



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD  
EN EL SECTOR FINANCIERO: UNA REVISIÓN DE  
LITERATURA CIENTÍFICA ENTRE LOS AÑOS 2009 Y 2019”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Administración**

**Autores:**

Ximena Yackelin O'Donova Sánchez  
Angie Luz Velezmoro Noriega

**Asesor:**

Mg. Percy Escalante Rojas

Trujillo - Perú

2020

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mis padres Juana y Jorge por brindarme la oportunidad de llegar hasta aquí, por animarme en cada paso que di, por el esfuerzo y dedicación que dieron para poder lograr esto.

Finalmente, a todas los docentes que me guiaron y dieron consejos que marcaron mi etapa universitaria.

O'Donova Sánchez, Ximena Yackelin

Dedico este trabajo de investigación a mi familia por brindarme soporte en todo mi camino, por su apoyo y dedicación para que pueda cumplir mis metas.

Velezmoro Noriega, Angie Luz

## AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por darme salud y permitir poder lograr este paso importante como lo es obtener el bachiller y brindarme experiencias gratificantes en mi vida personal y profesional.

Segundo lugar, agradezco a toda mi familia por apoyarme y creer en todo momento, por inspirarme a seguir adelante y ser mi soporte para no rendirme.

Por último, agradezco a mis maestros por orientarme durante mi estancia en la universidad, por atender mis dudas y apoyo en este trabajo en especial.

O'Donova Sanchez, Ximena Yackelin.

Agradezco a Dios por las bendiciones y oportunidades que ha puesto en mi vida para poder enriquecerme como persona y profesionalmente.

A mi familia por su amor y apoyo incondicional, por enseñarme con el ejemplo y hacer de mí una persona perseverante.

A mi compañera Ximena por su paciencia y confianza en mí para realizar este trabajo en conjunto.

Finalmente, agradezco a mis maestros y amigos que han sido parte de este proceso y fuente de inspiración.

Velezmoro Noriega, Angie Luz.

**Tabla de contenido**

<b>DEDICATORIA</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>	<b>31</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>35</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS POR PAÍS DE PUBLICACIÓN .....	18
<b>Tabla 2</b> CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS POR IDIOMA .....	21
<b>Tabla 3</b> CLASIFICACIÓN DOCUMENTOS POR PALABRA CLAVE .....	21
<b>Tabla 4</b> CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS POR AÑO.....	22
<b>Tabla 5</b> FUENTES DE INFORMACIÓN DE LOS DOCUMENTOS INCLUIDOS .....	22
<b>Tabla 6</b> CLASIFICACIÓN POR TIPO DE DOCUMENTO .....	23
<b>Tabla 7</b> CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS POR ESTRATEGIA.....	29
<b>Tabla 8</b> CLASIFICACIÓN POR IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD.....	30

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz empleada para la selección de documentos. ....	16
Figura 2. Diagrama de flujo de documentos seleccionados.....	17
Figura 3. Ubicación geográfica de los países a los que pertenecen los documentos	18
Figura 4. Matriz de registro de artículos 1- 5.....	19
Figura 5. Matriz de registro de artículos 6-10.....	19
Figura 6. Matriz de registro de artículos 11-15.....	20
Figura 7. Matriz de registro de artículos 16-20.....	20
Figura 8. Inducción de estrategias. ....	24
Figura 9. Introducción de estrategias.....	25
Figura 10. Introducción de estrategias.....	26
Figura 11. Introducción de estrategias.....	27
Figura 12. Estrategias de satisfacción laboral y su impacto en la productividad.....	28
Figura 13. Clasificación de documentos por estrategias. ....	29
Figura 14. Clasificación de las estrategias: Positivo y Negativo. ....	30

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, se han estudiado investigaciones que se vienen realizando hasta la actualidad sobre La satisfacción y la productividad en el Sector Financiero y recolectar las estrategias en el sector tanto en el ámbito nacional como internacional.

El objetivo de la revisión sistemática es conocer las mejores estrategias que se utilizan para la satisfacción laboral y la productividad en el área operativa del sector financiero de la ciudad de Trujillo, 2020. Se utilizó bibliotecas virtuales y repositorios como Scielo, Ebscohost, etc.

Se utilizaron criterios de inclusión y de exclusión, como que los artículos fueran de 10 años atrás máximo, además que sean del sector financiero, de 30 artículos se seleccionaron 20 que nos sirvieron para la investigación científica. Se concluye de esta investigación científica que las mejores estrategias para la satisfacción productividad en el Sector financiero son la remuneración y bonificaciones, las condiciones de trabajo y la estabilidad laboral.

**PALABRAS CLAVES:** “Satisfacción Laboral”, “Productividad”, “Satisfacción laboral en Sector Financiero”

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Desde hace unos años atrás el sector laboral no es el mismo, cada año las organizaciones han ido cambiando la forma en la que manejan los lineamientos de su empresa teniendo como principal cambio su gestión con el capital humano y las condiciones de trabajo, buscando brindar una satisfacción laboral favorable para evidenciar la eficiencia y productividad que se ven reflejadas en las ganancias de la empresa.

Esta revisión sistemática requiere de investigación por ello es necesario conocer la definición de satisfacción laboral y productividad por lo cual describiremos los conceptos más adelante con mayor detalle. Dentro de las organizaciones los empleadores deben tomar en cuenta los factores que generan su satisfacción laboral como lo es el salario, reconocimiento en la empresa, buen trato, entre otros. Si la empresa no cumple con lo antes mencionado se genera insatisfacción y rotación de personal porque los colaboradores no perciben un beneficio personal o profesional influyendo así en su desempeño laboral. Al rotar al personal o mantener a trabajadores insatisfechos se generan grandes pérdidas para la empresa ya que despedir a un trabajador o conservar a un trabajador que no se siente satisfecho con su trabajo ocasiona una serie de procesos y gastos pero sobre todo la pérdida de productividad.

Adicional a ello, considerar el rubro en el que se desenvuelve es importante para que la organización pueda determinar qué tipo de trabajadores necesitan. El sector financiero en especial es muy sensible ya que se rige bajo un intercambio comercial a través del dinero y además de bancos y entidades financieras, abarca compañías de



seguros, mercado de valores y fondos de inversión y ahorro. Muchas veces se trabaja bajo presión por lo que se necesita personal capacitado pero sobre todo comprometido y satisfechos con su puesto de trabajo para que puedan brindar un servicio de calidad.

Salvatierra, L (2013) *La percepción del talento humano de una empresa del sector financiero en Monterrey, sobre la calidad de vida en el trabajo.* (Tesis de maestría)

En caso de los colaboradores de las distintas áreas, la satisfacción laboral se ve reflejada en: las condiciones de trabajo, un mejor clima laboral, el salario, pero si no se cumple con lo antes mencionado se produce insatisfacción que refleja una negativa en la productividad y rotación de los empleados porque representa la imagen de la empresa y la efectividad que tiene al tratar con su personal. Debemos considerar que la principal manera de medir la satisfacción laboral es la productividad del trabajador.

Satisfacción laboral: “El sentimiento positivo que percibe una persona al realizar un trabajo que le agrada, en un ambiente favorable, dentro del ámbito empresarial es trabajar en una organización que le interese y donde reciba una secuencia de recompensas psicológicas, sociales o económicas alineadas a sus expectativas”(Muñoz, 1990, citado en Orejuela, p.169). Los empleadores pueden determinar estrategias para mantener a su personal satisfecho según las condiciones de trabajo que ofrecen como lo son las oportunidades para crecer dentro de la empresa, el clima organizacional, la carga laboral, incentivos monetarios y la comunicación sin embargo es necesario recalcar que las necesidades son diferentes para cada colaborador ya que depende de sus necesidades de autorrealización por lo tanto la empresa tiene la labor de desarrollar un ambiente organizacional óptimo basándose en la comunicación con los trabajadores para que puedan expresar sus necesidades, creando un vínculo donde ambas partes comparten metas.

Según Robbins (2004), “La satisfacción laboral es el comportamiento generalmente positivo del colaborador sobre su trabajo dependiendo del grado de satisfacción su comportamiento su desempeño es positivo o negativo”. Este tema es de interés tanto para el empleado como para el empleador ya que determina el desempeño y actitud del trabajador en su puesto de trabajo por lo tanto si la empresa desea crecer o mantener su estatus en el mercado debe saber cuál es la opinión y percepción de sus colaboradores para así lograr sus objetivos. La percepción del trabajador con respecto a su puesto de trabajo y la empresa se ve reflejado en su estado emocional por ello los empleadores deben tener constante trato con su personal para así identificar qué es lo que los motiva o impide que se desenvuelvan óptimamente.

Según Koonz y Weihrich (2004), “La productividad es el vínculo de la cantidad de bienes producidos y los utilizados.” Por lo tanto la productividad evalúa la eficiencia y eficacia con la que se trabaja. Las empresas miden su crecimiento mediante la productividad de los trabajadores pero para ello deben brindarles herramientas como lo son las capacitaciones, tecnología y condiciones de seguridad para que desempeñen su trabajo. Una pieza clave es la motivación al equipo de trabajo ya que generará un ambiente proactivo y colaborativo donde todos se comprometen a lograr las metas de la empresa.

Por lo antes mencionado podemos ver la relación entre la satisfacción laboral y la productividad ya que en conjunto pueden lograr que la empresa sea exitosa o no. La productividad aumenta cuando el trabajador se encuentra satisfecho y realizado dentro de la organización por lo tanto no podemos disgregar a las variables mencionadas ya que si el trabajador se siente insatisfecho no trabajará óptimamente y esto se verá reflejado en su productividad, en cambio si el trabajador se siente satisfecho con su trabajo se

desempeñará óptimamente, aumentando su productividad y motivando a su equipo de trabajo a seguir su ejemplo. Los empleadores deben considerar a su personal como sus representantes en el mercado y quienes mantendrán su organización por lo que es indispensable mantener a motivado a su equipo ya que dependiendo de su satisfacción verán frutos en la productividad. La importancia de la satisfacción laboral en el ámbito laboral es su relación con la productividad ya que influencia en que esta pueda aumentar o disminuir.

Tomando en cuenta que la satisfacción laboral y la productividad son pieza fundamental para el crecimiento de la empresa y que muchas veces no se manejan de la mejor manera y eso genera pérdidas la investigación busca responder **¿Cuáles son las estrategias más utilizadas en la satisfacción laboral para incrementar la productividad de los colaboradores del Sector Financiero en los últimos 10 años?** Por lo que el objetivo principal de esta investigación es conocer las estrategias más utilizadas que se han estudiado en la satisfacción laboral para incrementar la productividad de los colaboradores en el sector financiero.

El interés por estudiar la satisfacción en el trabajo es porque está ligada al desarrollo de los trabajadores como personas y a su dignidad, en tanto se relaciona con el tipo de vida en general y finalmente, porque un colaborador satisfecho presentará más actitudes favorables hacia la organización que uno menos satisfecho (Kalleberg, 1977, citado por Galaz, 2002). Actualmente es indispensable conocer las necesidades que tienen los trabajadores, Maslow en la teoría de las necesidades humanas explica que desde la necesidad más básica (la salud física) hasta la más compleja (autorrealización) son relevantes en el aspecto laboral de las personas por lo que si son direccionadas de la

manera correcta generan un impacto positivo en la empresa viéndose reflejado en el desempeño y la calidad en el desarrollo de las actividades; la motivación y satisfacción laboral son determinantes en la mejora de los niveles de productividad por consiguiente en la relación entre el trabajador y la empresa. Según el estudio realizado por Barnett, Bernuy, Cárdenas y Loza (2012) nos dice que los principales factores motivacionales externos en el sector bancario son la promoción y el salario, pero se genera discrepancia según el género y edad de los trabajadores ya que sus necesidades son diferentes por lo que los tipos de estrategias utilizadas para la satisfacción laboral deben ser segmentadas según las características del personal. Lo principal para las organizaciones es retener el mejor talento humano, creativo e innovador para el crecimiento a largo plazo y lograr el éxito deseado.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Este estudio es una revisión sistemática de la literatura científica que aborda el tema de: Satisfacción laboral y Productividad en el sector Financiero.

Para este trabajo el tipo de investigación que se va a realizar es de revisión de literatura científica, Sampieri, Fernandez & Baptista (2010) nos dice que la revisión de la literatura nos permite conseguir información a través de estudios y referencias (bibliografías) fidedignas útiles para el objetivo de nuestro análisis, de los cuales se extrae y separa información relevante e importante para que nuestro problema de investigación adquiera el encuadre correcto.

Lo que se realiza es una revisión sistemática mediante la búsqueda con criterios específicos para la inclusión y exclusión de documentos y referencias para obtener una mayor calidad en el formato de la investigación, también se ha tomado en cuenta que los documentos encontrados no tenga más de 10 años de antigüedad (2009-2019) con la finalidad de encontrar datos verídicos y actuales que todavía se rijan en el sector seleccionado.

La información que se utilizó para esta investigación se obtuvo mediante búsquedas de tesis en repositorios de Universidades nacionales e internacionales, además de buscadores académicos y bibliotecas virtuales como: Google Académico, Scielo, Proquest, Estudios gerenciales y Ebscohost. Para la recopilación se tuvo en cuenta pautas de criterio propio y se tomó en cuenta el tipo de estudio que era como los científicos o tesis, se consideró el resumen y la metodología que empleaba cada informe.

Para encontrar artículos específicos que definan o entablen relación con nuestras variables decidimos utilizar Operadores Boleanos como: operador de exactitud (“ “), operador de conjunción (AND / +), operador de disyunción (OR / -).

Para la búsqueda se consideró las palabras claves como: “Satisfacción laboral”, “Condiciones de trabajo”, “Agregados laborales”, “Sistemas de recompensas”, “Capital Humano”, “Rendimiento”, “Productividad”, “Eficiencia”, “Resultado empresarial”, “Competitividad”, “Utilidad”. Además se usaron palabras que incluían el sector al que va dirigido el estudio “Sector financiero y satisfacción laboral”, “Banca y eficiencia en los colaboradores”, “Sector bancario y condiciones laborales”, “Productividad y sector bancario”, “Beneficios en el sector Financiero.”

Toda la búsqueda en el idioma español arrojó investigaciones hechas en rubros diferentes no solo del rubro financiero que es el que se enfoca el análisis, encontrando 30 documentos relacionados con los términos empleados en la búsqueda, sin embargo, se consideraron criterios de inclusión, exclusión y de calidad para la selección de documentos de revisión de literatura científica.

Se han considerado los siguientes criterios específicos para que la selección de documentos sea valorada.

### **Criterios de Inclusión:**

Detalles para tomar en cuenta el estudio:

- Fechas de Investigación: entre los años 2010 y 2020 (excepto libros)
- Idioma: español

- Alcance: investigaciones basadas en compañías, instituciones públicas y privadas del sector de estudio con enfoque hacia los colaboradores, en el sector financiero.
- Población: países hispanohablantes diversos

### **Criterios de Exclusión:**

Investigaciones de descarte bajo los siguientes puntos:

- Considerar el enfoque de la investigación que tengan los mismo objetivos del nuestro o similares.
- La publicación debe de tener 10 años de antigüedad (2009-2019), considerar el año específico en el que se publicó.
- Si no considera el rubro ni el enfoque en los colaboradores, se descarta.

### **Criterios de Calidad:**

- Que su objetivo se enfoque en la productividad de los colaboradores
- Sean provenientes de buscadores, repositorios universitarios y bibliotecas virtuales como: Proquest, Ebscohost y Estudios gerenciales.
- Ayuden al desarrollo de la investigación (en caso de revistas)
- Redacción y estructuración clara, correctas para analizar y realizar una investigación científica.

Lo antes mencionado nos sirvió para identificar los artículos que se incluyen en nuestra investigación, considerando también la revisión de los objetivos, resultados y conclusiones de cada uno de los artículos.

Se muestra una tabla con los puntos a evaluar para que sean considerados en el estudio, para así poder asegurar la calidad de la investigación. Finalmente los documentos encontrados fueron 30 entre tesis, artículos, papers y manuales, 10 de ellos se descartaron por no tener el objetivo en común o porque sus resultados no iban en conjunto con nuestros objetivos, los documentos elegidos al final para elaborar la revisión fueron 20.

ASPECTOS	DATO A EVALUAR
OBJETIVOS	Coincide con lo que queremos dar a conocer.
RESULTADOS	Refleja la información deseada de acuerdo al objetivo de la investigación
CONCLUSIONES	Si consigue dar respuesta a la pregunta que se plantea en la investigación y hallazgos precisos.

*Figura 1. Matriz empleada para la selección de documentos. Fuente: Elaboración propia*



### CAPÍTULO III. RESULTADOS

Al realizar la búsqueda de información para la investigación, se llegó a recaudar 30 artículos originales en el periodo de tiempo de 2009 a 2019, de diversa índole (científicos, tesis de doctorados y revistas empresariales) que se dividen de la siguiente manera:

Ebscohost, 8 artículos; Google Académico, 13 artículos; Proquest, 7 artículos; Estudios gerenciales, 1 artículo; Scielo, 1 artículo. Por ellos después de diversos criterios tanto de exclusión como de inclusión, se seleccionaron 20 que nos van a servir en este capítulo para responder nuestra pregunta de investigación, que son las estrategias en el sector financiero.

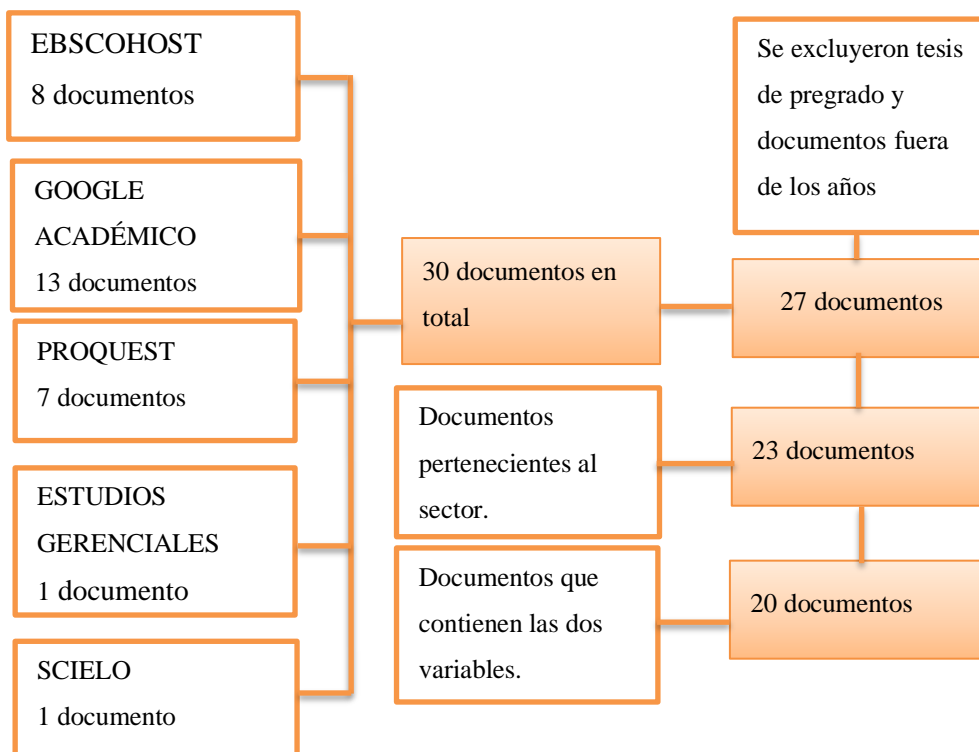


Figura 2. Diagrama de flujo de documentos seleccionados. Fuente: Elaboración propia.

Los 20 artículos que se identificaron fueron clasificados por países del mundo, sin distinción, sin ser excluidos por ser documentos pertenecientes a instituciones privadas o públicas.

**Tabla 1**  
*CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS POR PAÍS DE PUBLICACIÓN*

País	F	%
Colombia	6	30
España	4	20
Perú	3	15
México	2	10
Chile	1	5
Puerto Rico	1	5
Bolivia	1	5
Argentina	1	5
Ecuador	1	5
Total	20	

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 3.* Ubicación geográfica de los países a los que pertenecen los documentos.

A continuación se mostraran la clasificación de los artículos según el autor, título y otras características (tipo de buscador, año, tipo de documentos, etc.) Que se tomaron en cuenta de cada investigación de las 20 seleccionadas.

N°	BASE DE DATOS	Autor / Autores	Año	Título de artículo de investigación
1	Google Académico	Rodriguez,Diana Torres,Nelly	2016	La gestión humana en entidades financieras y de seguros
2	Ebscohost	Seffino, Mario Hoyos Maldonado, Daniel	2016	Eficiencia bancaria en Argentina.Comportamiento de los bancos entre 2005 y 2013
3	Ebscohost	Duque Ceballos, José García Solartec, Mónica Hurtado Ayala, Andrea	2016	Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo
4	Ebscohost	Sanchez Hernandez, María	2013	Compromiso Laboral y estrés en los empleados de bancos y cajas
5	Google Académico	Salazar Hernandez, Mariana	2013	Satisfacción laboral y productividad. Caso institución financiera S.A de C.V.

Figura 4. Matriz de registro de artículos 1- 5. Fuente: Elaboración propia.

N°	BASE DE DATOS	Autor / Autores	Año	Título de artículo de investigación
6	Proquest	Osorio, Manuel	2016	El impacto de la remuneración en la gestión de recursos humanos/The impact of compensation on human resources management
7	Proquest	Maturana, Diana Andrade, Veronica	2019	La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión
8	Proquest	Saavedra García, María Luisa Camarena Adame, María Elena	2017	Medición del capital intelectual en el sector bancario: Aplicación de los modelos Skandia y VAIC
9	Proquest	Rodriguez Catalan, Luis	2015	Valor del capital humano: Cómo las prácticas estratégicas de recursos humanos maximizan la contribución del capital humano al desempeño organizacional
10	Proquest	Barra Salazar, Ana María San Martin Coronado, Roxana	2017	¿Es el recurso humano un elemento generador de ventajas competitivas? Aplicación a una entidad de la banca chilena

Figura 5. Matriz de registro de artículos 6-10. Fuente: Elaboración propia.

Nº	BASE DE DATOS	Autor / Autores	Año	Título de artículo de investigación
11	Google Académico	Gomez Aurelio, César Inicio Pasache, Oscar O'Donnell, Gonzalo	2011	Niveles de satisfacción en banca comercial: Un caso de estudio
12	Google Académico	Barnett Armebianchi, Ricardo Bernuy Salazar, Salvith Cárdenas Serna, Katty Loza Castillo, Tania	2012	Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario Peruano
13	Google Académico	Salvatierra Estrada, Luis Omar	2013	La percepción del talento humano de una empresa del sector financiero
14	Google Académico	Patazca Lino, Ericka Thompson Devia, Peter Venegas Zevallos, Juan Carlos Esquerre Chanamé. Luis Enrique	2017	Satisfacción profesional en las mujeres ejecutivas del sector financiero
15	Google Académico	Carranceja, Belen	2017	Análisis de la satisfacción laboral en el sector financiero: Aplicación al Banco Santander

Figura 6. Matriz de registro de artículos 11-15. Fuente: Elaboración propia.

Nº	BASE DE DATOS	Autor / Autores	Año	Título de artículo de investigación
16	Proquest	Mariño Mesias, Rosa Rodríguez Antón, Jose Miguel Rubio Andrada, Luis	2015	¿Cómo influye el capital humano en la calidad del servicio? Una aplicación al sector bancario Andorrano
17	Google Académico	Vargas Rivera, July Tatiana	2017	Efectos de la insatisfacción laboral en la productividad de las empresas del sector financiero
18	Scielo	Torres Oviedo, Carlos Santa Mosquera, Viviana Bonilla Arias, Jenny	2014	Caracterización del contrato psicológico de dos generaciones en una organización del sector bancario.
19	Google Académico	Bedoya Zuluaga, Vanessa Tatiana	2014	Motivación femenina, caso sector Financiero
20	Google Académico	Yagual Meza, María Fernanda	2019	Incidencia de la motivación extrínseca en la productividad del recurso humano del sector financiero

Figura 7. Matriz de registro de artículos 16-20. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2**  
*CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS POR IDIOMA*

Idioma	F	%
Español	20	100
Otros idiomas	0	0
Total	20	

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 3**  
*CLASIFICACIÓN DOCUMENTOS POR PALABRA CLAVE*

VARIABLE	F	%
Satisfacción laboral	7	17.5
Competencias laborales	8	20
Productividad	6	15
Sector financiero	7	17.5
Inteligencia emocional	6	15
Capital Humano	6	15
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 4**  
*CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS POR AÑO*

<b>AÑO DE PUBLICACIÓN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
2011	1	5
2012	2	10
2013	3	15
2014	2	10
2015	2	10
2016	4	20
2017	5	25
2019	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 5**  
*FUENTES DE INFORMACIÓN DE LOS DOCUMENTOS INCLUIDOS*

<b>FUENTES</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Google Académico	10	50
Proquest	6	30
Ebscohost	3	15
Scielpo	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 6**  
**CLASIFICACIÓN POR TIPO DE DOCUMENTO**

<b>TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Tesis*</b>	9	45
<b>Artículo científico</b>	6	30
<b>Artículo de revisión</b>	5	25
<b>TOTAL</b>	20	

*Fuente:* Elaboración propia \*Para las tesis tenemos 6 tesis de maestrías y 2 de doctorados

La tabla 6 representa los aportes de los autores investigados en los diferentes estudios, extrayendo información importante y verídica que permite dar a conocer las distintas estrategias que se utilizan en el sector financiero para la productividad y la satisfacción laboral. Permitiendo desarrollar las conclusiones de manera más clara y en síntesis.

ESTRATEGIAS DE SATISFACCIÓN LABORAL	APORTES	AUTOR (ES)
<b>1. Remuneración y bonificaciones</b>	Rodríguez et al. (2016) dice que "el sector es competitivo y la mejor manera de compensar a los trabajadores es con bonificaciones.(p.71)	Diana Rodríguez Nelly Torres
	Osorio(2016) dice que "el pago de los salarios no es un acto voluntario como, por ejemplo, la realización de planes de carrera, programas de coaching ejecutivo o círculos de calidad. En consecuencia, la moraleja es obvia: "dado que no podemos prescindir de la retribución y, además,cuesta mucho dinero, saquémosle todo el partido posible"(p.115)	Manuel Osorio
	Barnet et al., (2012) dice "el salario es el factor de mayor importancia para el grupo de menor experiencia." (p. 62)	Ricardo Barnett Armenbianchi Salvith Bernuy Salazar Katty Cárdenas Serna Tania Loza Castillo
	Bedoya (2014) menciona que "la existencia de un sistema de reconocimientos. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto" (p.104)	Vanessa Bedoya Zuluaga
	Yagual (2019) dice que "el principal factor externo escogido por el recurso humano es la compensación económica esta puede ser presentada principalmente por medio de bonos" (p.38)	María Fernanda Yagual Meza

Figura 8. Inducción de estrategias. Fuente: Elaboración propia.



ESTRATEGIAS DE SATISFACCIÓN LABORAL	APORTES	AUTOR (ES)
<b>2. Óptimo clima laboral</b>	Rodríguez (2015) dice que "...el elemento estratégico se relaciona al rediseño de los procesos de gerencia del capital humano para crear la capacidad de atraer, retener, recompensar y desarrollar al talento con las competencias que necesita la organización para crecer, cumplir sus metas y ser rentable"(p.100)	Luis Rodríguez Catalan
<b>3. Analizar el comportamiento del trabajador</b>	Sanchez (2013) dice que " a más compromiso, menos estrés se produce. Es decir, que generalmente los empleados que están más comprometidos con la entidad tanto a nivel afectivo como por cuestiones éticas o morales, sienten un menor grado de estrés que aquellos que no lo están"(p.98)	María Sánchez Hernandez
	Rodríguez, Mariños y Rubio (2015) dice que "las mejor valoradas son su comportamiento ético, su capacidad para resolver problemas y su sentido de la responsabilidad hacia la organización"(p.161)	Rosa Mariño Mesias Jose Miguel Rodríguez Antón Luis Rubio Andrada
	Vargas (2017) dice que el colaborador "Tiene que estar agusto con los beneficios. Que sienta que sus intereses personales y opiniones son tenidos en cuenta y que puede tener flexibilidad laboral para resolver sus asuntos personales" (p.30)	July Vargas Rivera
	Torres, Santa y Bonilla (2014) dice que es mejor " implementar procesos de investigación-acción, con los que se puede llegar a conocer y recomendar alternativas que conduzcan a mejores condiciones de calidad de vida y reciprocidad en el trabajo" (p.87)	Carlos Torres Oviedo Viviana Santa Mosquera Jenny Bonilla Arias

Figura 9. Introducción de estrategias. Fuente: Elaboración propia.

ESTRATEGIAS DE SATISFACCIÓN LABORAL	APORTES	AUTOR(ES)
4. Estabilidad laboral	<p>Salazar (2013) dice que "...tantos cambios en la estructura organizacional y las actividades que cada integrante de la Institución Financiera debe realizar, ha generado un alto índice de rotación de personal, el cual, puede influir de manera negativa en lo referente a la productividad" (p.75)</p>	Mariana Salazar Hernandez
	<p>Yagual (2019) dice que la "...estabilidad laboral, un puesto de trabajo estable y el tener privilegios por antigüedad en la empresa donde laboran, dichos factores sumados con un óptimo ambiente laboral... como resultado la obtención de una mayor eficiencia y eficacia" (p.38)</p>	María Fernanda Yagual Meza
5. Oportunidades de crecimiento y reconocimiento	<p>Barnet et al (2013) nos dice que "los principales factores motivacionales internos que influyen en el desempeño de los funcionarios del sector bancario peruano son el reconocimiento y poder"</p>	Ricardo Barnet Armebianchi Salvith Bermuy Salazar Katty Cárdenas Serna Tania Loza Castillo
	<p>Patazca, Thompon, Venegas y Esquerre (2017) menciona que "el reconocimiento personal como una clave primordial que genera alto impacto en las ejecutivas"</p>	Ericka Patazca Lino Peter Thompson Devia Juan Carlos Venegas Zevallos Luis Enrique Esquerre Chanamé

Figura 10. Introducción de estrategias. Fuente: Elaboración propia.

ESTRATEGIAS DE SATISFACCIÓN LABORAL	APORTES	AUTOR(ES)
<b>6. Potenciar al trabajador (Programas de maestrías, viajes, diplomas o capacitaciones)</b>	Barra y San Martín (2017) dicen que "se puede señalar claramente que el factor interno "capacitación", influye para crear una ventaja competitiva, ya que permite entregar un servicio de mejor calidad, a través de la capacidad de satisfacer al cliente"(p.38)	Ana María Barra Salazar Roxana San Martín Coronado
	Saavedra et al (2017) nos indica que "se recomienda apuntalar las estrategias pertinentes, con el fin de identificar a las personas clave y capacitarlos con el enfoque al cliente"	María Luisa Saavedra García María Elena Camarena Adame
	Salvatierra, L. (2013) acerca de potenciar al trabajador dice que "impulsar permanentemente la capacitación y desarrollo de los trabajadores, tratar de acercarse y entender las inquietudes y necesidades de los individuos" (p.54)	Luis Omar Salvatierra Estrada
<b>7. Condiciones de trabajo (Flexibilidad)</b>	Salvatierra, L. (2013) comenta que "Estos resultados demuestran que el personal podría presentar una sobrecarga de trabajo y se les dificulta administrar eficientemente su tiempo para cumplir sus funciones" (p.53)	Diana Maturana Verónica Andrade
	Maturana et al(2019) indica que existe "...la necesidad de implementar estrategias de flexibilidad laboral que favorezcan un equilibrio entre la vida laboral y personal"	Belen Carranceja
	Carranceja, B. (2017) habla que "El número de horas efectivamente trabajadas a la semana se puede relacionar con la variable sobre la realización de objetivos comerciales" (p.23)	Belen Carranceja

Figura 11. Introducción de estrategias. Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de este estudio es saber las estrategias más utilizadas en el sector financiero, según el estudio realizado estas son las más frecuentes, a continuación de forma sintetizada se presentan para una mayor comprensión.

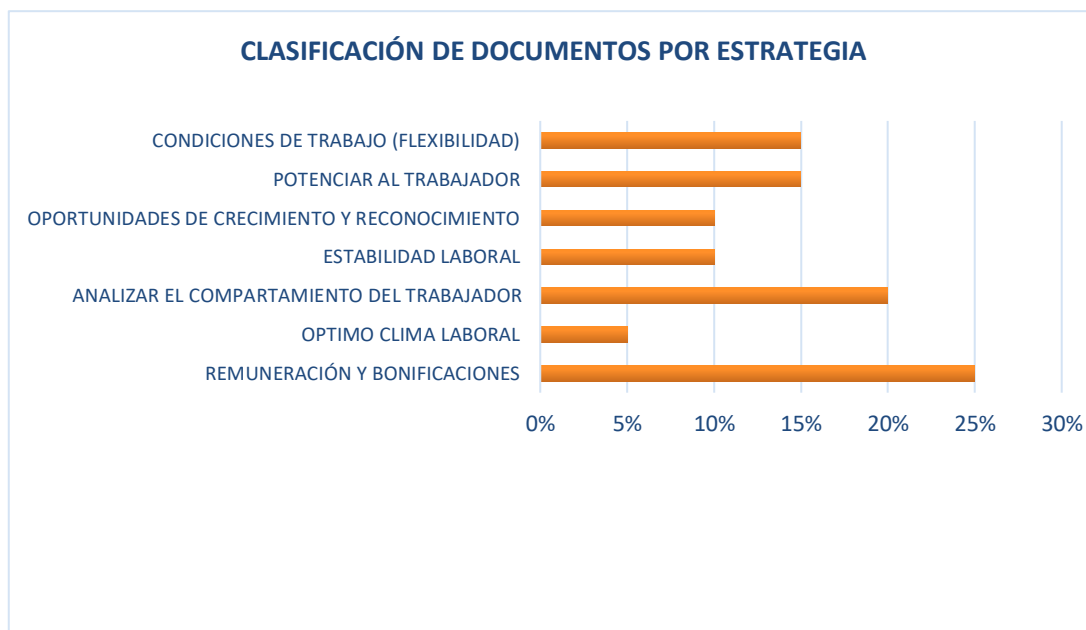
ESTRATEGIAS DE SATISFACCIÓN LABORAL	IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD	
	POSITIVO	NEGATIVO
<b>1. Remuneración y bonificaciones</b>	Cumplimiento de metas en el periodo previsto o con antelación	
<b>2. Óptimo clima laboral</b>	Trabajo en equipo (comunicación entre colaboradores y jefes)	
<b>3. Analizar el comportamiento del trabajador</b>	Gestión y división de funciones eficientes. Compromiso afectivo y disminución del estrés laboral.	
<b>4. Estabilidad laboral</b>		Inseguridad laboral y deficiente desempeño de funciones.
<b>5. Oportunidades de crecimiento y reconocimiento</b>	Mayor esfuerzo del trabajador en el nivel administrativo	Estancamiento y poca proactividad en el área operaria. Falta de competitividad.
<b>6. Potenciar al trabajador (Programas de maestrías, viajes, diplomas o capacitaciones)</b>	Mayor rendimiento y capacidad para desempeñar sus funciones Tomar iniciativa para retos laborales	
<b>7. Condiciones de trabajo (Flexibilidad)</b>		Falta de delegación de funciones. Administración deficiente del tiempo.

*Figura 12.* Estrategias de satisfacción laboral y su impacto en la productividad. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7**  
**CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS POR ESTRATEGIA**

Estrategia	F	%
Remuneración y bonificaciones	5	25
Óptimo clima laboral	1	5
Analizar el comportamiento del trabajador	4	20
Estabilidad laboral	2	10
Oportunidades de crecimiento y reconocimiento	2	10
Potenciar al trabajador (Programas de maestrías, viajes, diplomas o capacitaciones)	3	15
Condiciones de trabajo (Flexibilidad)	3	15
<b>Total</b>	<b>20</b>	

*Fuente:* Elaboración propia \*Luego de clasificar los documentos por estrategia pudimos definir 7 estrategias.

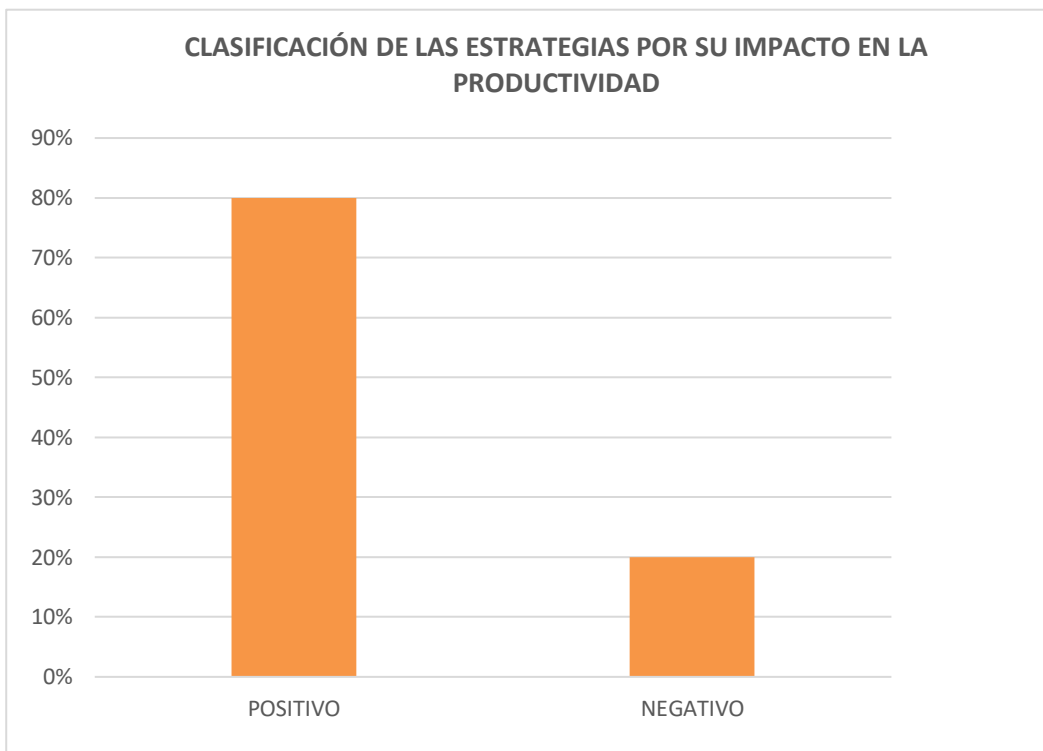


*Figura 13.* Clasificación de documentos por estrategias. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8**  
*CLASIFICACIÓN POR IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD*

<b>Impacto</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Positivo</b>	16	80
<b>Negativo</b>	4	20
<b>Total</b>	20	

*Fuente:* Elaboración propia



*Figura 14.* Clasificación de las estrategias: Positivo y Negativo. Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Esta investigación de literatura científica realizada nos plasma el plano del sector financiero en cuanto a las estrategias de satisfacción laboral utilizadas en las diversas organizaciones que se enfocan en mejorar su productividad, por ello buscan mantener o captar el mejor talento humano a través de los beneficios que cada organización le puede dar de acuerdo al cargo al que aspire ocupar.

La discusión de esta investigación se basa en los resultados hallados en la búsqueda de estrategias de satisfacción laboral. Yagual (2019) dice que "el principal factor externo escogido por el recurso humano es la compensación económica esta puede ser presentada principalmente por medio de bonos" (p.38). Se afirma que lo que dice Yagual es acertado y válido, la estrategia de remuneración y bonificación recompensa el trabajo bien realizado, se afirma que es el factor externo que genera mayor satisfacción laboral en los trabajadores

Barra y San Martín (2017) dicen que "el factor interno "capacitación", influye para crear una ventaja competitiva, ya que permite entregar un servicio de mejor calidad, a través de la capacidad de satisfacer al cliente"(p.38). Por tanto podemos concluir que es de vital importancia que las organizaciones financieras presten atención a los factores internos ya que estos influyen notoriamente en la relación del colaborador y su trabajo, de acuerdo a la seguridad que tengan sobre sus capacidades se verá reflejado en el desempeño de sus funciones por lo que la estrategia de potenciar al colaborador fomentando las capacitaciones o recompensas motivacionales hacen que los trabajadores brinden un servicio de calidad y se desarrollen favorablemente en la empresa.

Según el análisis realizado cada colaborador es un ser individual con distintas actitudes, pensamientos, habilidades y necesidades por lo que la estrategia de condiciones de trabajo establece una jornada laboral y un ambiente de trabajo adecuado para que cada colaborador pueda conseguir sus objetivos. Si no se percibe una buena condición en el trabajo Salvatierra (2013)

comenta que "Estos resultados demuestran que el personal podría presentar una sobrecarga de trabajo lo que dificulta administrar eficientemente su tiempo para cumplir sus funciones".

Salazar (2013) dice que "los cambios en la estructura organizacional y las actividades que cada integrante de la Institución Financiera desempeña generó un alto índice de rotación de personal, el cual, puede influir de manera negativa en la productividad". Sin embargo al revisar los estudios identificamos que la estrategia de estabilidad laboral es muy voluble ya que es el vínculo entre el colaborador y la empresa por lo que existen lineamientos que seguir y que muchas veces no se cumplen por la falta de compromiso del colaborador teniendo como consecuencia el fin de la relación laboral.

En el sector financiero todo es una cadena y el factor humano es muy importante en todas las áreas, tienen un objetivo determinado de éxito por ello en su mayoría plantean las clásicas estrategias sin previo estudio haciendo monótono el sector; es mejor considerar nuevas estrategias e integrarlas entre sí para generar ventajas competitivas entre sus trabajadores logrando un alcance global.

La limitación que encontramos en esta investigación fue el tamaño de la muestra (segmentación o variables demográficas) como la variable de género al cual se dirigen algunos estudios encontrados, estos se enfocan en el comportamiento con respecto a la satisfacción laboral del sector femenino. Otros estudios analizan los puestos de trabajo con mayor jerarquía sin tomar en cuenta las áreas de menor nivel provocando la reducción de las investigaciones de satisfacción laboral a un grupo pequeño y cerrado.



## Conclusiones

Después de haber realizado el análisis sobre las estrategias aplicadas en la satisfacción laboral y su impacto en la productividad del sector financiero, la investigación nos permitió conocer estudios previos y los puntos de vista de cada autor sobre las variables antes mencionadas. Entre los 20 documentos seleccionados tenemos tesis, artículos científicos y de revisión los cuales evidencian que la gestión de las estrategias de satisfacción laboral se relaciona con la productividad en el sector financiero.

Por ende se concluye mediante la presente revisión que las estrategias más utilizadas en las organizaciones del sector financiero ordenadas según el grado de importancia son las siguientes:

1. **Remuneración y bonificaciones:** esta estrategia se reconoce como un factor externo de satisfacción laboral importante ya que influye en la productividad de cada colaborador en la organización. Los bonos por su parte hacen que se genere mayor competitividad y anhelo de cumplir las metas con más eficiencia, es por ello que las organizaciones lo consideran al momento de captar a nuevo talento humano.
2. **Potenciar al trabajador:** esta estrategia se da mediante capacitaciones (certificaciones y programa de maestrías) y recompensas motivacionales (viajes); es otra de las más utilizadas en el sector financiero ya que permite que el trabajador tenga ventajas competitivas frente a otros brindando un buen servicio, lo que les genera una sensación de éxito e impulso para continuar desarrollándose dentro de la empresa.
3. **Condiciones de Trabajo:** esta estrategia hace referencia al ambiente laboral, el tipo de jornada y las tareas a cumplir dentro de la empresa. Por lo general se

especifican las tareas para que puedan distribuir su tiempo y cumplir con los objetivos que la organización plantea.

- 4. Estabilidad Laboral:** es una estrategia medianamente importante, al contratar a un colaborador se genera un vínculo con él (contrato laboral), sin embargo para que esa relación pueda ser prolongada el trabajador tiene que desempeñarse según los lineamientos de la organización y esta debe brindar condiciones para que se pueda realizar, por lo tanto si alguna de las partes falla el vínculo puede romperse por lo que se considera que la estabilidad laboral es una estrategia muy voluble.

Conocemos que las organizaciones en el sector financiero deben realizar un análisis de comportamiento al colaborador para conocer sus necesidades y así utilizar las estrategias adecuadas para lograr un equilibrio entre su vida laboral y personal obteniendo así talento humano más eficiente para la empresa y un efecto positivo en la productividad.

Para futuros estudios se debe considerar ampliar la muestra y considerar más variables demográficas para que se pueda conocer con amplitud los factores que impulsan a los colaboradores a tener una mayor satisfacción laboral.

## REFERENCIAS

- Barnett R., Bernuy S., Cárdenas, K. & Loza T. (2012). *Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano*. (Tesis Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Barra, A. y San Martín, R. (2017). ¿Es el recurso humano un elemento generador de ventajas competitivas? Aplicación a una entidad de la banca chilena. *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 121(23-40).
- Bedoya, T. (2014). *Motivación femenina, caso sector financiero*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia.
- Carranceja, B. (2017). *Análisis de la satisfacción laboral en el sector bancario: Aplicación al Banco Santander*. (Tesis de Grado). Universidad de Cantabria.
- Duque, J., García, M. y Hurtado, A. (2016). *Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo*. *Estudios Gerenciales*, 250-260. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Gómez, C., Inacio, O. & O'Donnell, G. (2012). *Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: Un caso de estudio* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Desarrollo de la perspectiva teórica: revisión de la literatura y construcción del marco teórico. En Mares, J. (Ed.), *Metodología de la Investigación* (pp.50-75).

[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

- Koontz, H., Weihrich Heinz (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México. McGraw Hills.
- Mariños, R., Rodríguez, J. y Rubio, L. (2015). ¿Cómo influye el capital humano en la calidad de servicio? Una aplicación al sector bancario andorrano. *Revista española de Financiación y Contabilidad*, 44(2), 146-179.
- Maturana, D. y Andrade, V. (2019). La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes. Un artículo de revisión. *Innovar*, 29(74), 101-114 doi:10.15446/innovar.v29n74.82091
- Orejuela, P. (2014). *Psicología de las organizaciones y del trabajo: Apuestas de investigación*. (pp. 163-191). Cali Colombia: Editorial Bonaventuriana.
- Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la gestión de recursos humanos/The impact of compensation on human resources management. *Boletín de estudios económicos* 71,217(85-117).
- Patazca, E. , Thompson, P. , Venegas, J. & Esquerre, L. (2017). *Satisfacción profesional en mujeres ejecutivas del sector Financiero*. (Tesis de maestría). Universidad Católica del Perú.
- Robins,S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Educacion.
- Rodriguez, L. (2015). *Valor del capital humano: Cómo las prácticas estratégicas de recursos humanos maximizan la contribución del capital humano al desempeño organizacional* (tesis doctoral). Universidad del Turabo, Puerto Rico.

Rodríguez, D. y Torres, N. (2016). *La gestión humana en entidades financieras y de seguros.*

*Rev. Universidad Pontificia Bolivariana, 10(1), 67-72. doi:*

*<http://dx.doi.org/10.18566/puente.v10n1.a07>*

Saavedra, M. y Camarena, M. (2017). *Medición del capital intelectual en el sector bancario:*

*Aplicación de los modelos Skandia y VAIC. Innovar, 27(66), 75-89. doi:*

*10.15446/innovar.v27n66.66712*

Salazar, M. (2013). *Satisfacción laboral y productividad. Caso institución financiera S.A de C.V.* (tesis de maestría). Universidad Veracruzana, México.

Salvatierra, L. (2013). *La percepción del talento humano de una empresa del sector*

*financiero en Monterrey, sobre la calidad de vida en el trabajo.* (Tesis maestría).

Universidad Autónoma de Nuevo León.

Salvatierra, L., “*La percepción del Talento Humano de una Empresa del Sector Financiero en Monterrey, sobre la Calidad de Vida en el Trabajo.*” Tesis Maestrías.

Universidad Autónoma de Nueva León.

Sánchez, M. (2013). *Compromiso Laboral y estrés en los empleados de bancos y cajas.*

*Universidad de Extremadura.* (16/1). doi:

*<http://dx.doi.org/10.18002/pec.v0i16/17.1336>*

Seffino, M. y Hoyos, D. (2016). *Eficiencia bancaria en Argentina. Comportamiento de los bancos entre 2005 y 2013.* *Estudios Gerenciales, 44-50. doi:*

*<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.002>*

Torres, C., Santa, V. y Bonilla, J. (2014). Caracterización del contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una organización del sector bancario.

*Cuadernos de Administración*, 30(51),80-88.

Vargas, J. T. (2017). *Efectos de la insatisfacción laboral en la productividad de las empresas del sector financiero*. URL de: <http://hdl.handle.net/10654/17150>.

Yagual, M. (2019). *Incidencia de la Motivación extrínseca en la productividad del recurso humano del sector financiero*. (Tesis de maestría). Universidad Católica Santiago de Guayaquil. URI <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/12673>

El formato de la tesis, las citas y las referencias se harán de acuerdo con el Manual de Publicaciones de la American Psychological Association sexta edición, los cuales se encuentran disponibles en todos los Centros de Información de UPN, bajo la siguiente referencia:

**Código:** 808.06615 APA/D

También se puede consultar la siguiente página web:

<http://www.apastyle.org/learn/tutorials/index.aspx>

En los trabajos de investigación de la Facultad de Salud, se podrá utilizar el estilo de cita Vancouver.