



UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO

ESCUELA DE POSTGRADO

FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL QUE INFLUYEN EN LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN, AGENCIA HUARAZ, 2021.

Tesis para optar el grado de Maestro
en Administración

Mención: Administración de Negocios MBA

KATIA LIBERTAD CARRILLO SAN MARTÍN

Asesor: Dr. **JUAN EMILIO VÍLCHEZ CÁRCAMO**

Huaraz – Áncash – Perú

2023

N° de Registro: **T0923**





UNIVERSIDAD NACIONAL
"SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO"
ESCUELA DE POSTGRADO

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Los miembros del Jurado de Sustentación de Tesis, que suscriben, reunidos en acto público en el Auditorio de la Escuela de Postgrado, de la Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo" para calificar la Tesis presentada por la:

Bachiller : **CARRILLO SAN MARTIN KATIA LIBERTAD**

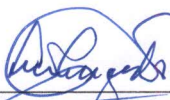
Título : **FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL QUE INFLUYEN EN LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN AGENCIA HUARAZ, 2021**

Después de haber escuchado la sustentación, las respuestas a las preguntas y observaciones finales, la declaramos:

APROBADO, con el calificativo de Quince (15)

De conformidad al Reglamento General a la Escuela de Postgrado y al Reglamento de Normas y Procedimientos para optar los Grados Académicos de Maestro y Doctor, queda en condición de ser aprobado por el Consejo de la Escuela de Postgrado y recibir el Grado Académico de Maestro en **ADMINISTRACIÓN** con Mención en **ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS, MBA**, a otorgarse por el Honorable Consejo Universitario de la UNASAM.

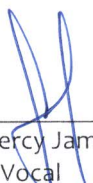
Huaraz, 20 de abril del 2023




Dr. Luis Augusto Villanueva Benites
Presidente



Dr. John Alex Diaz Ledesma
Secretario



Mag. Robert Percy Jamanca Anaya
Vocal



Dr. Juan Emilio Vilchez Carcamo
Asesor

Anexo de la R.C.U N° 126 -2022 -UNASAM
ANEXO 1
INFORME DE SIMILITUD.

El que suscribe (asesor) del trabajo de investigación titulado:

Presentado por: _____

con DNI N°: _____

para optar el Grado de Maestro en:

Informo que el documento del trabajo anteriormente indicado ha sido sometido a revisión, mediante la plataforma de evaluación de similitud, conforme al Artículo 11 ° del presente reglamento y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de : de similitud.

Evaluación y acciones del reporte de similitud para trabajos de investigación, tesis posgrado, textos, libros, revistas, artículos científicos, material de enseñanza y otros (Art. 11, inc 2 y 3)

Porcentaje	Evaluación y acciones	Seleccione donde corresponda
Del 1 al 20%	Esta dentro del rango aceptable de similitud y podrá pasar al siguiente paso según sea el caso.	
Del 21 al 30%	Devolver al autor para las correcciones y se presente nuevamente el trabajo en evaluación.	
Mayores al 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes; sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de **Asesor responsable**, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera hoja del reporte del software anti-plagio.

Huaraz,



FIRMA

Apellidos y Nombres: _____

DNI N°: _____

Se adjunta:

1. Reporte completo Generado por la plataforma de evaluación de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

T033_NºDEDNI_M.docx

AUTOR

Katia Carrillo

RECUENTO DE PALABRAS

12842 Words

RECUENTO DE CARACTERES

71719 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

64 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.6MB

FECHA DE ENTREGA

Jul 31, 2023 7:11 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jul 31, 2023 7:13 PM GMT-5**● 16% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 15% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 10% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

MIEMBROS DEL JURADO

Doctor

Luis Augusto Villanueva Benites

Presidente



Doctor

John Alex Díaz Ledesma

Secretario



Magíster

Robert Percy Jamanca Anaya

Vocal



ASESOR

Doctor Juan Emilio Vílchez Cárcamo



AGRADECIMIENTO

- A la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo; y su plana docente por darme la oportunidad de ampliar, refrescar y compartir sus enseñanzas, conocimientos y experiencias
- A mi asesor por su comprensión, su apoyo y su compromiso.
- A todos mis amigos que contribuyeron con un granito de arena a este mi gran esfuerzo académico y de vida



A Dios, por estar en mi corazón y ser la luz que guía mis pasos, por haberme dado la seguridad y la fuerza para llegar a mi meta.

A mi hija Danushka; mi sol, por darme su amor, su apoyo incondicional, ser mi fortaleza e impulsarme a seguir adelante para lograr cada sueño.

A mis padres; Betty y Mario, por demostrarme su confianza y su amor infinito; a mis hermanos y a esa persona especial que siempre está conmigo, por confiar en mí, ser mi apoyo y el mejor consejero.

Índice

Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2. Objetivos.....	5
1.3. Justificación.....	6
1.4. Delimitación.....	6
Capítulo II	
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes.....	7
2.2. Bases Teóricas.....	13
A. Satisfacción laboral.....	13
A.1. Concepto de satisfacción laboral.....	13
A.2. Evolución del concepto de satisfacción laboral.....	14
A.3. Importancia de la satisfacción laboral.....	15
A.4. Factores determinantes de la satisfacción laboral.....	15
A.5. Modelos de la satisfacción laboral.....	18
B. Competencias transversales.....	19
B.1. Concepto.....	19
B.2. Componentes de competencias transversales.....	20
B.2. Modelos de competencias transversales.....	20
2.3. Definición de términos.....	22
2.4. Hipótesis.....	24
2.5. Variables.....	25
Capítulo III	
METODOLOGÍA.....	27
3.1. Tipo de Investigación.....	27
3.2. Diseño de la investigación.....	27
3.3. Población y muestra.....	27
3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	28

3.5. Plan de procesamiento y análisis estadístico de datos	28
Capítulo IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	29
4.1. Presentación de resultados	29
4.2. Prueba de Hipótesis.....	36
4.3. Discusión.....	37
Conclusiones	43
Recomendaciones.....	45
Referencias bibliográficas.....	47
Anexos	52

Índice de Figuras y Tablas

Figura 1 <i>Modelo teórico de estudio</i>	25
Figura 2 <i>Coeficientes de ruta y nivel de significancia</i>	34
Tabla 1 <i>Operacionalización de variables</i>	26
Tabla 2 <i>Resultados de medida del modelo</i>	30
Tabla 3 <i>Validez discriminante del modelo de medición</i>	32
Tabla 4 <i>Cargas y cruce de cargas</i>	33
Tabla 5 <i>Prueba de hipótesis</i>	36

RESUMEN

Dada la inquietud de conocer la importancia de la satisfacción laboral en el ámbito del Banco de la Nación, el objetivo del presente trabajo de investigación se estableció en determinar la influencia satisfacción laboral en las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.

Por su orientación la investigación fue aplicada, por su nivel fue explicativa. La población estuvo constituida por todo el personal del Banco de la Nación, agencia Huaraz y dependencias de manera censal, 35 trabajadores; exceptuando los trabajadores con menos de 6 meses de permanencia y los contratados por terceros; como es el caso de trabajadores de Hermes y Prosegur. Para la confiabilidad de los datos a procesar se utilizó el alfa de Cronbach.

La conclusión de esta investigación es que la satisfacción laboral influye positiva y significativamente en las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación de la agencia Huaraz. Este estudio reveló que el factor más importante de la satisfacción laboral es la compatibilidad de la personalidad con el puesto; ya que el trabajador que tiene vocación por el trabajo que realiza estará más satisfecho, podrá adecuarse fácilmente a cualquier reto; potenciará sus capacidades y logrará un mejor desempeño y ser más exitoso.

Palabras clave: Satisfacción laboral, competencias transversales, banco.

ABSTRACT

Given the concern to know the importance of job satisfaction in the field of Banco de la Nación, the objective of this research work was established to determine the influence of job satisfaction on the transversal skills of the workers of Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.

Due to its orientation the research was applied, due to its level it was explanatory. The population consisted of all the personnel of the Banco de la Nación, Huaraz agency and dependencies in a census manner, 35 workers; except for workers with less than 6 months of permanence and those hired by third parties; as is the case of Hermes and Prosegur workers. For the reliability of the data to be processed, Cronbach's alpha was used.

The conclusion of this research is that job satisfaction positively and significantly influences the transversal competences of the workers of the Banco de la Nación of the Huaraz agency. This study revealed that the most important factor in job satisfaction is the compatibility of the personality with the position; since the worker who has a vocation for the work he does will be more satisfied, he can easily adapt to any challenge; you will enhance your capabilities and achieve better performance and be more successful.

Keywords: Job satisfaction, transversal skills, banking.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones consideran como fundamental la satisfacción laboral, puesto que un trabajador que se siente muy a gusto con su trabajo no necesita mayor estímulo para incrementar sus habilidades, la capacidad de trabajo en equipo, la proactividad, la autogestión de riesgos, la retroalimentación y otros; hoy más conocidos como competencias transversales; que se fortalecen con una adecuada relación interpersonal entre los miembros y la organización que buscan el logro independiente de sus metas y objetivos a través de la sinergia entre ambos; pues del conjunto de los esfuerzos de sus miembros depende su desarrollo; mientras que éstas les proporcionan a los individuos los medios para crecer y desarrollarse en forma global, como postula Segura y Marlenne (2010). La satisfacción laboral está en función a factores capaces de influenciar en aspectos personales, laborales, ambientales o sociales; actitudes, el salario que recibe, anhelos de logros profesionales a través de un ascenso (Robbins et al., 2018). La satisfacción laboral ha sido investigada y contrastada realzando su importancia como parte fundamental de las organizaciones; tal y como sostiene Robbins et al. (2018) que si la organización recompensa la productividad ésta aumenta el reconocimiento, en el trabajo en sí mismo, el pago o salario que perciben por el trabajo realizado, la supervisión a la que están sujetos; las relaciones interpersonales con sus colegas, las oportunidades de promoción; es decir el grado en que podría mejorar su nivel profesional. El trabajo presenta en el Capítulo I, el problema de investigación; en el Capítulo II se ubica el marco teórico; en el Capítulo III se plantea la metodología; y, finalmente en el Capítulo IV se ha redactado los resultados y la discusión, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema

El Banco de la Nación es una organización que tiene una visión, objetivos, valores, establecidos; son los trabajadores los encargados de hacerlo posible; sin embargo; desde hace un tiempo se encuentran desmotivados; demandando el incremento de su salario, una oportunidad más equitativa para la promoción y ascensos; entre otros, y sienten que su organización no está tomando en cuenta su requerimiento y el descontento de la mayoría de los trabajadores es evidente.

Cuando estos factores se desvirtúan en la organización debido ya sea a causa de políticas gubernamentales como en el caso de la empresas que se encuentran como parte integrante de FONAFE (Fondo nacional de financiamiento de la actividad empresarial); donde está inmerso el Banco de la Nación; por ejemplo la Ley 29951; Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2013; momento desde el cual no se han dado incrementos salariales; esta ley en su quincuagésima octava disposición; relega el sistema de recompensas justas; como el salario; quedando reducido a la negociación colectiva tan solo las condiciones de trabajo; sujetos además a disponibilidad presupuestaria; y que ha generado conflictos entre los trabajadores y la patronal; que dicho sea de paso no ha sido capaz de buscar alternativas para manejar esta falencia, por el contrario la presión laboral y la jornada de trabajo han sido incrementadas, creando un ambiente laboral más tenso.

Por lo tanto; a veces no solo es necesario que los trabajadores conozcan el trabajo que realizan a la perfección, sino también un adecuado comportamiento

organizacional que sume los factores que motiven al trabajador; tales como el salario; que desde el año 2011 no se ha incrementado y que ha mermado la satisfacción de los trabajadores, también influye en la satisfacción laboral de los colaboradores del banco de la nación la incompatibilidad de caracteres que generan desacuerdos y falta de apoyo como parte de las relaciones interpersonales que deben hacer un ambiente laboral agradable, solidario y empático; así mismo, en estos últimos años de pandemia, la demanda de los servicios del banco ha crecido y por lo que el ambiente de trabajo no ha sido el más adecuado, para atender a ese volumen de población: así mismo los equipos y herramientas no han sido suficientes; además, el hecho de la falta de personal para la atención en ventanilla ha obligado contratar personal a medio tiempo, trasladar personal de otras áreas; sin embargo; a pesar de verse disminuida la satisfacción; las habilidades, la capacidad de trabajo en equipo, la proactividad, la gestión y autogestión de riesgos, la retroalimentación y las competencias transversales de los trabajadores del banco han respondido a los retos que se han presentado en la organización y que podrían ser repotenciados frente a una mayor satisfacción laboral.

Con este fundamento, la investigación ha dado a conocer los factores de la satisfacción laboral que influyen en las competencias transversales de los trabajadores del banco en mención y su nivel de incidencia; que además ha permitido evaluar y medir cada factor y contribuir a mejorar las condiciones laborales de cada trabajador. Por lo tanto, se ha cumplido con las expectativas de estudiar y analizar este fenómeno; para lo cual ha sido necesario la aplicación de las herramientas disponibles de la metodología de investigación científica, conocimientos generales y marco teórico de las leyes laborales en su conjunto.

Problema General:

¿Cómo influye la satisfacción laboral en las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021?

Problemas Específicos:

1. ¿En qué medida el reto al trabajo influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021?
2. ¿En qué medida el sistema de recompensas justas influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021?
3. ¿En qué medida el ambiente laboral influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021?
4. ¿En qué medida la relación de colegas influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021?
5. ¿En qué medida la compatibilidad entre personalidad y puesto influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021?
6. ¿En qué medida la satisfacción laboral influye en las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021?
7. ¿Cuál es el constructo que debe priorizarse (del mapa importancia - rendimiento) para mejorar el desempeño del constructo objetivo de la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021?

1.2. Objetivos

Objetivo General:

Determinar la influencia de la satisfacción laboral en las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.

Objetivos Específicos:

1. Establecer la influencia del reto al trabajo en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.
2. Establecer la influencia del sistema de recompensas justas en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.
3. Establecer la influencia del ambiente laboral en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.
4. Establecer la influencia de la relación de colegas en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.
5. Establecer la influencia de la compatibilidad entre personalidad y puesto en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.
6. Establecer la influencia de la satisfacción laboral en las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.
7. Identificar el constructo que debe priorizarse (del mapa importancia - rendimiento) para mejorar el desempeño del constructo objetivo de la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.

1.3. Justificación

Justificación Teórica

Este estudio contribuirá a enriquecer el conocimiento teórico existente, para lo cual se hará uso de la gama de teorías en el tema de satisfacción laboral y los factores asociados en las competencias transversales de los empleados o clientes internos del Banco de Nación agencia Huaraz a través de su contrastación.

Justificación Metodológica

Por la recopilación de información para el cual se usará herramientas e instrumentos de investigación científicas que demuestren su validez y confiabilidad científica, que servirán como referente a futuros estudios y/o investigaciones.

Justificación Práctica

Se busca determinar la importancia de los factores vinculados a la satisfacción laboral y su influencia en las competencias transversales de los trabajadores del banco de la nación, para potenciarlos o mejorar las condiciones y ambiente laboral, en pro del logro de los objetivos tanto personales, organizacionales y sociales.

1.4. Delimitación

Temporalmente, la propuesta de investigación será transversal y se delimitará en el año 2021, periodo durante el cual se hará la evaluación de la satisfacción laboral y su consecuente desenvolvimiento en el trabajo, de los empleados del Banco de la Nación. En su ámbito espacial, la investigación se llevará acabo en la jurisdicción geográfica de la agencia Huaraz.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A Nivel Internacional:

Pedraza (2019) en “*Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior*”, se propuso examinar las técnicas de gestión de personal, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la competencia del capital humano y el desempeño de las instituciones de educación superior. Se aplicó una técnica cuantitativa, explicativa, no experimental, de corte transversal. El cuestionario se aplicó a 84 directores de instituciones públicas y privadas mexicanas. Esta investigación utilizó ecuaciones estructurales y mínimos cuadrados parciales para probar su hipótesis. El capital humano y la satisfacción mejoran el éxito educativo. Ambas fueron prácticas valiosas de gestión de personal para garantizar que los empleados tengan experiencia, habilidades y conocimientos para sus puestos y den su mejor esfuerzo; promover el trabajo en equipo y el aprendizaje continuo; permitir la libertad de expresión y el trabajo bien hecho; y aumentar el crecimiento de la organización, las habilidades y la satisfacción laboral. Para mejorar el rendimiento académico.

Munir y Rahman (2016) en “*Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis*”, se propusieron como objetivo identificar la confiabilidad, validez y normalidad de la medición del ítem en la determinación de los factores de satisfacción laboral, para lo cual hicieron un análisis factorial de componente principal con varimax, con lo que se registró cuatro (4) factores conocidos como

beneficio, apoyo de los compañeros de trabajo, apoyo gerencial y condición de trabajo con apoyo al desarrollo de carrera. Se aplicaron 179 cuestionarios a enfermeras de hospitales en Malasia. La mayoría de los encuestados que contestó la encuesta se mostró de acuerdo con los cuatro (4) factores como los principales elementos que influyeron en ellos para retener y comprometerse con sus organizaciones, por lo que el resultado fue significativo para las organizaciones con la provisión de factores precisos y válidos que influyen en la satisfacción laboral de los empleados y que aumentan la motivación de los empleados.

“Impact of working Environment of Job Satisfaccion” fue el trabajo de Raziq y Maulabakhsh (2015) para analizar el impacto del entorno laboral en la satisfacción laboral de los empleados. La metodología fue cuantitativa. La recopilación de datos fue a través de un cuestionario de encuesta autoadministrado, la población se determinó en 210 empleados de instituciones educativas, el sector bancario y la industria de telecomunicaciones que operan en la ciudad de Quetta, Pakistán. Los resultados indican una relación positiva entre el entorno y la satisfacción laboral de los empleados. El estudio concluye; que las empresas deben dar importancia a un buen entorno laboral para maximizar el nivel de Satisfacción laboral que alienta a las personas a contribuir más a su trabajo, su crecimiento y desarrollo personal.

Tutuncu y Kozak (2007) en *“An Investigation of Factors Affecting Job Satisfaction”*, tuvieron el propósito de investigar los predictores de la satisfacción laboral de los empleados del hotel y su interés de permanecer en el negocio hotelero, la metodología empleada fue la cuantitativa, la información ha sido recopilada a través de la aplicación de encuestas a los que trabajan en la industria hotelera turca,

los resultados sugieren que atributos como el trabajo en sí, la supervisión y la promoción, es decir, las competencias laborales, son los determinantes del nivel de satisfacción en general; que lleva a su vez a cambios en la intención de los empleados de continuar trabajando en el negocio hotelero.

Rad y Moraes (2009) en “*Factors affecting employees’ job satisfactions in public hospital*”, se propusieron investigar los factores específicos vinculados con la satisfacción en los empleados de los hospitales universitarios de *Isfahan (IUH)*, en *Isfahan*, Irán. La metodología fue cuantitativa con cuestionarios para 950 empleados mediante un muestreo aleatorio clasificado, en general los empleados estaban moderadamente satisfechos, con su situación actual de supervisión, identidad laboral y compañeros de trabajo, las situaciones de menor satisfacción se encontraron por beneficios, recompensas contingentes, comunicación, salarios, condiciones de trabajo y promoción. Los factores motivadores incluyeron la lealtad a los empleados, la seguridad laboral, la buena paga, las condiciones laborales, la disciplina con tacto, la participación, el reconocimiento y la promoción.

A Nivel Nacional:

Limaymanta y Turpo-Gebera (2020) con “*Factores asociados a la satisfacción laboral del profesorado universitario*” analizaron la satisfacción laboral de docentes universitarios públicos y privados de Lima, Perú. Se aplicó la técnica cuantitativa, no experimental, transversal, correlacional. En 2018, 98 docentes ordinarios completaron un cuestionario de satisfacción laboral modificado que cumplió con los estándares de validez y confiabilidad. Se usaron la prueba t, la prueba U de Mann-Whitney, ANOVA y la conversión de Spearman para tratar los

datos. El reconocimiento, las condiciones de trabajo, el logro, el salario y las perspectivas de promoción están vinculados a la satisfacción laboral, mientras que los criterios sociodemográficos y académicos como la edad, el sexo, la formación académica y el tipo de trabajo no lo están. El profesorado de ambas universidades está igualmente satisfecho con su trabajo.

En *“Relación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019”*, de Escobedo y Quiñones (2020), los autores se propusieron estudiar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de las mypes operadores logísticos-agentes de Callao. El constructo de satisfacción laboral de Sonia Palma incluye la importancia de la tarea, el ambiente de trabajo, el reconocimiento personal y/o social y las ventajas económicas. Las teorías de equidad, expectativa y propósito relacionan el desempeño laboral con la felicidad laboral. Se estudiaron cinco operadores logísticos secretos de pymes-transitorios marítimos internacionales. Enfoque cuantitativo. Los resultados mostraron que el índice de correlación muestra que el Reconocimiento Personal es el factor más importante en la satisfacción y desempeño laboral para las mypes operadores logísticos-agentes de carga marítima internacional del Callao. Esto demuestra que los empleados valoran el auto-reconocimiento por los logros laborales. Los beneficios económicos, su visión desfavorable de los incentivos y la remuneración en el lugar de trabajo, tuvieron la asociación más baja con el desempeño laboral.

Iona, Iturbe y Osorio (2011) a través de, *“La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio”* manifiestan que el modelo de Hersberg es una teoría

tradicional que sostiene la existencia de dos grandes categorías de factores, los motivadores y los de higiene, resaltando además que no deben ser confundidos. El objetivo fue la contratación de la teoría de Hersberg. Los factores motivadores coligados a la satisfacción en el trabajo, están separados y son diferentes a los factores higiénicos. Se aplicó el enfoque de Hersberg para comparar sus resultados en el sector *retail*, en el área de operaciones. La conclusión es que hay otros factores que tienen una tendencia antagónica a sus resultados, sobre todo las relaciones interpersonales, factor motivante y no higiénico como lo postuló Herzberg.

Reyes y Alberto (2015) en *“Factores asociados a la satisfacción en el trabajo de los directores de las instituciones educativas secundarias particulares del distrito de Castilla – Piura”*, analizaron los factores asociados a la satisfacción laboral de los directores de las instituciones educativas de Castilla (Piura) para la comparación de niveles de satisfacción en el trabajo. Se usó el diseño transversal, con metodología cuantitativa. Los resultados muestran que el nivel de satisfacción en sus trabajos, “algo satisfechos” con respecto a los factores de: “realización profesional”, “relación con los profesores” e “institución educativa”, por lo demás se sienten insatisfechos hacia los factores: “interacción director con alumnos” y “padres de familia”, relación con los “equipos de docentes” y departamentos educativos” y el “consejo escolar”.

Vega (2019) en *“Importancia de los factores extrínsecos en la motivación de los trabajadores”* analiza la motivación extrínseca entre los empleados de las aerolíneas peruanas y sus efectos en el desempeño laboral. Se empleó la experimentación. Debido a los cambios de política, los empleados estaban

desmotivados, por lo que el plan de acción recomendado se centró en cierta forma de motivación. extrínsecos, los cuales podrían ser mejorados mediante el uso correcto de factores extrínsecos o factores externos, a través de la gestión de un programa de incentivos que se enfoque en la satisfacción del trabajador, lo que permitió al personal asumir nuevas funciones de manera eficiente, mejorar el clima laboral y aumentar la satisfacción del trabajador.

A Nivel Regional:

Factor (2018) en *“La teoría de los dos factores de Herzberg y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, año 2017”* determinó la relación entre los dos factores de Herzberg y la satisfacción laboral del personal administrativo, la metodología planteada fue cuantitativa, no experimental, correlacional y transversal, el resultado del estudio establece que existe relación significativa entre la teoría de los dos factores de Herzberg y la satisfacción laboral ya que el 75% del personal administrativo encuestado manifiesta tener insatisfacción laboral en la UNASAM.

Villachica (2018) en *“Relaciones interpersonales que influyen en la satisfacción laboral de enfermeros, Hospital Víctor Ramos Guardia-Huaraz-2016”* determinó la influencia de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería del Hospital, Víctor Ramos Guardia de Huaraz-2016; el tipo de estudio fue aplicada, por su nivel correlacional, y el diseño no experimental, transeccional, la conclusión a la que llegaron es que existe una relación significativa entre relación interpersonal y satisfacción laboral del personal de enfermería del Hospital Víctor Ramos Guardia de Huaraz.

2.2. Bases Teóricas

A. Satisfacción laboral

A.1. Concepto de satisfacción laboral

Según Locke (1976), la satisfacción laboral es “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”; es decir, es el resultante de las actitudes particulares o propias de un individuo hacia su trabajo más los factores que están ligados a él.

Spector et al. (1988) registra que “la satisfacción laboral es como las personas se sienten frente a su trabajo y sus diferentes aspectos o sus trabajos; la satisfacción laboral es una variable actitudinal”; las facetas de la satisfacción laboral que considera son: el pago, la promoción, supervisión, beneficios, recompensas contingentes, procedimientos operativos, compañeros de trabajo y comunicación.

La satisfacción laboral es una de las principales actitudes frente al trabajo, que pueden cambiar con el tiempo y las circunstancias y se adquieren en el tiempo (Robbins et al., 2018). Conforme al nivel de conformidad que un individuo siente respecto a su puesto de trabajo en función a sus características, condiciones, la compatibilidad con sus necesidades y capacidades e incluso su propia personalidad.

La satisfacción laboral es un concepto fundamental que todas las organizaciones deben tomar en cuenta; puesto que se considera un termómetro de medición que va a reflejar el nivel en que las personas y/o trabajadores, hallan satisfacción en las actividades que realizan o le son encargadas; ya que los empleados con gran satisfacción en sus puestos trabajan responsablemente y son comprometidos y se refleja en un desempeño adecuado, mientras que si no es así, lo más probable es

que se den las inasistencias, tardanzas e incluso un deterioro de la salud mental, estos sentimientos; ya sean positivos o negativos; que se transmiten a través de las actitudes es precisamente la satisfacción laboral que las individuos sienten respecto a sus puestos de trabajo o a las actividades que desempeñan, que puede ser distinta de una persona a otra (Hellriegel et al., 2009; Robbins et al., 2018).

A.2. Evolución del concepto de satisfacción laboral

La evolución del capital humano hoy llamado “talento humano”, ha ido acompañado del interés por explicar que es eso, que hace que las personas desempeñen sus funciones con mejor predisposición, se está hablando de la satisfacción laboral, tema abordado a lo largo de los años por diversos autores con perspectivas diferentes tales como; para Locke (1976) es “un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo”, otros estudios más recientes como el realizado por Andresen et al. (2007) expresan que la satisfacción laboral es *“un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”*. Hellriegel et al. (2009) introduce en su teoría la diferenciación entre el comportamiento general de la persona y el comportamiento específico dentro del concepto de satisfacción laboral y desempeño; sobre la base asentada por Looke, Robbins et al. (2018) profundizan el estudio de este tema dándole un valor agregado, y manifiesta que, “Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de

satisfacción laboral tiene sentimientos positivos hacia su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos”

A.3. Importancia de la satisfacción laboral

Es esencial en organizaciones que no escatiman esfuerzos y recursos en pro de su bienestar, tanto por la salud física y emocional; puesto que el hecho de experimentar o vivir una insatisfacción permanente en el puesto de trabajo podría convertirse en una situación de zozobra o incertidumbre, que puede afectar no solo el ambiente laboral sino también el personal, familiar y/o social (Mako et al., 2012). El estudio de la satisfacción laboral halla relevancia porque el crecimiento en todos sus niveles y la dignidad de los trabajadores como personas es su centro vital; así mismo busca integrar y asociar los factores que sumados a ella mejoren su calidad de vida, puesto que un trabajador satisfecho, se genera compromiso con su organización y se desempeña mejor que uno que no lo está (Kalleberg, 1977).

A.4. Factores determinantes de la satisfacción laboral

Según Robbins et al. (2018) los factores fundamentales que definen la satisfacción laboral son: *Reto del trabajo*, es decir, trabajo en sí mismo, opciones de usar las habilidades, pluralidad de actividades, autonomía y retroalimentación; *sistema de recompensas justas* (pago o salario, políticas de ascensos y promociones); *condiciones favorables de trabajo* (ambiente de trabajo y cultura organizacional); *colegas que brinden apoyo* (interacción social, supervisión de los jefes, trabajo en equipo); *compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo* (adaptación, condiciones laborales, opciones de formación y capacitaciones). Mientras Hellriegel et al. (2009) aseguran que las fuentes de satisfacción laboral son: *el reto*

o desafío que significa el trabajo, la importancia *que el trabajo* tiene para ellos, la *actividad física* que demanda su desempeño, las *condiciones de trabajo*, perspectivas sobre el nivel de capacidad de sí mismo, el de la organización, de su ambiente físico, las *recompensas* que otorga la organización, la naturaleza de los compañeros de trabajo, etc.

a. Reto al trabajo

La tendencia de los empleados en una organización es tener la oportunidad de usar sus propias habilidades y la libertad para hacerlas y una retroalimentación respecto al trabajo en el desempeño; puesto que los de bajo desafío provocan aburrimiento, mientras que los de alto desafío provocan frustración y miedo al fracaso, por lo que lo más adecuado sería un desafío moderado para sentir satisfacción y placer al realizarlo (Robbins et al., 2018).

b. Sistema de recompensas justas

Robbins et al. (2018) afirma que los empleados se interesan por sistemas de salario y políticas de ascensos justos y equitativos, lo suficientemente claras y que estén enmarcados dentro de sus expectativas; es decir la reciprocidad entre el salario y la satisfacción es la percepción de justicia más que su valor real; así mismo experimentan una satisfacción cuando perciben que las decisiones de promoción y ascensos se deciden de manera recta y justa.

c. Ambiente Laboral

El ambiente laboral es otro factor importante para el empleado; puesto que le va a proporcionar bienestar personal y comodidad para desempeñarse y hacer bien su

trabajo, estos ambientes no deben representar un peligro para los trabajadores, así mismo no deben estar sometidos a factores extremos de temperatura, luz, ruido, etc. (Robbins et al., 2018). La cultura organizacional, se define como “estilo de vida, conjunto de creencias y valores, una forma aceptada de acciones reciprocas y relaciones típicas de una determinada organización” (Chiavenato, 2019).

d. Relación de los colegas

Se refiere a que las personas no solo esperan logros monetarios o tangibles, también realzar la necesidad que su naturaleza exige; la socialización, comprender y dar reciprocidad al comportamiento que el jefe trasluce; es decir la satisfacción es mayor cuando hay compañerismo, competencia y apoyo; el supervisor inmediato es amigable, comprensivo, halagador con el buen desempeño, muestra disposición personal a escuchar sus opiniones (Robbins et al., 2018).

e. Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo

La personalidad del trabajador y las peculiaridades y condiciones del puesto en el que se desempeña inciden en su bienestar y la satisfacción con el trabajo que realizan. Feldman y Arnold; Robbins et al. (1985; 2018) afirman en base a los estudios de personalidad la vocación los trabajadores estarán más satisfechos con lo que hacen y podrán adecuarse fácilmente a cualquier reto; ya que las personas que cuenten con las capacidades ineludibles estarán en condiciones de obtener un mejor desempeño en el puesto y por lo tanto ser unos triunfadores; lo que les generará aun mayor satisfacción.

A.5. Modelos de la satisfacción laboral

Si bien es cierto, que se ha tomado como modelo de estudio la teoría de Robbins, eso no significa que no existan otros modelos que expliquen la satisfacción laboral, por ello se presenta también el modelo de Herzberg.

Modelo de los dos factores de Herzberg

Herzberg (2017) postula que, para realizar el análisis de la satisfacción laboral usa dos categorías o factores denominados; factores higiénicos y factores motivacionales.

Los factores higiénicos: aquí están considerados las condiciones físicas de trabajo, ambiente laboral, condiciones de trabajo, salario, beneficios, relación de colegas, supervisión; son usadas por las empresas para motivar al trabajador, pero son de carácter no duradero, por el contrario, sirven para prevenir la insatisfacción.

Los factores motivacionales: se refieren a las funciones que se cumplen en el trabajo, el uso de las habilidades, las responsabilidades, sentimiento de desarrollo personal, la autoevaluación del desempeño y profesional, autonomía para realizar el trabajo, estos factores tienden a ser más duraderos.

B. Competencias transversales

B.1. Concepto

El término competencia inicialmente fue utilizado por McClelland en los años 70, él se basa en las características fundamentales del individuo que genera un rendimiento laboral, es decir, identifica variables que explican el desempeño en el trabajo; haciendo más hincapié en las particularidades y comportamiento de los individuos que realizaban o desarrollaban sus tareas en lugar de las detalles de los trabajos a realizar o cualidades del puesto (Sánchez, 2006). El pionero en la aplicación del enfoque o visión de competencia o idoneidad para el puesto es Inglaterra; donde más que hallar lo que definiría competencia laboral; ésta se reconoce a través de la definición de elementos de competencia en las normas; (capacidad de un trabajador de obtener logros laborales; y criterios de desempeño, a través del trabajo en equipo, liderazgo, proactividad), la definición de: (aptitud, habilidad, calidad); el ámbito de aplicación y los conocimientos necesarios.

Chiavenato (2019), sostiene que las cualidades esenciales de la persona que usa para desempeñar sus funciones; tales como cualquier forma de conocimiento, habilidades, aptitudes, y otras características son las competencias, que todo trabajador debe tener para desarrollar sus actividades en la organización.

El concepto que internaliza el Banco de la Nación es que las competencias transversales, son las competencias laborales que deberán tener y demostrar todos los trabajadores; tales como los conocimientos, las habilidades, aptitudes y actitudes particulares, que se evidencia a través de comportamientos observables y

que tienen relación directa con su desempeño actual, pudiendo medirse de forma objetiva; a través de la gestión de riesgos, autogestión y orientación a resultados.

B.2. Componentes de competencias transversales

a. Gestión de riesgos

Capacidad para identificar, alertar y ejecutar acciones que eviten situaciones riesgosas, teniendo como base las normativas y políticas internas del Banco.

b. Autogestión

Capacidad de asumir la responsabilidad de su esfuerzo día a día. Implica el impulso interno por establecerse objetivos propios comprometiéndose con las actividades que se deben desarrollar, tanto de forma presencial como mediante el uso de herramientas tecnológicas. Evalúa su propio desempeño, se autocorrige y responsabiliza por los resultados que obtiene.

c. Orientación a resultados

Habilidad para asegurar el cumplimiento de los objetivos con calidad, empleando los recursos disponibles y respondiendo a las expectativas de la organización.

B.2. Modelos de competencias transversales

El concepto seminal de competencias se origina en los estudios realizados por McClelland (1973) en su modelo Conductista; en la que las competencias se perciben como un grupo de competencias que se pueden observar y que permiten se realice una actividad determinada, enfocado es sí mismo; sin embargo, es el modelo de Spencer y Spencer (2008) que cobra mayor importancia dado que define

a la competencia como una característica profunda y duradera de la personalidad del individuo que le permite desempeñar de forma superior una actividad, trabajo o situación frente a un referente, contrastado.

Modelo de Iceberg

Spencer y Spencer (2008) desarrollaron el “Modelo Iceberg”, donde se puede observar dos niveles de competencias: el visible; que se puede modificar fácilmente y el oculto; que implica una resistencia al cambio.

Ámbito visible: determinada por los motivos, tales como los deseos o acciones que afectan el desenvolvimiento o desempeño y el conocimiento de algún tipo de información o situación, necesarias, pero no suficientes.

Ámbito oculto: definido por las habilidades o destrezas que posee la persona para realizar actividades físicas, mentales o afrontar situaciones de riesgo, gestionarlos o autogestionarlos, así como también por las actitudes, valores, la opinión que tiene de sí mismo, y los factores o motivos que impulsen su comportamiento, para lograr el éxito en un largo plazo.

2.3. Definición de términos

Actitudes. Es todo sentimiento, creencia o tendencia de la conducta, relativamente duradero de una persona, grupos, ideas, temas u algún objeto específico. Que refleja antecedentes y experiencias de una persona y se adoptan en función de los valores, experiencias y personalidad (Hellriegel et al., 2009).

Clima Laboral. Es el modo en que los integrantes de una organización perciben su ambiente laboral a partir de un grupo de componentes que se relacionan con la persona, el grupo y la propia organización (Jesús, 2016).

Cultura organizacional. “Estilo de vida, conjunto de creencias y valores, una forma aceptada de acciones recíprocas y relaciones típicas de una determinada organización” (Chiavenato, 2019).

Competencias transversales. Son las competencias laborales que deberán tener y evidenciar todos los trabajadores y son las habilidades, aptitudes y actitudes particulares de un trabajador, que se evidencian a través de comportamientos observables y que tienen relación directa con su desempeño actual, pudiendo medirse de forma objetiva (Banco de la Nación, 2020).

Desempeño laboral. Es el aporte que realiza un individuo a la labor que tiene asignado en un tiempo determinado, el cual puede ser medido (Chiavenato, 2019).

Liderazgo. Es el proceso a través del cual un individuo influye en un grupo de individuos para alcanzar una meta común (Alcázar Cruz, 2020).

Habilidad. Es la destreza, capacidad o competencia que tiene o puede adquirir el individuo para ejercer una actividad (Chiavenato, 2019).

Motivación. Se define como los impulsos que actúan sobre o en el interior de una persona y le permite ejercer un comportamiento de una manera específica para dirigirse hacia objetivos y/o metas (Andresen et al., 2007).

Productividad. Es el rendimiento individual de un trabajador, que garantiza su competitividad frente a sus compañeros de trabajo (Baeza, 1991).

Relación de los colegas. Se refiere a socializar, el comportamiento que el jefe trasluce; es decir la satisfacción es mayor cuando hay compañerismo, competencia y apoyo; el supervisor inmediato es amigable, comprensivo, halagador con el buen desempeño, muestra un interés personal por ellos y escucha sus opiniones (Robbins et al., 2018).

Salario. “Para las organizaciones, el salario es el costo e inversión. El salario se refiere al costo del producto. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor en el corto o mediano plazo” (Chiavenato, 2019).

Satisfacción laboral. Se define como el estado emocional verdadero y agradable que se obtiene de la percepción particular de experiencias laborales. Producto de la todas de actitudes específicas que un trabajador muestra hacia su trabajo y los elementos que lo conforman (Locke, 1976).

2.4. Hipótesis

Hipótesis General

Existe una influencia significativa de la satisfacción laboral sobre las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.

Hipótesis Específicas

1. Existe una influencia positiva y significativa del reto al trabajo sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.
2. Existe una influencia positiva y significativa del sistema de recompensas justas sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.
3. Existe una influencia positiva y significativa del ambiente laboral sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.
4. Existe una influencia positiva y significativa de la relación de colegas sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.
5. Existe una influencia positiva y significativa de la compatibilidad entre personalidad y puesto sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.
6. Existe una influencia positiva y significativa de la satisfacción laboral y las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.

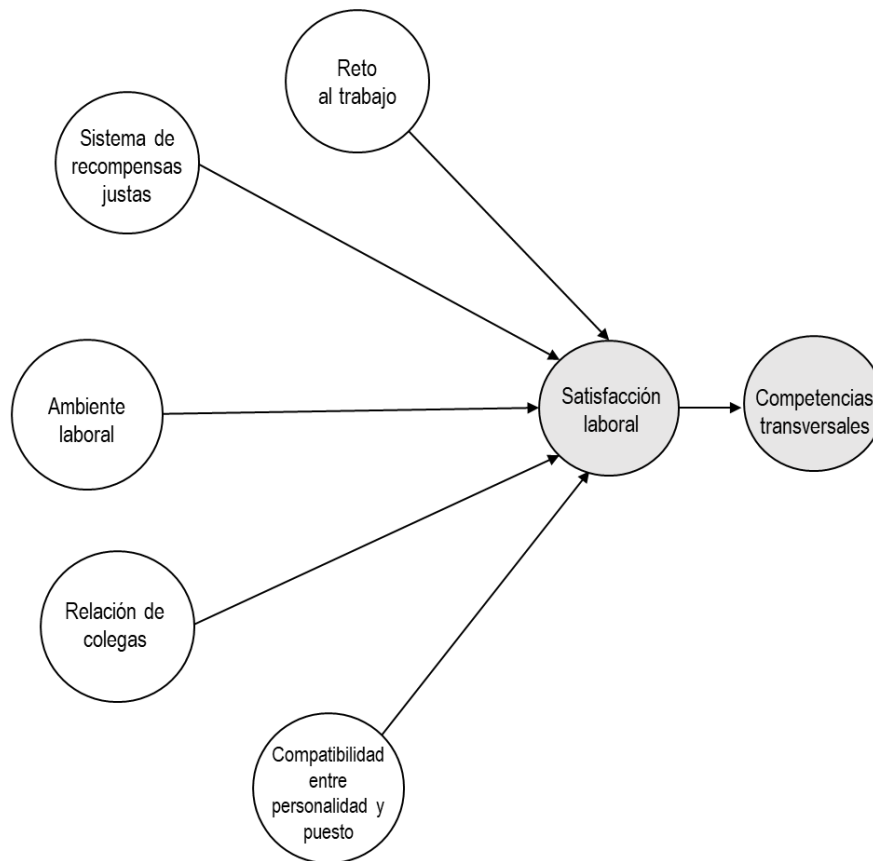
7. (Sin hipótesis por ser descriptiva).

2.5. Variables

Reto al trabajo, sistema de recompensas justas, ambiente laboral, relación de los colegas, compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo; satisfacción laboral y competencias transversales.

Figura 1

Modelo teórico de estudio



Fuente: (Hellriegel et al., 2009; Robbins et al., 2018)

Tabla 1
Operacionalización de variables

Constructos o Variables latentes	Orden	Definición conceptual	Variables observables o indicadores
Reto al trabajo	CO Inferior	Según las investigaciones de Robbins et al. (2018) principales factores que determinan la satisfacción laboral son: <i>Reto del trabajo</i> , es decir, trabajo en sí mismo, oportunidad de usar las habilidades,	<ol style="list-style-type: none"> 1. La autonomía para hacer el trabajo. 2. Oportunidad de usar las habilidades. 3. Variedad de tareas. 4. Libertad. 5. Retroalimentación.
Sistema de recompensas justas	CO Inferior	variedad de tareas, libertad y retroalimentación; <i>sistema de recompensas justas</i> (pago o salario, políticas de ascensos y promociones);	<ol style="list-style-type: none"> 6. Salario. 7. Políticas de ascenso y promociones.
Ambiente laboral	CO Inferior	<i>condiciones favorables de trabajo</i> (ambiente de trabajo y cultura organizacional); <i>colegas que brinden apoyo</i> (interacción social, supervisión de los jefes, trabajo en equipo);	<ol style="list-style-type: none"> 8. Ambiente de trabajo. 9. Espacio físico de la oficina. 10. Calidad de los servicios de vigilancia y aseo. 11. Los procesos administrativos.
Relación de colegas	CO Inferior	compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo (adaptación, horario, condiciones laborales, opciones de formación y capacitaciones).	<ol style="list-style-type: none"> 12. La relación con el jefe. 13. La solidaridad y el apoyo de los compañeros. 14. El equipo de trabajo de la oficina. 15. Libertad para opinar.
Compatibilidad entre personalidad y puesto	CO Inferior		<ol style="list-style-type: none"> 16. Adaptación. 17. El puesto de trabajo obtenido. 18. Habilidades específicas para desempeño en el puesto.
Satisfacción laboral	CO Superior	Es una de las principales actitudes frente al trabajo, que pueden cambian con el tiempo y las circunstancias y se adquieren en el tiempo, (Robbins et al., 2018).	<ol style="list-style-type: none"> 19. Desempeño laboral y productividad. 20. Clima laboral. 21. Liderazgo.
Competencias transversales	CO Superior	Competencias laborales orientadas a los resultados y la autogestión del personal	<ol style="list-style-type: none"> 22. Situaciones de riesgos. 23. Gestión de riesgos. 24. Autogestión. 25. Auto calificación y retroalimentación. 26. Orientación a resultados.

Capítulo III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

El trabajo multivariado fue aplicada, porque tiene la intención de mejorar la satisfacción laboral y las competencias transversales de los empleados del Banco de la Nación en Huaraz (Hernández y Mendoza, 2018; Rodríguez, 2011). Es cuantitativo porque se han medido las variables a través de cifras con conclusiones respecto de la hipótesis. De acuerdo al alcance fue explicativa, al hallar las causas de cada uno de los factores sobre la satisfacción laboral y su impacto en las competencias transversales declaradas de la institución.

3.2. Diseño de la investigación

La investigación fue no experimental y transversal, debido a que la recolección de datos que se ha llevado a cabo en un periodo específico sin manipular las variables del objeto de estudio.

3.3. Población y muestra

La población fueron los trabajadores del Banco de Nación Agencia Huaraz; cuya permanencia en la institución es superior a los 6 meses y sus 12 dependencias (agencias dependientes de Huaraz; Huacaybamba, Aija, Carhuaz, Chiquian, Chacas, Huari, Independencia, Llamellin, Recuay, San Luis, San Marcos y Uco; en total; 42 trabajadores. La muestra se determina de la siguiente manera:

$$n = \frac{z^2 * pq(N)}{S^2(N - 1) + Z^2pq}$$

$$38 = \frac{1.96^2 * 0.5x0.5(42)}{0.05^2(42 - 1) + 1.96^2x0.5x0.5}$$

Donde:

N = población

Z = 1.96, para un nivel de confianza del 95%

S = 0.05 como margen de error

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

n = Tamaño de muestra

Y por lo tanto la muestra es:

n = 38

Por lo tanto, la muestra fue 38.

3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos

La técnica fue la encuesta. El cuestionario, fue el instrumento de recolección de datos. Para el análisis de constructos se usó el Smart PLS. El modelo se compone de: 1) el modelo estructural (llamado también modelo interno en la PLS-SEM); y 2) el modelo de medida. La fiabilidad del cuestionario se ha hecho a través del estadístico Alfa de Cronbach y Fiabilidad Compuesta (Hernández y Mendoza, 2018; Rodríguez, 2011).

3.5. Plan de procesamiento y análisis estadístico de datos

Para realizar el correspondiente análisis de datos se utilizó el análisis estadístico, a través de la estadística descriptiva para las variables tomadas.

Capítulo IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de resultados

Para conocer cuáles son los factores de la satisfacción laboral que influyen en las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación; agencia Huaraz, 2021; a continuación, a través del enfoque PLS SEM, regresión de mínimos cuadrados parciales y la presentación de sus pruebas y resultados, se va a realizar el análisis correspondiente. Este modelo de evaluación para el tema, producto de estudio, toma gran importancia en la comunidad científica en el área de ciencias sociales; puesto que; tiene un enfoque alternativo, robusto y más flexible en comparación al tradicional. Para iniciar, se efectúa la evaluación del modelo de medida con una serie de pruebas para validar el modelo propuesto (Esposito Vinzi et al., 2010; Hair Jr. et al., 2019).

a. Validez convergente

En esta parte de evaluación inicial del modelo, de acuerdo al modelo se hace la evaluación de las cargas externas (*outer weights*) y la determinación AVE (*Average Variance Extracted*) (Hair Jr et al., 2017) junto con otras pruebas a detallar.

Tabla 2
Resultados de medida del modelo

	Cargas	α Cronbach	FC	AVE
Ambiente laboral		0.871	0.911	0.719
	0.847			
	0.807			
	0.888			
	0.847			
Compatibilidad entre personalidad y puesto		0.711	0.831	0.624
	0.679			
	0.841			
	0.838			
Competencias transversales		0.910	0.935	0.746
	0.870			
	0.936			
	0.931			
	0.936			
	0.595			
Reto al trabajo		0.938	0.953	0.802
	0.901			
	0.929			
	0.886			
	0.903			
Relación de colegas		0.967	0.976	0.910
	0.943			
	0.968			
	0.947			
	0.958			
Satisfacción laboral		0.922	0.951	0.866
	0.917			
	0.953			
	0.921			
Sistema de recompensas justas		0.784	0.901	0.820
	0.879			
	0.932			

La determinación del *average variance extracted* (AVE), es decir, la *varianza media extraída* permite conocer el valor medio general de las cargas cuadradas de los indicadores relacionados con los constructos. Como muestra la tabla, el análisis explica este nivel de incidencia en más de la mitad de la varianza de sus indicadores a través del *p-value*.

También, se realiza la evaluación de la fiabilidad compuesta. El grado de confiabilidad compuesta (CR) muestra el indicador del constructo que representa el constructo latente donde, valores que excede a 0.7 son recomendados por (Hair Jr et al., 2017)). Adicionalmente a esto, la fiabilidad compuesta (CR), indican valores mayores a 0.6 que confirman la consistencia interna del modelo.

Validez discriminante

La validez discriminante de las medidas se examinó de acuerdo a las premisas de (Fornell y Larcker, 1981). La validez discriminatoria es el grado en que los elementos diferencian entre constructos y miden conceptos distintos. Esto se mide examinando la correlación entre las medidas de los posibles constructos superpuestos. Según (Hair Jr et al., 2017), la varianza promedio compartida entre cada constructo y su medida debería ser mayor que la varianza compartida entre los constructos y otros constructos. La tabla muestra que la raíz cuadrada del AVE como se muestra en negrita en las diagonales es mayor que los valores de fila y columna correspondientes que indican que las medidas fueron discriminadas.

Tabla 3
Validez discriminante del modelo de medición

	AmbLab	CPersPsto	Ctrans	ReW	RelacCol	SL	SRC
Ambiente laboral	0.848						
Compatibilidad entre personal y puesto	0.727	0.790					
Competencias transversales	0.755	0.849	0.864				
Reto al trabajo	0.741	0.780	0.845	0.895			
Relación de colegas	0.740	0.641	0.666	0.638	0.954		
Satisfacción laboral	0.831	0.859	0.893	0.853	0.675	0.930	
Sistema de recompensas justas	0.668	0.580	0.593	0.598	0.345	0.655	0.906

La operación para calcular la validez discriminante se hizo examinando la carga cruzada de los indicadores (Hair Jr et al., 2017). Esto se consigue haciendo una comparación de las cargas externas de un indicador en los constructos asociados y debe ser mayor que toda su carga en los otros constructos.

Tabla 4
Cargas y cruce de cargas

	AmbLab	CPersPsto	Ctrans	ReW	RelacCol	SL	SRC
AmbLab_1	0.847	0.780	0.785	0.785	0.591	0.821	0.651
AmbLab_2	0.807	0.446	0.432	0.443	0.489	0.567	0.569
AmbLab_3	0.888	0.481	0.585	0.572	0.660	0.634	0.604
AmbLab_4	0.847	0.682	0.687	0.645	0.747	0.742	0.438
CPersPsto_1	0.499	0.679	0.564	0.513	0.375	0.460	0.373
CPersPsto_2	0.673	0.841	0.755	0.740	0.585	0.867	0.494
CPersPsto_3	0.518	0.838	0.662	0.546	0.519	0.606	0.493
Ctrans_1	0.665	0.761	0.870	0.779	0.560	0.819	0.484
Ctrans_2	0.735	0.780	0.936	0.835	0.635	0.806	0.587
Ctrans_3	0.754	0.834	0.931	0.765	0.708	0.888	0.598
Ctrans_4	0.737	0.782	0.936	0.759	0.638	0.820	0.551
Ctrans_5	0.207	0.421	0.595	0.441	0.195	0.416	0.261
RelacCol_1	0.720	0.570	0.604	0.638	0.943	0.644	0.306
RelacCol_2	0.732	0.644	0.685	0.648	0.968	0.683	0.402
RelacCol_3	0.698	0.625	0.643	0.522	0.947	0.631	0.260
RelacCol_4	0.671	0.607	0.605	0.625	0.958	0.615	0.345
RetW_1	0.597	0.704	0.728	0.901	0.529	0.719	0.491
RetW_2	0.765	0.724	0.811	0.929	0.625	0.848	0.655
RetW_3	0.711	0.796	0.815	0.886	0.659	0.808	0.449
RetW_4	0.512	0.628	0.733	0.903	0.561	0.678	0.351
RetW_5	0.698	0.622	0.682	0.857	0.468	0.744	0.703
SRC_1	0.507	0.484	0.518	0.500	0.195	0.506	0.879
SRC_2	0.683	0.560	0.555	0.576	0.404	0.663	0.932
Slab_1	0.751	0.860	0.870	0.756	0.637	0.917	0.478
Slab_2	0.855	0.820	0.844	0.853	0.688	0.953	0.697
Slab_3	0.706	0.710	0.773	0.770	0.552	0.921	0.655

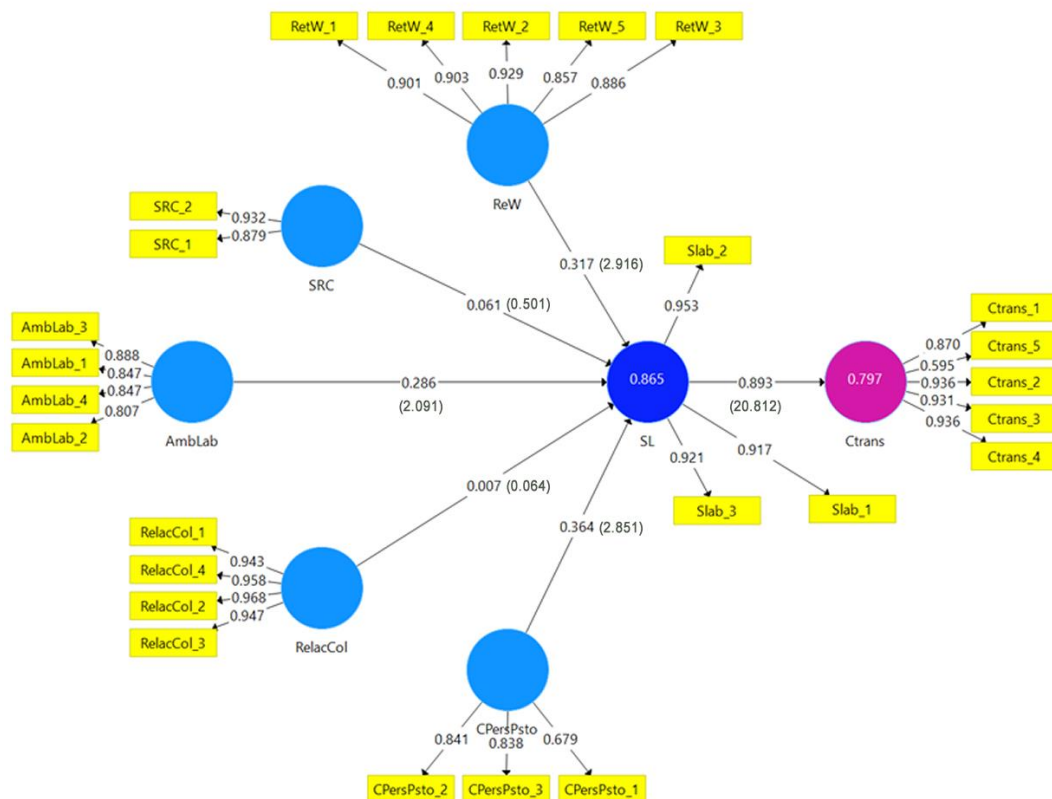
Por ejemplo, en el constructo *Ambiente laboral* resalta la *Calidad de los servicios de vigilancia y aseo*; lo que quiere decir; que los trabajadores se sienten a gusto y protegidos por estos dos servicios que le son brindados diariamente; en la *Compatibilidad entre personalidad y puesto* es el *puesto de trabajo obtenido o asignado*; es decir se encuentran contentos desarrollando las actividades que le han sido propuestos o encargados. En las *Competencias transversales* es la *gestión de riesgos, la autoevaluación y la autoretroalimentación*; esto significa que los trabajadores hacen su trabajo informados de las normativas internas y externas que

usan como guías, y superan sus propias expectativas; la *Relación de colegas* destaca la *libertad para opinar*; es decir, en las reuniones pueden aportar con ideas y sus críticas; en *reto al trabajo* es el desarrollo de *diversas tareas*; porque todos están en la capacidad de realizar actividades adecuándose a procedimientos modificados; en *Sistema de recompensas justas* son las *políticas de ascensos y promociones*; como en toda organización el capital humano está en permanente expectativa y finalmente, en la *Satisfacción laboral* es el *Clima laboral*; que está determinada básicamente por la empatía entre colegas y la organización y la comodidad que siente al realizar sus trabajo.

c. coeficiente de ruta y *bootstrapping*

Figura 2

Coefficientes de ruta y nivel de significancia



El *driver* más importante para el constructo *Satisfacción laboral* es la *Compatibilidad entre personalidad y puesto* (0.364 *p* 36.4%); porque el trabajador se siente a gusto con el hecho de que su personalidad se ajusta a la actividad que desempeña; seguido de *Reto al trabajo* (0.317); porque está en capacidad de desempeñar cualquier función que le sea encomendado. Para el caso de *Competencias transversales*, la relación con el constructo *Satisfacción laboral* es importante; puesto que ésta muestra una relación de coeficiente de ruta del 0.893; lo que refleja que cuanto más satisfechos se encuentran los trabajadores del Banco de la Nación, maximizan sus aptitudes y habilidades para superar las expectativas del trabajo que realizan. Los factores relacionados con la *Satisfacción laboral* explican en un 86.5% el constructo; quiere decir que cada uno de estos factores en diferentes grados van a generar satisfacción en el trabajador. Mientras tanto, las *Competencias transversales* son explicadas por la *Satisfacción laboral* en un 79.7%. Sin embargo, para determinar con rigor si un coeficiente de ruta es significativo se debe desarrollar la evaluación de su error estándar gracias al proceso *Bootstrapping* (Hair Jr et al., 2017).

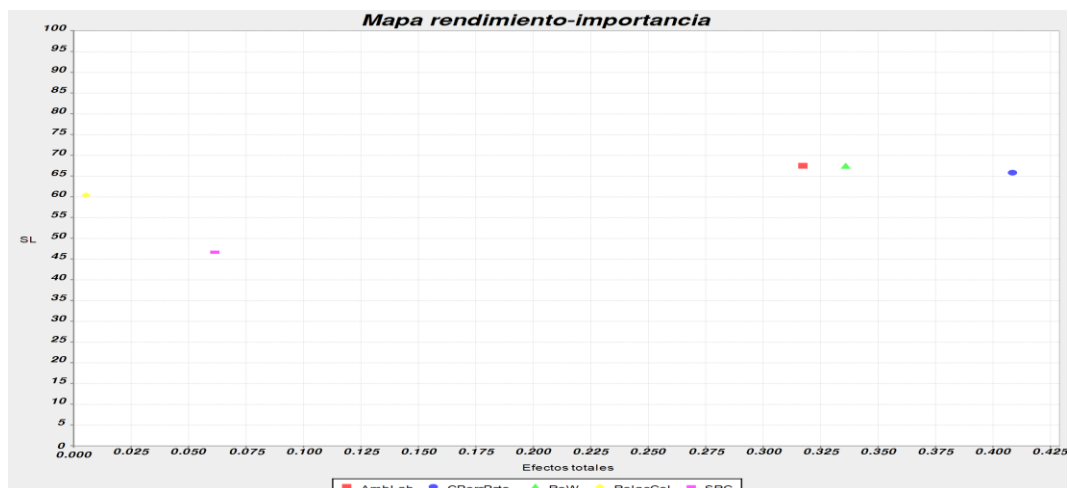
De acuerdo a la técnica, el error estándar de *bootstrapping* calcula los valores *t* empíricos y los valores *p* para todo el coeficiente del camino estructural. Cuando un valor *t* empírico es mayor que el valor crítico, se llega a la conclusión de que el coeficiente es estadísticamente significativo (a una cierta probabilidad de error o nivel de significación). Los valores críticos generalmente utilizados para las pruebas de dos colas son 1.96 (nivel de significación = 5%).

4.2. Prueba de Hipótesis

Tabla 5
Prueba de hipótesis

Hip	Relación	β	Estadísticos t	P Valores	Determinación
H1	ReW → SL	0.317	2.916	0.004	Se acepta
H2	SRC → SL	0.061	0.501	0.616	Se rechaza
H3	AmbLab → SL	0.286	2.091	0.037	Se acepta
H4	RelacCol → SL	0.007	0.064	0.949	Se rechaza
H5	CPersPsto → SL	0.364	2.851	0.0049	Se acepta
H6	SL → Ctrans	0.893	20.812	0.001	Se acepta

En la tabla 5 se muestra que, para la primera hipótesis, existe una relación positiva y significativa entre el reto al trabajo y la satisfacción laboral; en la hipótesis 2, hay una relación positiva y significativa entre el ambiente laboral y la satisfacción laboral; o sea cuanto más cómodo este el trabajador, un espacio físico adecuado para desempeñar sus funciones, servicios que le brinden garantía, procesos administrativos ágiles, entonces más le agrada su trabajo; así mismo; existe una relación significativa y positiva entre la compatibilidad entre personalidad y puesto con la satisfacción laboral, cuánto más el trabajador se adapte al puesto, tenga la oportunidad de usar sus habilidades específicas y tenga vocación para desarrollarlas, más a gusto; se sentirá realizando la tarea encomendada. Sin embargo, no se ha determinado la relación positiva y significativa entre el sistema de *recompensas justas* y la *satisfacción laboral*; ni la *relación entre colegas* y la *satisfacción laboral*; lo que quiere decir que el trabajador considera que los salarios, las oportunidades de ascensos, no son justas y hasta desleales, lo que les produce frustración y minimiza su satisfacción frente a estos factores.



El constructo que debe priorizarse para mejorar el desempeño del constructo objetivo de la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, es la compatibilidad entre personalidad y el puesto; porque el trabajador se siente contento con su trabajo, se adapta fácilmente, tiene la oportunidad de ampliar sus aptitudes y habilidades específicas en el trabajo que le asignan y fácilmente puede superar las expectativas.

4.3. Discusión

El objeto fundamental de la presente investigación se basó en *determinar la influencia de la satisfacción laboral en las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021.*

Para lograrlo, se estableció como hipótesis general que *“existe una influencia significativa de la satisfacción laboral en las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021”*.

De este modo la relación predicha entre el objetivo y la hipótesis se demuestra a través de la existencia de una influencia significativa de un 89.3%. Así mismo se

define que el ambiente laboral, la compatibilidad entre personalidad y puesto, reto al trabajo, la relación de colegas y el sistema de recompensas justas explican la satisfacción laboral en un 86.5%, valor sumamente importante que valida el pronóstico. Además este resultado es corroborado por la relación significativa de las pruebas t y p de los intervalos de confianza (IC); además; concordante a los estudios de Pedraza (2019); en “*Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior*”; en la cual se determinó la importancia de que los empleados cuenten con habilidades de autogestión, conocimiento del puesto para desarrollar trabajo en equipo, retroalimentación, opinar libremente, valorar el trabajo orientándolo a resultados, fortalecer las competencias, sentirse satisfechos, reflejándose en un mejor desempeño. Así mismo; Munir y Rahman (2016); en su investigación concluyen que; el beneficio, apoyo de los compañeros de trabajo, apoyo gerencial y condición de trabajo con apoyo al desarrollo de carrera influyen en la satisfacción laboral y aumentan la motivación de los trabajadores y su compromiso con la organización. Tutuncu y Kozak (2007) sugieren que atributos como el trabajo en sí, la supervisión y la promoción son los determinantes del nivel de satisfacción en general; que lleva a su vez a cambios en la intención de los empleados de continuar trabajando en el negocio hotelero. Así como; Rad y Moraes (2009) muestran que los empleados estaban moderadamente satisfechos, con su situación actual de supervisión, identidad laboral y compañeros de trabajo, las situaciones de menor satisfacción se encontraron por beneficios, recompensas contingentes, comunicación, salarios, condiciones de trabajo y promoción, basados en la teoría de la satisfacción laboral de Robbins.

En la hipótesis específica 1 se ha demostrado que hay una influencia positiva y significativa del reto al trabajo sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación; agencia Huaraz 2021; coherente con la posición de la teoría que sostiene Robbins et al. (2018), donde manifiesta que cada faceta de la satisfacción laboral contribuye a la satisfacción global; en este caso específico; si se recompensa la productividad, se respeta y se les otorga libertad para desempeñar sus funciones de la mejor manera, se genera una retroalimentación; ésta va a incrementar el reconocimiento y el trabajo en sí mismo. Así mismo Pedraza (2019); concluye que el conocimiento, las habilidades, el trabajo en equipo, entre otros son necesarios para que exista libertad de opinión, autonomía, la presentación de un trabajo bien hecho autogestionado; para así potenciar las competencias, afrontar situaciones de riesgo y la satisfacción laboral.

En la hipótesis 2; sin embargo, se determinó que no existe una influencia significativa del sistema de recompensas justas sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, agencia “2” Huaraz, 2021; dado que; el trabajador considera que el salario que percibe por las tareas realizadas y las oportunidades de ascensos no son justas, por lo que no se sienten satisfechos. Similar resultado es obtenido también por Escobedo y Quiñones (2020) muestran la apreciación negativa que los trabajadores tienen sobre los incentivos económicos y remunerativos al haber obtenido en la correlación del desempeño laboral frente a los beneficios el rango más bajo.

El hallazgo en la hipótesis 3 en que existe una influencia positiva y significativa del ambiente laboral sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la

Nación, agencia Huaraz, 2021; quedando demostrado así lo que Robbins et al. (2018) señala en su teoría; que los trabajadores para ser más productivos y estar satisfechos, están interesados en un ambiente laboral que le brinde bienestar personal que le facilite realizar su trabajo, servicios que le brinden garantía, procesos administrativos ágiles, que físicamente no sea peligroso, incómodo, y algunos factores que sean adecuados; como la temperatura, ruido, luz y un clima laboral adecuado. El estudio de Raziq y Maulabakhsh (2015), demostró que un buen entorno laboral maximiza la satisfacción laboral, puesto que el trabajador se ve alentado a contribuir en su trabajo, crecimiento y desarrollo personal.

La hipótesis 4, demostró que no hay una influencia significativa de la relación de colegas sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del banco, dado que; los criterios de los supervisores y/o jefes, o colegas no son imparciales y son hasta desleales, lo que les produce frustración y minimiza su satisfacción.

Los hallazgos obtenidos de la hipótesis 5 demuestran una influencia positiva y significativa de la personalidad y puesto de trabajo sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, agencia Huaraz, 2021; con lo que se confirma la teoría (Robbins et al., 2018). Además, en base a los estudios de personalidad realizado por Jhon Holland, que si la personalidad es compatible con la vocación los trabajadores estarán más satisfechos con lo que hacen y podrán adecuarse fácilmente a cualquier reto; ya que las personas que cuenten con las capacidades ineludibles estarán en condiciones de obtener un mejor desempeño en el puesto y por lo tanto ser unos triunfadores; lo que les generará aun mayor satisfacción.

En la hipótesis 6 ha quedado demostrado con un 89.3%; que existe una influencia positiva y significativa de la satisfacción laboral sobre las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, agencia Huaraz, 2021. Corroborado además por, Pedraza (2019); pues como resultado de investigación, considera prácticas de valor en la gestión del personal; experiencias, habilidades y conocimientos para el puesto, la predisposición de dar su mayor esfuerzo fomentando el trabajo en equipo, afrontando situaciones de riesgo y el continuo aprendizaje, la valoración de un excelente trabajo, la competencia de sus empleados y su satisfacción laboral; usando herramientas de desempeño; como definiciones de calidad, campo de aplicación, los conocimientos, aptitudes y habilidades que todo trabajador debe de poseer y evidenciar en su desempeño (Sánchez, 2006).

Finalmente, el factor esencial que aporta más a la satisfacción laboral y las competencias transversales de los trabajadores del banco es la compatibilidad entre la personalidad con el puesto con un *valor o peso de aporte de 36.4%*; superior a los demás y el *valor t* establece que si hay un gran nivel de significancia; que coincide como ya se había mencionado antes con la teoría (Robbins et al., 2018). Es importante que se desarrolle una vocación para el estudio y desempeño de un trabajo; dado que le será más fácil adecuarse, ser más productivo, sentirse satisfecho y desarrollar aptitudes y habilidades por su propio bien y el de su organización. La compatibilidad de personalidad y puesto están expresadas por la adaptación, el puesto de trabajo y las habilidades para el desempeño en el puesto.

Respecto a las implicancias gerenciales, los aciertos encontrados en el trabajo de investigación realizado han dado evidencias claras de que los factores de la

satisfacción laboral versadas en el modelo de Robbins, han sido contrastadas y se han determinado los más importantes para repotenciarlas y los factores que han arrojado los rangos más bajos, deben ser tomadas en consideración para superarlos; por lo tanto; los directivos del Banco de la Nación, a través de la agencia Huaraz, deben enfocarse en la implementación de políticas en las áreas correspondientes, en base a las falencias que se han determinado en el estudio; puesto que, cuanto más satisfecho el trabajador es más productivo, se desempeña mejor, se propone más retos, supera las expectativas afronta las situaciones de riesgo, y las supera siendo más competente cada día; lógicamente, todo ello va a implicar cambios y será necesario el fortalecimiento entre los trabajadores y las áreas sobre todo de recursos humanos; porque según la teoría un trabajador satisfecho, repotencia sus competencias transversales y mejora su desempeño y su productividad, puesto que, se genera un compromiso consigo mismo y con la organización.

En cuanto a las limitaciones está el tamaño de muestra dado que se decidió incluir, sólo a los 38 trabajadores de planta de un total de 42 trabajadores que se hallaban laborando en el momento de recolección de datos, así mismo no se consideró a los colaboradores temporales que por la pandemia declarada, ingresaron como servicios de terceros, así mismo, la situación propia de temor e incertidumbre por la pandemia que se estaba viviendo hayan ocasionado sesgos en las respuestas a las encuestas, por lo que sería importante realizar un estudio post-pandemia para entender como varían los resultados, y hallar mejores argumentos, teóricos, prácticos y metodológicos, para potenciar y superar de manera conjunta todo lo que haga falta para hacer de esta organización más sólida en todo los aspectos.

Conclusiones

1. En términos generales, la satisfacción laboral influye positiva y significativamente en las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, agencia, Huaraz, 2021; puesto que; cuanto más contento se halla el empleado realizando su trabajo estará más estimulado de potenciar sus aptitudes y habilidades, la internalización de la normativa interna y externa que le permita incluso superar sus propias expectativas.
2. En términos específicos el reto al trabajo influye positiva y significativamente sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, agencia Huaraz, 2021. quiere decir que; si se recompensa la productividad, se respeta y se les otorga libertad para desempeñar mejor sus funciones, se genera una retroalimentación; se va a incrementar la satisfacción del trabajador; porque se va sentir reconocido y valorado.
3. El ambiente laboral influye positiva y significativamente sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, agencia, Huaraz, 2021; o sea cuanto más cómodo este el trabajador, en un espacio físico adecuado para desempeñar sus funciones, servicios que le brinden garantía, procesos administrativos ágiles, entonces se sentirá más a gusto realizando todas las tareas que le son asignadas.
4. La compatibilidad entre personalidad y puesto influye positiva y significativamente sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, agencia Huaraz, 2021; ya que cuánto más el trabajador se adapte al puesto, tenga la oportunidad de usar sus habilidades específicas y tenga

vocación para desarrollarlas, más a gusto; se sentirá realizando la tarea encomendada y les será más fácil ser exitosos.

5. No existe una influencia significativa del sistema de recompensas justas sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, agencia “2” Huaraz, 2021; dado que; el trabajador considera que el salario que percibe por las tareas realizadas y las oportunidades de ascensos que se vienen realizando; no son justas, por lo que sienten desagrado.
6. No existe una influencia significativa de la relación de colegas sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, agencia “2” Huaraz, 2021; pues consideran que los criterios y las decisiones asumidas por los supervisores y/o jefes, o colegas son parcializadas y hasta desleales, lo que les produce frustración y minimiza su satisfacción.
7. Finalmente se determinó que el factor esencial a repotenciar y que aporta más a la satisfacción laboral y las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, agencia, Huaraz. 2021, es la compatibilidad entre la personalidad y el puesto con un *valor o peso de aporte de 36.4%*; superior a los demás y el *valor t* establece que sí, hay un gran nivel de significancia; es decir se resalta la importancia de la vocación, para el desempeño del trabajo; porque será más fácil adaptarse y usar al máximo las aptitudes y habilidades, por lo tanto, ser más productivos y estar más contentos.

Recomendaciones

1. Es importante desde los órganos directivos del Banco de la Nación, tomar en consideración que la satisfacción laboral que sienten los trabajadores va a generar un mayor compromiso con la organización a través de un mejor desempeño; potenciando sus competencias, para afrontar los riesgos, lograr las metas, aprender de los errores y retroalimentarse para así, ser un participante activo del desarrollo propio y de su institución, por lo que debería mejorar sus programas de capacitación y especialización.
2. Respecto al constructo reto al trabajo, sería importante que el banco de la nación considere dar la oportunidad al trabajador de desempeñarse de manera periódica en todas las áreas; a través de una rotación; puesto que, hay una excelente capacidad de adaptación a las tareas y cambios.
3. La calidad de servicios en el constructo de ambiente laboral es imprescindible para sentirse seguros, pero la satisfacción sería mejor si se toman en cuenta otros aspectos que miden este constructo, por lo que se sugiere al banco de la nación, mejorar el ambiente físico y su cultura organizacional.
4. Habiendo identificado a la compatibilidad de la personalidad con el puesto; como el constructo que influye y aporta más a la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, agencia Huaraz, es importante repotenciarlo, por lo que se sugiere a los directivos del banco de la nación, sobre todo al momento de la selección y evaluación de personal nuevo para primero, ubicar de manera más adecuada al personal que se encuentra laborando en la agencia, según su afinidad con el puesto y elegir mejor los

candidatos, a través de un ajuste en los requisitos específicos, constatando que en verdad tengan las habilidades que el puesto requiera.

5. Habiendo determinado el estudio, que no existe una relación significativa entre el sistema de recompensas justas, así como la relación de colegas con la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, agencia “2” Huaraz, recomienda a los directivos del Banco de la Nación tomar en cuenta el potencial de sus trabajadores a través de concursos internos, antes que externos para ocupar puestos de mayor jerarquía, permitiéndoles hacer carrera bancaria y mejorar sus salarios, para lograr una mayor satisfacción laboral y por ende una mayor productividad.
6. Frente a la variable relación de colegas, se sugiere que haya reuniones de coordinación permanentes, que permitan expresarse de manera libre, abierta o anónima si el caso lo requiere, con trato justo y equitativo, horizontal y democrático, sin mostrar preferencias de ninguna naturaleza.
7. Finalmente se recomienda a los directivos del Banco de la Nación seguir impulsando la iniciativa y proactividad, no solo en los puestos de alta responsabilidad sino en todos los niveles o áreas, en favor del desarrollo del capital humano, haciendo que crezca junto a la organización y hacerlo de manera extensiva a nivel nacional. Así mismo, impulsar y facilitar, la realización de este tipo de trabajos de investigación.

Referencias bibliográficas

- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89–122.
- Andresen, M., Domsch, M. E. y Cascorbi, A. H. (2007). Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *Journal of Labor Research*, 28(4), 714–734.
<https://doi.org/10.1007/s12122-007-9010-5>
- Baeza, A. V. (1991). Productividad: Las visiones neoclásica y marxista. *Investigación Económica*, 50(198), 45–69.
- Banco de la Nación. (2020). *Competencias Transversales*.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*.
- Escobedo, C. y Quiñones, M. (2020). Relación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos-agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019.
- Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J. y Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*. Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer.
- Factor, Y. (2018). *La teoría de los dos factores de herzberg y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo*. UNASAM, Huaraz.

- Feldman, D. C. y Arnold, H. J. (1985). Personality Types and Career Patterns: Some Empirical Evidence on Holland's Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences De L'administration*, 2(1), 192–210. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1985.tb00401.x>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*. SAGE Publications.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. y Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE Publications.
- Hair Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. A. y Roldán, J. L. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Segunda Edición)*. OmniaScience. <https://doi.org/10.3926/oss.37>
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., Mascar Sacristn, P. y Trevio Rosales, M. E. (2009). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning.
- Hernández, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.
- Iona, Iturbe y Osorio. (2011). *La teoría motivacional de los dos factores: caso de estudio*. PUCP.
- Jesús, B. M. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial Uned.

- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124.
<https://doi.org/10.2307/2117735>
- Limaymanta, C. H. y Turpo-Gebera, O. (2020). Factores asociados a la satisfacción laboral del profesorado universitario. *Actualidades Investigativas En Educación*, 21(1), 1–23.
<https://doi.org/10.15517/aie.v21i1.42494>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Mako, H. S., Sze-Mako, N. y Deak, A. (2012). P-897-Importance of job satisfaction measures in organizational health protection. *European Psychiatry*, 27(S1), 1.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American Psychologist*, 28(1), 1.
- Munir, R. I. S. y Rahman, R. A. (2016). Determining Dimensions of Job Satisfaction Using Factor Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 488–496. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30156-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30156-3)
- Pedraza, N. (2019). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 10(20). <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>
- Rad, A. M. M. y Moraes, A. de (2009). Factors Affecting Employees' Job Satisfaction in Public Hospitals: Implications for Recruitment and

Retention. *Journal of General Management*, 34(4), 51–66.

<https://doi.org/10.1177/030630700903400404>

Raziq y Maulabakhsh (2015). Impact of Working Environment on Job

Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725.

[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)

Reyes, A. y Alberto, R. (2015). Factores asociados a la satisfacción en el trabajo de los directores de las instituciones educativas secundarias particulares del Distrito de Castilla-Piura.

Robbins, P., Judge, T. y Pineda, L. (2018). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.

Rodríguez, W. (2011). Guía de investigación científica. 61241090.

Sánchez, A. C. P. (2006). *Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales*. Publicaciones Cruz O., S.A.

Segura, R. y Marlenne, C. (2010). Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán.

Spector, P., Dwyer, D. J. y Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: a comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 11.

Spencer, L. M. y Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.

- Tutuncu, O. y Kozak, M. (2007). An Investigation of Factors Affecting Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1), 1–19. https://doi.org/10.1300/J149v08n01_01
- Vega, L. F. (2019). Importancia de los factores extrínsecos en la motivación de los trabajadores.
- Villachica, N. Y. (2018). *Relaciones interpersonales que influyen en la satisfacción laboral de enfermeros, Hospital Víctor Ramos Guardia–Huaraz-2016* [, UNASAM, Huaraz]. RIS.

Anexos

Matriz de Consistencia

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Constructos	Variables observables
¿Cómo influye la satisfacción laboral en las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021?	Determinar la influencia de la satisfacción laboral en las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021	Existe una influencia significativa de la satisfacción laboral en las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021	Reto al trabajo Sistema de recompensas justas Ambiente laboral Relación de colegas Compatibilidad entre personalidad y puesto Satisfacción laboral Competencias transversales	<ul style="list-style-type: none"> • La autonomía para hacer el trabajo. • Oportunidad de usar las habilidades • Variedad de tareas • Libertad • retroalimentación • Salario • Políticas de ascenso y Promociones • Ambiente de trabajo • Espacio físico de la oficina. • Calidad de los servicios de vigilancia y aseó • Los procesos administrativos. • La relación con el jefe • La solidaridad y el apoyo de los compañeros. • El equipo de trabajo de la oficina. • Libertad para opinar. • Adaptación • El puesto de trabajo obtenido • Habilidades específicas para desempeño en el puesto • Desempeño laboral y Productividad. • Clima laboral. • Liderazgo. • Situación de riesgos. • Gestión de riesgos • Autogestión. • Autocalificación y retroalimentación. • Orientación a resultados
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas		
<p>1. ¿En qué medida el reto al trabajo influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021?</p> <p>2. ¿En qué medida el sistema de recompensas justas influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021?</p> <p>3. ¿En qué medida el ambiente laboral influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021?</p> <p>4. ¿En qué medida la relación de colegas influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021?</p> <p>5. ¿En qué medida la compatibilidad entre personalidad y puesto influye en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021?</p> <p>6. ¿En qué medida la satisfacción laboral influye en las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021?</p> <p>7. ¿Cuál es el constructo que debe priorizarse (del mapa importancia - rendimiento) para mejorar el desempeño del constructo objetivo de la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021?</p>	<p>1. Establecer la influencia del reto al trabajo en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021</p> <p>2. Establecer la influencia del sistema de recompensas justas en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021</p> <p>3. Establecer la influencia del ambiente laboral en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021</p> <p>4. Establecer la influencia de la relación de colegas en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021</p> <p>5. Establecer la influencia de la compatibilidad entre personalidad y puesto en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021</p> <p>6. Establecer la influencia de la satisfacción laboral en las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021</p> <p>7. Identificar el constructo que debe priorizarse (del mapa importancia - rendimiento) para mejorar el desempeño del constructo objetivo de la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021</p>	<p>1. Existe una influencia positiva y significativa del reto al trabajo sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021</p> <p>2. Existe una influencia positiva y significativa del sistema de recompensas justas sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021</p> <p>3. Existe una influencia positiva y significativa del ambiente laboral sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021</p> <p>4. Existe una influencia positiva y significativa de la relación de colegas sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021</p> <p>5. Existe una influencia positiva y significativa de la compatibilidad entre personalidad y puesto sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021</p> <p>6. Existe una influencia positiva y significativa de la satisfacción laboral entre personalidad y puesto sobre la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021</p> <p>7. Existe una influencia positiva y significativa de las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Huaraz, 2021</p>		



Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo
Escuela de PostGrado

“Factores de la satisfacción laboral que influyen en las competencias transversales de los trabajadores del Banco de la Nación, agencia Huaraz, 2021”

Cuestionario confidencial amparado en el Decreto Legislativo n° 604 – Secreto Estadístico

Presentación e Instrucciones: Estamos realizando un estudio respecto a la satisfacción laboral y las competencias transversales en esta entidad bancaria a fin de mejorarla. Marque con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Las respuestas serán anónimas. Gracias.

Cuestionario para Trabajadores

I. Datos de Identificación

1. **Sexo:** Femenino Masculino
2. **Años de labor en la institución:**
3. **Grado de Instrucción :** Técnico Universitario
4. **Área:** Operaciones Administrativo Terceros

II. Datos de Estudio: Satisfacción laboral y las competencias transversales

1. Tengo autonomía para realizar mi trabajo.	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
2. En mi trabajo tengo la oportunidad de desarrollar habilidades	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
3. En mi función tengo una variedad de tareas que cumplir	1 en desacuerdo	2 casi en desacuerdo	3 ni en acuerdo, ni en desac	4 casi de acuerdo	5 de acuerdo
4. Soy capaz de elegir la mejor forma de hacer mi trabajo (libertad)	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
5. Cuando hago mi trabajo mi jefe inmediato me retroalimenta .	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
6. El salario que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
7. Hay igualdad de oportunidades para los ascensos y promociones	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre

8. Me siento a gusto trabajando en el ambiente que me rodea	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
9. El espacio físico donde trabajo es cómodo y adecuado	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
10. Siento que la higiene y la seguridad están garantizados	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
11. Los trámites que <u>realizo</u> garantizan eficiencia y confiabilidad	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
12. En las reuniones con mi jefe puedo expresarme libremente	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
13. Cuando tengo dificultades siento que puedo contar con mis compañeros	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
14. Todos aportamos para lograr los objetivos y metas de la institución	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
15. Puedo manifestar mis opiniones sin ningún tipo de temor (libertad)	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
16. No me cuesta adaptarme a los cambios	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
17. Puedo trabajar igual en cualquier puesto que me asignen	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
18. Las habilidades que tengo me sirven para desempeñar solo una función específica	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
19. Soy productivo en cualquier función que me asignen	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
20. Siento comodidad y empatía en mi ambiente de trabajo	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
21. Hay un referente que nos motiva e impulsa a lograr los objetivos y metas	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre

22. Puedo identificar, analizar y reportar situaciones de riesgo	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
23. Conozco y cumplo la normativa en materia de gestión de riesgos .	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
24. Puedo establecer objetivos y metas personales de manera responsable (autogestión).	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
25. Busco retroalimentación y me autocalifico para mejorar mi rendimiento (autogestión).	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
26. Cumpló con los objetivos con calidad, responsabilidad y en su oportunidad, según la expectativas de la organización (orientación a resultados).	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre