están desacuerdo y el 12% están totalmente en desacuerdo. Esta situación no es halagadora porque explica por qué la gente no esa de acuerdo con el nivel de ese factor de Mi Caja Cajamarca.

Tabla N° 20

RELACION DE AUTORIDAD		5	4	3	2	1	TOTAL	Encues tados	Prome dio	
ITEM	ACTIVIDAD	TA	A	I	D	TD				
6	Mi (s) jefe (son) comprensivo (s)	35	48	84	12	14	193	67	2.88	
8	Siento que recibo de parte de Mi Caja Cajamarca mal trato	95	92	63	4	2	256	67	3.82	
12	Es grata la disposición de mi jefe (s) cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo	15	44	117	16	6	198	67	2.96	
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	55	36	63	26	13	193	67	2.88	
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial	45	36	51	50	7	189	67	2.82	
36	Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo	20	8	87	50	7	172	67	2.57	
PROMEDIO PONDERADO		265	264	465	158	49	1201		17.93	2.99

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

Interpretación:

De los 67 trabajadores encuestados respecto al factor de relaciones de autoridad existente en Mi Caja Cajamarca, podemos interpretar que las respuestas respecto a este factor tienen una calificación en promedio es de 2.99 lo cual es considerada con una calificación de "regular". Esta situación es preocupante ya que indica que el personal tiene insatisfacción por la forma como se ejerce la autoridad en Mi Caja Cajamarca denotando falta de liderazgo y seguramente la satisfacción laboral se verá influida negativamente y traerá consigo una desmotivación del personal.

C. Referente a la Rotación del personal

Según revisión documental se encontró que durante al año 2014 han salido en total 95 trabajadores por diferentes razones manifestadas, en cuanto al ingreso tenemos como dato que fueron un total de 8 trabajadores.

Es necesario resaltar que la mayoría de personas (95%) que han salido de mi Caja Cajamarca son del grupo de analistas de créditos y personas que laboran de recibidores pagadores.

Según el análisis de los resultados de la investigación podemos afirmar que esto se debe a que la mayoría de trabajadores son jóvenes menores de 30 años en condición de solteros, además se debe a la disconformidad con una serie de factores intrínsecos, extrínsecos, laborales y personales que tiene en acción la empresa.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En resumen tenemos que el clima organizacional en promedio es de 2.83 lo cual es considerada con una calificación de “malo” con ligera tendencia a “regular”. De igual modo podemos indicar que los factores que influyeron negativamente en la calificación fueron: autorrealización, comunicación, involucramiento laboral y supervisión que obtuvieron en promedio un calificativo inferior a 3.

Tabla N° 21

Resumen de Factores de la motivación del personal	Ponderado
AUTORREALIZACIÓN	2,66
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	2,67
SUPERVISION	2,75
COMUNICACIÓN	2,96
CONDICIONES LABORALES	3,10
Total	14,14
Promedio ponderado	2,83

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

De igual modo observamos en cuanto a la satisfacción laboral que en promedio es de 3.32 lo cual según la tabla de rangos de calificación indican que es “regular” con ligera tendencia a “bueno”. Los factores que influyeron negativamente en la calificación fueron: políticas administrativas y relaciones con la autoridad que obtuvieron calificativo bajos entre los 7 factores.

Tabla N° 22

Resumen de Factores de la satisfacción laboral	Ponderado
CONDICIONES FÍSICAS	3,50
BENEFICIOS LABORALES	3,35

Resumen de Factores de la satisfacción laboral	Ponderado
POLITICAS ADMINISTRATIVAS	3,17
RELACIONES SOCIALES	3,21
DESARROLLO PERSONAL	3,54
DESEMPEÑO DE TAREA	3,46
REALCIONES CON LA AUTORIDAD	2,99
Total	23,22
Promedio ponderado	3,32

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración propia

La presente investigación tuvo como propósito identificar los factores de la satisfacción laboral que influyen en la motivación rotación del personal de Mi Caja Cajamarca para posteriormente hacer una propuesta de solución. En ese sentido se puede indicar que la los factores de satisfacción están con una calificación de 3.32 de promedio ponderado; que según los parámetros elegido para esa investigación es calificada como "regular", obviamente incide negativamente en ese mismo sentido en la motivación que ese caso tiene un promedio ponderado de 2.83 en los resultados de la rotación de personal en Mi Caja Cajamarca.

Respecto al problema planteado, se ha podido determinar que es importante identificar cuáles son los factores de la satisfacción laboral que influyen positiva o negativamente en la motivación rotación del personal para que en función de ello se pueda elaborar proponer un conjunto o de estrategias de solución a la problemática existente en Mi Caja Cajamarca.

Es necesario resaltar además que el 95% de trabajadores que han renunciado a Mi Caja Cajamarca son solteros y edad que oscila entre 20 y 30 años y algo que agudiza esta situación también es la condición laboral que es de plazo determinado.

CONCLUSIONES

La presente investigación llega a las siguientes conclusiones:

1. Existe una regular satisfacción laboral ya que en promedio ponderado se tiene 3,32 que tiene una ligera tendencia a buena. Los factores que más influyeron por su calificación baja son: relaciones con la autoridad (2.99), las políticas administrativas (3.17) y las relaciones sociales (3.21)
2. Existe una regular motivación laboral ya que en promedio ponderado se tiene 2.83. Los factores que más influyeron por su calificación baja son: autorrealización (2.66), involucramiento laboral (2.67) y la supervisión (2.75)
3. La rotación de personal durante el periodo 2014, se manifiesta en las cifras emitidas por el área de recursos humanos que indica que ingresaron 80 trabajadores y salieron en total 95 trabajadores, lo cual se debe a que la satisfacción laboral es “regular” y por lo tanto el factor motivación laboral también es “regular”, lo cual desencadena en una rotación de personal significativa y preocupante porque ello ocasiona que se tenga que estar constantemente capacitando al personal en las labores que van a desarrollar como parte de sus responsabilidades cotidianas.
4. Según los resultados la “regular” satisfacción laboral manifestada por los trabajadores se ve reflejada en la “regular” motivación del personal y en la alta rotación de personal que es un problema porque implica estar preparando al personal nuevo en las tareas que le competen realizar en perjuicio de la productividad que debe buscarse en el trabajo para ser más competitivo. Los factores de la satisfacción que más influyeron en los resultados de la motivación y rotación del personal fueron: relaciones con la autoridad (2.99), las políticas administrativas (3.17) y las relaciones sociales (3.21).

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones de la investigación se recomienda lo siguiente:

1. Para repotenciar la satisfacción laboral se debe rediseñar las políticas administrativas, replantear las relaciones de autoridad para con los trabajadores imprimiéndole un grado de liderazgo, establecer acciones para fortalecer las relaciones sociales entre el personal con actividades deportivas y de confraternidad.
2. Par repotenciar la motivación laboral se debe establecer mecanismos que permitan la autorrealización e involucramiento laboral de los trabajadores para que se consoliden como personas y profesionalmente. La política de ascensos y de planificación de la carrera sería algo importante en este aspecto, así mismo la capacitación ayudaría en este tema. En cuanto a la supervisión se recomienda que no sea tan coercitiva.
3. En cuanto a la rotación de personal se recomienda, abordar el tema de forma de contrato laboral con mecanismos no tan restrictivos como los que existe ahora. De igual modo mejorar el sistema de selección de personal incorporando en ella una evaluación psicológica para determinar la personalidad y actitud del candidato y no solo ceñirse al curriculum vitae en donde solo se observa la experiencia profesional y no los aspectos actitudinales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

A. BIBLIOGRAFÍA

- Aamot (2001). *Psicología Industrial/Organizacional*. Wadsworth. México.
- Arana, W. 2005. *Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de Frederick Herzberg*. Título de revista: *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. De Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*. Vol. 8, Nº 15, Julio, Lima.
- Atalaya (1999). *Satisfacción Laboral y Productividad*. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos. Año III, Nº 5, 45-76.
- Bedoya (2003). En su tesis de post grado “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”.
- Chiavenato (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición, Editorial MC. Graw Hill. Colombia.
- Chiavenato (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Editorial MC. Graw Hill. Colombia.
- Garzón (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Hernández (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Reyes (2005). *Administración de personal*. México: Limusa.
- Robbins (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Rodríguez (2001). *Administración Moderna del personal*. México, DF: Cengage Learning.

B. LINKOGRAFÍA

- <http://www.cajacajamarca.com.pe/index-sw.html>
- (http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/amlopez/n_optimo.xls)
- <http://repositorio.pucp.edu.pe/>

ANEXOS

Anexo N° 01

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES

La presente encuesta tiene como objetivo analizar la satisfacción de personal en Mi Caja Cajamarca.
Por ello pedimos que responda de la manera más sincera posible.

I. INFORMACION GENERAL

1. SEXO: M F
2. EDAD:
3. ACTIVIDAD QUE DESEMPEÑA:
4. TIEMPO DE SERVICIOS:
5. MODALIDAD DE CONTRATO:

II. INFORMACION DE TEMA MATERIA DE LA INVESTIGACION

CONDICIONES FÍSICAS	TA	A	I	DA	TD
La distribución física del ambiente de trabajo facilita mis labores					
El ambiente donde trabajo es confortable					
La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable					
En el ambiente físico en donde me ubico, trabajo cómodamente					
Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias					
BENEFICIO LABORAL	TA	A	I	DA	TD
La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando					
Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas					
Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo					
Me siento complacido con la actividad que realizo					
POLITICAS ADMINISTRATIVAS	TA	A	I	DA	TD
Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo					
Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable					
Me disgusta mi horario					
El horario de trabajo me resulta incomodo					
No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias					

RELACIONES SOCIALES	TA	A	I	DA	TD
Me agrada trabajar con mis compañeros					
Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo					
La solidaridad es una virtud característica en nuestro equipo de trabajo					
No me siento a gusto con mis compañeros					
DESARROLLO PERSONAL	TA	A	I	DA	TD
El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para mi desempeño					
Siento que el trabajo que hago es justo para mi forma de ser					
La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra					
Mi trabajo permite desarrollarme personalmente					
Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo					
Mi trabajo me hace sentir realizado					
DESEMPEÑO DE TAREAS	TA	A	I	DA	TD
Me siento bien con lo que hago					
Me siento realmente útil con la labor que realizo					
Las tareas que realizo percibo como algo sin importancia					
Mi trabajo me aburre					
Me gusta el trabajo que realizo					
Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo					
RELACION CON LA AUTORIDAD	TA	A	I	DA	TD
Mi jefe (s) (son) comprensivo (s)					
Siento que recibo maltrato de parte de Mi Caja Cajamarca					
Es grata la disposición de mi jefe (s) cuando les pido alguna consulta					
Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
La relación que tengo con mis superiores es cordial					
Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo					

Анехо N° 02

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
 ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES

La presente encuesta tiene como objetivo analizar la motivación del personal en Mi Caja Cajamarca.

Por ello pedimos que responda de la manera más sincera posible.

AUTORREALIZACION	TA	A	I	DA	TD
Existen oportunidades de progresar en Mi Caja Cajamarca					
Los objetivos de trabajo son retadores					
Se valora los altos niveles de desempeño					
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal					
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal					
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
Mi Caja Cajamarca promueve el desarrollo del personal					
Los productos y/o servicios de Mi Caja Cajamarca, son motivo de orgullo del personal					
Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras					
Se reconoce los logros en el trabajo					
Mi Caja Cajamarca es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	TA	A	I	DA	TD
Se siente comprometido con el éxito de Mi Caja Cajamarca					
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de Mi Caja Cajamarca					
El personal tienen la oportunidad de tomar decisiones en sus tareas					
Los trabajadores están comprometidos con Mi Caja Cajamarca					
El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado					
En la oficina se hacen mejor las cosas cada día					
En Mi Caja Cajamarca se afrontan y superan los obstáculos					
Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					

SUPERVISION	TA	A	I	DA	TD
El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					
Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros					
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
Existe una buena administración de los recursos organizacionales					
Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
COMUNICACIÓN	TA	A	I	DA	TD
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
En mi oficina, la información fluye adecuadamente					
En los equipos de trabajo, existe una relación armoniosa					
Existen suficientes canales de comunicación					
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
La organización fomenta y promueve la comunicación					
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de Mi Caja Cajamarca					
Hay clara definición de visión, misión y valores en Mi Caja Cajamarca					
Se conocen los avances en otras áreas de Mi Caja Cajamarca					
CONDICIONES LABORALES	TA	A	I	DA	TD
En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo					
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras Cajas					
Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de Mi Caja Cajamarca					
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
Existe un trabajo justo en Mi Caja Cajamarca					

Muchas gracias