



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO 2016/2017

TRABAJO FIN DE GRADO

**ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR BANCARIO:
APLICACIÓN AL BANCO SANTANDER**

**ANALYSIS OF JOB SATISFACTION IN THE BANKING SECTOR:
APPLICATION TO SANTANDER BANK**

AUTORA:

BELÉN CARRANCEJA DÍEZ

DIRECTORA:

MARIA TERESA INCERA SAN MIGUEL

JUNIO 2017

ÍNDICE

ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. METODOLOGÍA.....	6
3. MARCO TEÓRICO.....	8
3.1 Definiciones de satisfacción laboral.....	8
3.2 Factores de satisfacción laboral.....	9
3.3 Teorías de motivación laboral.....	10
3.3.1 De contenido.....	10
3.3.2 De proceso.....	11
3.4 Relación entre satisfacción laboral y motivación laboral.....	12
3.5 Factores de satisfacción y motivación en empleados de banca.....	13
4. APLICACIÓN EMPIRICA Y RESULTADOS.....	14
4.1 Sexo y satisfacción.....	14
4.2 Edad y satisfacción.....	15
4.3 Estado civil y satisfacción.....	16
4.4 Hijos y satisfacción.....	17
4.5 Jornada y satisfacción.....	17
4.6 Horas a la semana y satisfacción.....	18
4.7 Tipo de oficina y satisfacción.....	19
4.8 Objetivos comerciales y satisfacción.....	19
4.9 Tamaño de la oficina y satisfacción.....	20
4.10 Nivel de renta, nivel de estudios y satisfacción.....	21
5. CONCLUSIONES	23
BIBLIOGRAFÍA.....	25
ANEXO I.....	27

RESUMEN

En este trabajo de fin de grado se ha llevado a cabo un análisis de la satisfacción y la motivación laboral en empleados del sector bancario, con aplicación práctica al Banco Santander. Es interesante analizar la satisfacción de los empleados de entidades financieras en una época en la que este sector no cuenta con la mejor de las imágenes públicas. Todos los días se escuchan noticias y opiniones públicas negativas hacia los bancos, sin embargo es escasa la información disponible al respecto.

Para el análisis concreto se eligió el Banco Santander por ser el banco líder en nuestro país. Fue fundado en 1857 y en 2016 cerró su ejercicio con 188.492 empleados repartidos por todo el mundo de los cuales 23.017 presentan sus servicios en España.

En primer lugar se realizó un estudio teórico de los factores más relevantes para la satisfacción laboral y de las teorías más importantes de motivación, tanto de contenido como de proceso. También se ha definido la relación entre ambas variables y los factores concretos que afectan al sector de la banca. Una vez establecido el marco teórico se ha desarrollado una encuesta, basada en el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998) en el que se han realizado pequeñas modificaciones para adaptarlo al sector de la banca.

Tras el desarrollo de este cuestionario se ha comenzado con el estudio empírico. De forma anónima, diversos empleados de la entidad han contestado a la encuesta. Estos datos se han tratado con el programa informático SPSS para obtener resultados que permitan establecer parámetros de satisfacción y verificar teorías establecidas sobre ellos. Finalmente se han planteado los resultados, tanto de forma gráfica como redactada y se plantearon una serie de conclusiones extraídas del estudio así como unas sugerencias de mejora sobre el mismo.

ABSTRACT

In this final degree's Project I have analyzed the job satisfaction and motivation of banking sector employees, with a practical application to the Santander Bank. It is interesting to analyze the job satisfaction among the financial corporations these days, as the public image of the sector is not the best. Every day we can listen to different pieces of news or bad public opinions about Banks. However the information we receive from their employees and their feelings towards their jobs is very little.

For the practical analysis I chose the Santander Bank, being the first bank in our country. It was founded in 1857, and by 31 December 2016 there were 188.492 all over the world, 23.017 of them in Spain.

First of all, I did a theoretical study about the most relevant aspects to the job satisfaction and the most important motivational theories, both of content and process. I explained the relationship between job satisfaction and motivation and the specific factors that are relevant for the banking sector. Once the theory is explained I designed a survey based on the job satisfaction survey S20/23 of J,L Meliá and J.M. Peiró (1998) in which I added small modification to make it more accurate for the banking sector.

After designing the survey I have done the empirical study. I will collect the information from different offices; all the information had been compiled in an anonymous way. The

Análisis de la satisfacción laboral en el sector bancario

information had been analyzed using SPSS to establish different job satisfaction and motivation parameters and to verify different theories about them. At the end, I have presented the results of the survey, written and graphically and I have set out conclusions extracted from the research. I have also suggested some ways of improving for future research on this topic.

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años la gestión de los recursos humanos han ido evolucionando. En un principio la mano de obra era considerada como una maquina más del proceso productivo. Sin embargo, y a medida que se ha ido avanzando en el tiempo, los trabajadores han ido adquiriendo mayores derechos en sus puestos de trabajo.

A principios del siglo pasado este departamento era denominado dirección de personal, se centraba en la administración y control y su principal objetivo era la administración de salarios y aplicación del código de conducta.

Posteriormente en los años setenta, el departamento de dirección de personal pasó a llamarse departamento de relaciones laborales o industriales, con un papel mucho más social que se orientaba a mejorar el clima laboral.

En la década de los ochenta se volvió a formalizar el departamento aunque no al mismo nivel que en la primera mitad de siglo. El enfoque era principalmente estratégico y estaba centrado en la eficiencia y en la organización.

En la actualidad, la dirección de personas, que es como conocemos a este área de la empresa esta mucho más involucrado con los miembros de la organización. Se percibe un enfoque holístico de compromiso con personas y organización y gran preocupación por el desarrollo de los individuos.

Este cambio es debido a que se ha demostrado que los intereses de los individuos y de la organización pueden ser complementarios y no solo contrapuestos. A pesar de que la satisfacción laboral es un factor que afecta directamente a los empleados, para la empresa es importante contar con unos recursos humanos satisfechos.

Se ha demostrado que la relación entre la satisfacción laboral y la implicación de los trabajadores en la organización es positiva. Por tanto, a la empresa le interesa tener unos trabajadores satisfechos.

Son numerosas las ventajas de tener trabajadores implicados con su tarea. Aquellos individuos implicados con la organización tienden a ser más estables en su trabajo y menos cambiantes. Además perciben sus metas personales y los objetivos laborales como factores complementarios.

Por ello el objetivo de este trabajo es realizar un análisis de la satisfacción laboral orientado al sector de la banca y más concretamente al Banco Santander. Se ha llevado a cabo un estudio teórico de los diferentes factores que afectan tanto a la satisfacción como a la motivación laboral. Además se ha analizado la relación entre estas dos variables y como se condicionan entre ellas.

Se presentarán asimismo, las diferentes definiciones de satisfacción laboral que han sido establecidas por diversos autores del siglo XX así como se hará un breve repaso a las diferentes teorías de motivación laboral, tanto de contenido como de proceso.

Una vez establecidas las bases teóricas, y con la ayuda del cuestionario S20/23 de J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998) se recogerán datos de empleados de oficinas comerciales del Banco Santander en la ciudad de Santander, se analizaran los resultados y se extraerán conclusiones con objeto de confirmar las diferentes hipótesis teóricas.

2. METODOLOGÍA

Para la recogida de la información necesaria para llevar a cabo el estudio se ha utilizado una encuesta basada en el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998). Este cuestionario está formado por 23 preguntas formuladas mediante una escala Likert de 7 variables y 10 preguntas sobre datos biográficos útiles a la hora de realizar la segmentación de los resultados.

Se eligió el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 frente al S04/82 de los mismos autores ya que el segundo era demasiado largo y existía un riesgo mayor de que la población entrevistada no contestase fielmente. Sin embargo, el cuestionario S20/23 fue modificado, ya que se integraron algunos ítems (preguntas) de interés procedentes del S04/82 y, además, se añadieron algunas preguntas de elaboración propia que resultaban particularmente interesantes por estar orientadas hacia el sector de la banca objeto de estudio.

Las preguntas añadidas del cuestionario de satisfacción laboral S04/82 fueron:

El sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibe
Las dietas y pluses que recibe
La remuneración por antigüedad que recibe
El horario de su jornada laboral
La distancia y medios de transporte de su domicilio a su centro de trabajo
Las vacaciones remuneradas que obtiene
Las condiciones de jubilación que ofrece su empresa
Las posibilidades de excedencia que usted tiene por maternidad u otras razones
Los permisos que puede obtener por razones de necesidad personal
Los traslados de su puesto a que puede ser sometidos, incluso aquellos que lo desplazarían de su residencia actual

También se añadió al cuestionario las siguientes preguntas de elaboración propia:

Facilidades que le ofrece su empresa a la hora de conciliar su trabajo con su vida familiar y personal
Las oportunidades de formación que le ofrece su empresa relacionadas directamente con las necesidades de su puesto

Las preguntas biográficas fueron modificadas y complementadas para orientarse en mayor medida al sector de la banca. Se preguntaron cosas como si la oficina era clásica o Smart o si el trabajador tiene objetivos comerciales para alcanzar en su puesto.

En la utilización de la escala Likert se mantuvo la original utilizada por Meliá y Peiró ya que la escala Likert de 7 variables es considerada la más adecuada para este tipo de encuestas al tener un elemento neutro central y suficientes variables laterales para evitar la tendencia a la centralización, algo muy habitual en escalas Likert, además todas las variables son equidistantes.

Una vez diseñada la encuesta se recogió una muestra entre los empleados del Banco Santander de diversas oficinas de Cantabria. La encuesta se realizó a 54 empleados en oficinas de entre 3 y 20 empleados, siendo finalmente utilizadas para el estudio 40

encuestas. Las otras 14 encuestas tuvieron que ser descartadas debido a fallos en su realización, omisión de información relevante o centralización de respuestas en una sola columna. Los resultados fueron obtenidos y analizados con el programa informático SPSS.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

A lo largo de los últimos cien años, el concepto de satisfacción laboral ha sido estudiado y desarrollado por diferentes autores llegando a varias conclusiones. A continuación se presentan diversas definiciones de satisfacción laboral elaboradas por autores de renombre.

“La satisfacción será el resultado de lo que el individuo espera obtener y lo que obtiene realmente” Morse (1953)

“La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente percibida” Porter (1962)

“Una actitud de los trabajadores hacia los aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo” Beer (1964)

“La satisfacción en el trabajo sería el balance de la relación entre la definición del rol que el trabajador quiere jugar en la empresa y la definición del rol que la empresa da al que debe desempeñar el trabajador” Kahn (1964)

“El estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto genera, que la persona muestra hacia su trabajo” Crites (1969)

“Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral” Smith, Kendall y Huling (1969)

“Un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.” Locke (1976)

“Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él hacia la vida en general” Blum (1976)

“Una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos de trabajo y organización” Peiró (1984)

“Conjunto de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de organización” Griffin y Baterman (1986)

“Evaluación personal de las condiciones presentes en el trabajo” Agho, Mueller y Price (1993)

“Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo” Muchinsky (1993)

“Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo” Newstros y Davis (1993)

“La satisfacción laboral se puede definir como la satisfacción de realizar el trabajo así como ser recompensado por ello” Hirschfield (2000)

“La satisfacción laboral tiene que ver con la percepción individual y la evaluación del trabajo propio. Esta percepción está influenciada por circunstancias propias como las necesidades, valores y expectativas” Buitendach y De Witte (2005)

“Es una actitud, se puede asociar al sentimiento personal de realización tanto cuantitativa como cualitativamente.” Carr (2008)

3.2 FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL

Son numerosos los factores que intervienen para lograr la máxima satisfacción laboral, así como son numerosos los autores que hablan de ellos a lo largo de la historia.

Quizás, el factor más relevante sea el de la remuneración. ya que el trabajador lo percibe como la recompensa directa y más clara por su trabajo. La remuneración y su relación con la satisfacción ha sido estudiada por numerosos autores. Petrescu y Simmons (2008) investigan la relación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción de los trabajadores con su remuneración. Singh y Loncar (2010) examinan las relaciones entre satisfacción con el salario y con el empleo.

Pero no solo de una buena remuneración se sirve la satisfacción laboral. Tremblay, Chenevert y Hébert (2012) demostraron que las motivaciones familiares y aquellas vinculadas al desarrollo profesional tienen un efecto positivo sobre la satisfacción, no siendo una buena remuneración suficiente. Gamero (2005) menciona que la estabilidad laboral y las posibilidades de promoción tienen un fuerte impacto sobre la satisfacción laboral. Algo que ya habían definido anteriormente Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas (2002).

Davis y Newstrom (2002) consideran que dentro de los aspectos mas significativos para la satisfacción laboral podemos encontrar la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas, los compañeros o equipos de trabajo, las condiciones de trabajo inmediatas así como la edad, el nivel educativo y el tamaño de la empresa.

Robbins (2003) corrobora lo dicho por Davis y Newstrom un año antes en cuanto a la edad y el superior inmediato. Pero no es el único, también Ramsey (1997) y Peterson, Puia y Suess (2003) establecen que una buena relación con aquella persona inmediatamente por encima de nosotros es fundamental para la satisfacción en el puesto de trabajo. Y en 1966 tanto Wernimont como Singh y Baumgartel expusieron como la edad y la antigüedad están íntimamente unidas a la seguridad en el trabajo como condicionante de la satisfacción.

Además Hiremath (1994) añade, al igual que Davis y Newstrom (2002), que el nivel educativo y el tamaño de las empresas son factores importantes. Siendo inversamente proporcionales ambos. A mayor nivel educativo o mayor tamaño en la organización disminuye el grado de satisfacción.

3.3 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN LABORAL

Como conceptos introductorios, el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define “motivación” como acción y efecto de motivar o como motivo. Mientras que define “motivar” como influir en el ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo y “motivo” como causa o razón que mueve para algo.

3.3.1 De contenido

Las teorías motivacionales de contenido son aquellas que se centran en explicar los factores y las necesidades que llevan a cada individuo a la motivación, obviando el proceso por el cual se produce la misma. Se describen las necesidades, motivos, metas y objetivos que condicionan los diferentes comportamientos humanos.

En 1943 Maslow desarrollo la primera teoría de motivación, “*La teoría de las necesidades*”, que posteriormente serviría de base en muchas otras teorías. Según Maslow, el individuo jerarquiza sus necesidades y busca su satisfacción en un orden de prioridad concreto: Necesidades fisiológicas: alimentación, agua, aire... Necesidades de seguridad: seguridad, protección contra el daño... Necesidades de aceptación social: afecto, amor, pertenencia, amistad... Necesidades de autoestima: auto valía, éxito, prestigio... Necesidades de autorrealización: auto cumplimiento.

Años más tarde, en 1969, Alderfer propone una nueva clasificación de las necesidades en “*la teoría ERG*”. La principal diferencia entre la teoría de Maslow y la de Alderfer es que según este, no existe una necesidad más importante que otra, se pueden cumplir todas simultáneamente y moverse entre ellas sin tener que pasar por el nivel intermedio obligatoriamente: existencia: fisiológicas y de seguridad, relación: necesidad social, crecimiento: deseo de crecimiento interno.

En “*la teoría bifactorial o de la motivación-higiene de Herzberg*” en 1959 se establece que los factores causantes de la satisfacción laboral son independientes de aquellos que provocan la insatisfacción y se deben analizar separadamente. Esto indica que los sentimientos no son opuestos, si no que lo contrario a satisfacción sería falta de satisfacción, no insatisfacción. Para Herzberg, la búsqueda y consecución de los factores generadores de satisfacción laboral es lo que provoca la motivación en el individuo.

Factores motivacionales (intrínsecos)	Factores de higiene (extrínsecos)
Reconocimiento Responsabilidad La realización personal o logro El trabajo en si El progreso o el ascenso	Politica de empresa Administración Relaciones interpersonales Condiciones de trabajo Supervisión Status Salario Seguridad en el puesto

Según *“la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland”* (1985) las condiciones personales y sociales del individuo condicionan sus necesidades pero todos pasan en algún momento de su vida por las siguientes: necesidad de afiliación (aceptación de los demás), necesidad de logro (consecución de objetivos), necesidad de poder (influencia en el prójimo).

Esta teoría está relacionada con *“la teoría de motivación de logro de Atkinson”* (1957). Atkinson define la motivación de logro como la tendencia a la búsqueda del éxito menos la tendencia a evitar el fracaso. Estos dos conceptos son distintos entre ellos, la tendencia hacia el éxito se define como el motivo hacia el éxito (Me) por la probabilidad de éxito (Pe) y por el valor incentivo del éxito (Ie). Es el motivo hacia el éxito lo que se compara con la necesidad de logro de McClelland, siendo ambos conceptos equivalentes.

La *“teoría X e Y de McGREGOR”* (1960) se subdivide en dos partes. La primera o X correspondiente a la parte “negativa” o de aversión al trabajo. Propia de personas que buscan seguridad y ser dirigidas. La teoría Y, sin embargo, corresponde a la parte “positiva”, de personas satisfechas con el trabajo, que toman iniciativas y no rehúyen responsabilidades. Se auto dirigen y están comprometidos con su organización sintiéndose parte de ella.

3.3.2 De proceso

Por otro lado, se encuentran las teorías de proceso, cuya principal diferencia con las de contenido, es que explican el comportamiento de los individuos, centrándose en los diferentes elementos que lo condicionan y la forma en la que estos reaccionan a los estímulos motivacionales.

Según Vroom en su *“teoría de las expectativas”* (1964) el comportamiento del individuo se verá influenciado por aquello que pretende conseguir y las posibilidades que observa de conseguirlo durante la realización de la tarea. Mientras que en *“la teoría de la equidad de Adams”* (1963-1965) el individuo analiza su aportación a la empresa (inputs) con los resultados (outputs) que obtienen de ella. Tras este análisis se compara el ratio obtenido (Output/Input) con experiencias propias en otro puesto de la misma empresa, experiencias propias en otras organizaciones, experiencias de compañeros en la misma empresa y experiencias de empleados en otras organizaciones. En relación a los resultados obtenidos el individuo tenderá a modificar su conducta hasta conseguir una situación de equidad. Por último la *“teoría del reforzamiento de Skinner”* (1953) establece que los individuos actúan en función de refuerzos externos a los que están sometidos. Varían su comportamiento según estos estímulos se ven modificados.

“La teoría de las características del empleo de Hackman y Oldham” (1975,1976,1980) se basa en el estudio de influencia que las necesidades de desarrollo personal y las características del empleo ejercen sobre la motivación y la satisfacción laboral. Para ello Hackmann y Oldham han desarrollado un modelo con las características del puesto de trabajo que afectan a la motivación interna en base a los siguientes factores: la variedad de las habilidades, Identidad de las tareas, Significado de una tarea, Autonomía y Feed-back.

Estos cinco factores son diseñados para crear un estado de motivación interna alta asociada a tres tipos de necesidades de desarrollo personal. El individuo debe sentir que su trabajo tiene un sentido, para ello utiliza los factores de variedad de habilidades, identidad de la tarea y significado de una tarea. El individuo se debe considerar responsable de su trabajo, esto se basa en la autonomía. El conocimiento de los resultados de su esfuerzo, esto se percibe mediante el la calidad del feed-back recibido por parte de la empresa.

“*La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan*” (1989) estudia hasta que punto las conductas y los comportamientos de los individuos son voluntarias o autodeterminadas. Según Deci y Ryan, la autodeterminación es la capacidad de una persona para llevar a cabo acciones en base a su propia decisión.

Por último, Locke en “*La teoría de fijación de objetivos de Locke*” (1968), analiza el impacto que los objetivos pueden tener en el comportamiento en el trabajo. El individuo orientará sus acciones en función del objetivo que está dispuesto a conseguir. Sin embargo esta elección de acciones será voluntaria y elegida libremente por el individuo y no por deber o guiados por el afecto como se venía estudiando en teorías anteriores.

Locke y sus colaboradores (1981) establecen que la fijación de objetivos en la empresa mejora la realización del trabajo cuando consideran tener las capacidades necesarias para lograr los objetivos, tienen un buen feed-back con la empresa, reciben recompensas al alcanzar un objetivo y los empleados aceptan los objetivos que les han sido fijados según la información que les comunican.

La motivación puede condicionar el comportamiento humano dirigiéndolo a la consecución de los objetivos. Este proceso depende de las cualidades de los objetivos fijados. Locke y Latham (1984) identifican cuatro:

- I. El objetivo es capaz de atraer la atención del empleado.
- II. El objetivo tiene la capacidad de aumentar la capacidad del esfuerzo que el individuo emplea en su realización.
- III. El objetivo tiene la capacidad que aumentar la persistencia que se emplea en su realización.
- IV. El objetivo facilita el desarrollo de las estrategias.

3.4 RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA MOTIVACIÓN LABORAL

Según Morse (1953) la motivación se plantea en forma de expectativas y de experiencias, mientras que de acuerdo con Homans (1961) es el conjunto de contribuciones y retribuciones. Por ello y en base al concepto de expectativa introducido por Morse, la satisfacción es el resultado de lo que el individuo espera obtener y lo que realmente obtiene. La satisfacción no solo se basa en lo que se recibe de la empresa si no que está unida a las aspiraciones del individuo.

Si consideramos la motivación como un proceso de resolución de necesidades entramos en el “*ciclo motivacional de Chiavenato*” (2000), el modelo más sencillo y

donde se observa de forma más clara la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral.

Chiavenato indica que el ciclo motivacional comienza con una necesidad que rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra el ser humano. Esta necesidad produce un estado de inconformismo e incomodidad que lleva al individuo a adoptar un comportamiento enfocado a la resolución de este desequilibrio. Una vez desarrollado este comportamiento y se haya alcanzado este objetivo se alcanza el estado de satisfacción. El organismo retorna a su estado inicial de equilibrio hasta que otro estímulo vuelva a activar el ciclo. La motivación es cíclica ya que la satisfacción es transitoria y está continuamente evolucionando en función de las necesidades que van surgiendo.

3.5 FACTORES DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN EN EMPLEADOS DE BANCA

La satisfacción y motivación de los empleados es un punto cada vez más importante en la dirección de recursos humanos. El capital humano es un elemento indispensable en cualquier organización y, al igual que no se permite que se oxiden los engranajes de una maquina, no se puede descuidar al personal de la empresa.

Con el paso del tiempo cada vez se ha ido dotando a los recursos humanos de la importancia que merecen y las empresas se han dado cuenta de que, como dice Martínez (2007), los trabajadores satisfechos son más productivos.

Gamero (2007, 2010) afirma que un empleo no es solo una combinación de salario y un número de horas de trabajo. Y Westover y Taylor (2010) concluyen en sus estudios que un aumento de la satisfacción laboral produce beneficios en términos de productividad del trabajador, contribuyendo a crear un compromiso de alto rendimiento para la empresa.

Las teorías de la reciprocidad basadas en la percepción que tiene el trabajador de la empresa sobre las expectativas que tenía al principio, desarrolladas por Noguera (2002) y Temple (2003), establecen que se puede afirmar que la satisfacción laboral afecta al desarrollo y productividad del trabajo por cuenta ajena y que a mayor confianza con la empresa, mayor será la implicación del trabajador.

De acuerdo con Perusko (2006) en la banca moderna, además de estudios, a los empleados se les exige una serie de características psicológicas para llevar a cabo los objetivos de la empresa. Para ello, se debe mantener en todo momento un alto nivel de motivación laboral entre los individuos de la empresa. La motivación por si misma no se puede medir pero si que existen varios factores que la influncian y de los que puede servirse el responsable de los recursos humanos.

Entre estos factores podemos encontrar de tipo económico, como pluses, bonus, días libres, becas, plan de jubilación, seguro medico etc. O de tipo no económico como jornada flexible, participación en la toma de decisión, reconocimiento del trabajo, posibilidad de promoción...

4. APLICACIÓN EMPÍRICA Y RESULTADOS

Tras el estudio teórico sobre los factores que condicionan y afectan a la satisfacción y a la motivación laboral, se realizó una investigación empírica con el objetivo de analizar en una muestra concreta de una entidad bancaria en particular dicha teoría.

Se analizó una muestra de 40 individuos, 16 de los cuales son varones y el 24 restantes mujeres. El 100% de los individuos trabaja en una oficina situada en Santander. Los datos fueron obtenidos de forma presencial durante el mes de junio de 2017, los formularios se llevaron en mano a las diversas oficinas de la entidad y fueron recogidos de la misma manera. De esta forma se pudo garantizar el anonimato de los individuos ya que se recogían varias encuestas en cada oficina.

Para el análisis de los datos se han formulado 34 preguntas sobre diferentes aspectos de la situación laboral de los encuestados. Estos ítems han sido valorados por los individuos en una escala Likert de 7 variables, desde “muy insatisfecho” hasta “muy satisfecho” otorgándose una ponderación que se iniciaba en el número uno y aumentaba hasta el número 7 para medir la satisfacción general de cada individuo.

Una vez obtenido el grado de satisfacción de cada individuo se ha analizado la satisfacción general con cada uno de los factores demográficos que se incluían en la encuesta, con el objetivo de comprobar en que medida afecta realmente a la satisfacción y motivación laboral.

Dichos factores son el sexo, la edad, el estado civil, el número de hijos, el nivel de estudios, el tipo de jornada, el número de horas que dedica cada semana a su trabajo, el tipo de oficina en la que trabaja, si tiene objetivos comerciales, el tamaño de su oficina y la renta que percibe. También se preguntaron el puesto que ocupaban, el nivel que tenían y el tipo de contrato, sin embargo estas tres variables fueron eliminadas del estudio. El puesto que ocupan y el nivel que poseen se descartaron por falta de respuesta, ya que mucha gente no contestó a este apartado, sin embargo, el tipo de contrato no se analizó debido a que el 100% de los encuestados se encuentran en la misma situación, contrato fijo.

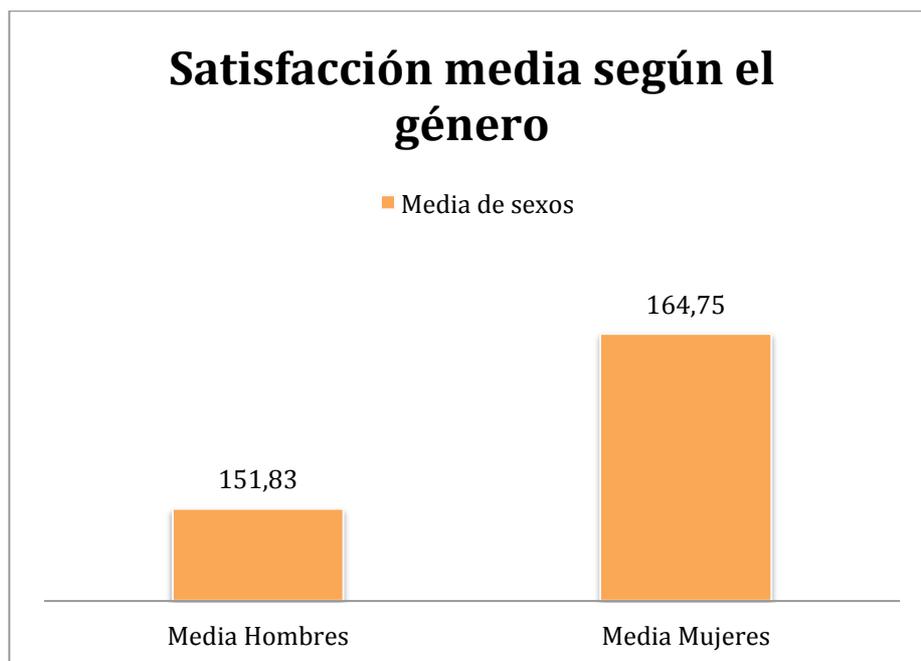
La satisfacción puede encontrarse entre los valores 34 (siendo todo muy desfavorable) y 238 (puntuando todo muy favorable). En la muestra recogida encontramos una satisfacción general elevada, poseyendo el individuo con menor satisfacción una puntuación de 101 y el trabajador con el máximo nivel de satisfacción un 217. La media de satisfacción general se sitúa en los 159.6 puntos con una desviación típica de 31.19.

4.1 Grado de satisfacción según el género

Son numerosos los autores, Clark (1997), Souza-Poza (2003, 2007), Long (2005), que establecen que las mujeres experimentan una mayor satisfacción laboral debido a que sus expectativas son menores y más fáciles de cumplir. Clark (1997) y Sloane and Williams (2000) también añaden que gran parte de la satisfacción y felicidad de estas mujeres proviene del hecho de trabajar con otras mujeres.

También es menester destacar que en España, a rasgos generales, las mujeres participan menos en el mercado laboral que los hombres, aunque actualmente se está tendiendo a la paridad. Sin embargo esto todavía puede afectar al presente estudio, ya que puede que solo las mujeres satisfechas permanezcan en el mercado laboral o, por lo menos, en el puesto de trabajo de estudio.

En la muestra se observa un 60% de mujeres y un 40% de hombres. La media para las mujeres, 164.83 es significativamente superior a la de los hombres que se encuentra en un punto de 151.75. Por lo que efectivamente se demuestra que las mujeres poseen una satisfacción laboral mayor que los hombres.

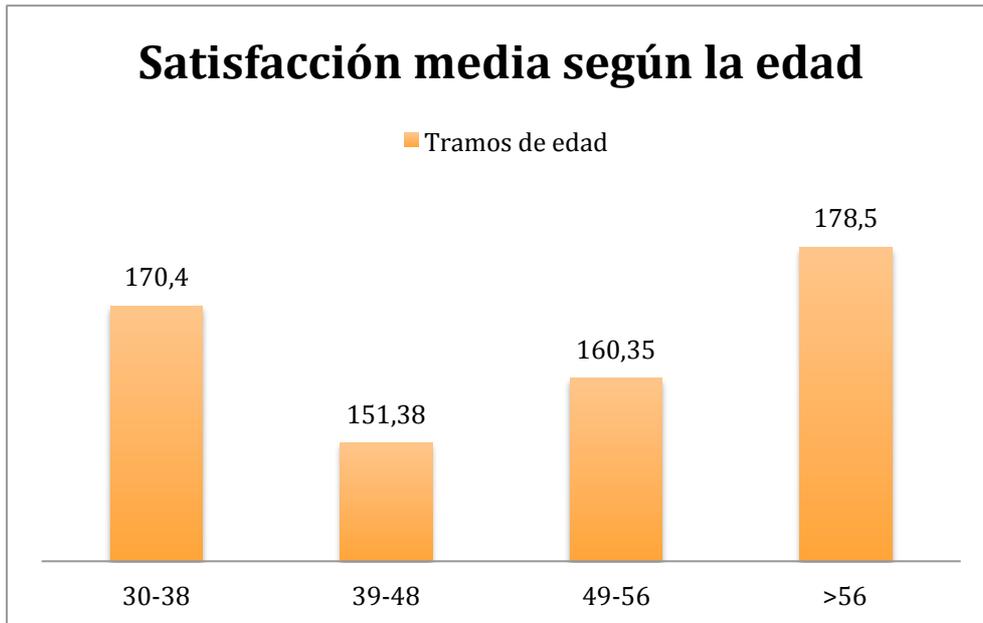


4.2 Grado de satisfacción según la edad

Mpeka en su estudio de 2012 demostró que la edad no tiene influencia significativa en la satisfacción laboral. Esto fue corroborado un año más tarde por Sánchez y Sánchez (2013) considerando que las variables pertenecientes a la organización afectan en mayor medida a la satisfacción que los factores personales de cada individuo.

La edad fue preguntada en forma de intervalo, para garantizar aun más la privacidad y el anonimato de los encuestados y evitar la no contestación de preguntas demasiado intimas. Se establecieron cinco rangos, <29;30-38;39-48;49-56;>56, pero el primero quedo vacío al no entrevistar a nadie por debajo de 29 años.

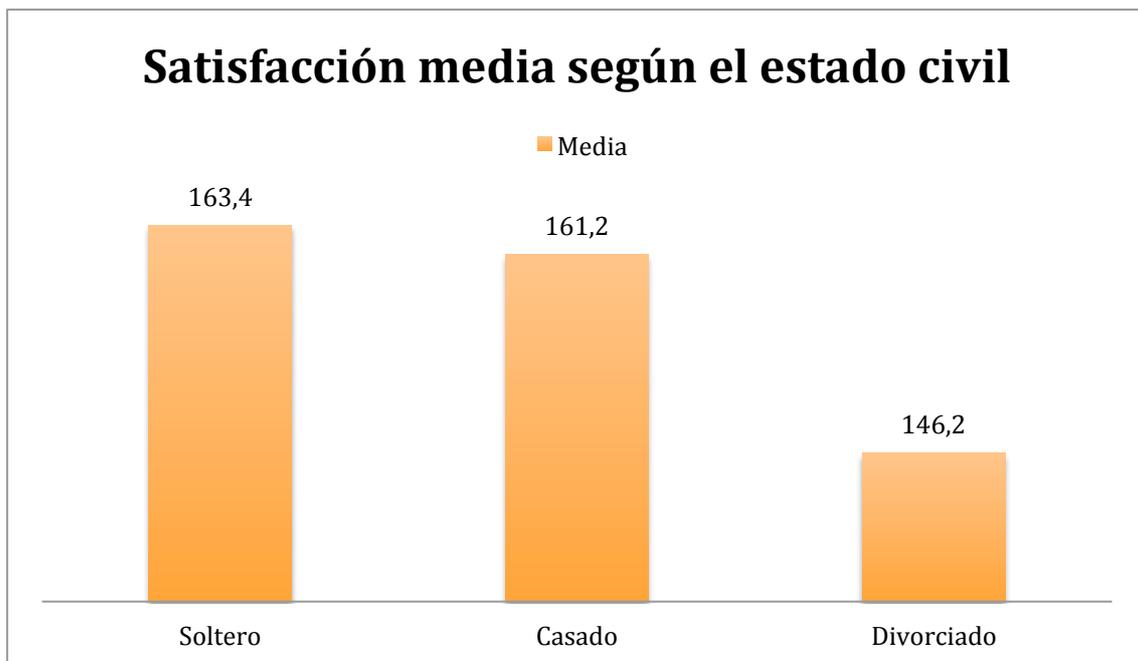
Mientras que no se puede observar una relación lineal entre la edad y la satisfacción, si se observa que los extremos (30-38 y >56) son los rangos con mayor satisfacción. Esto puede deberse a que en los primeros años en la empresa uno se encuentra con mayor entusiasmo y energía, mientras que en los años próximos a la jubilación tiene mayor reconocimiento y responsabilidad como indica Kohn (1993:4).



4.3 Grado de satisfacción según el estado civil

De los 40 individuos utilizados en la muestra, 5 se encuentran solteros, 30 casados, 5 divorciados y ninguno está actualmente viudo.

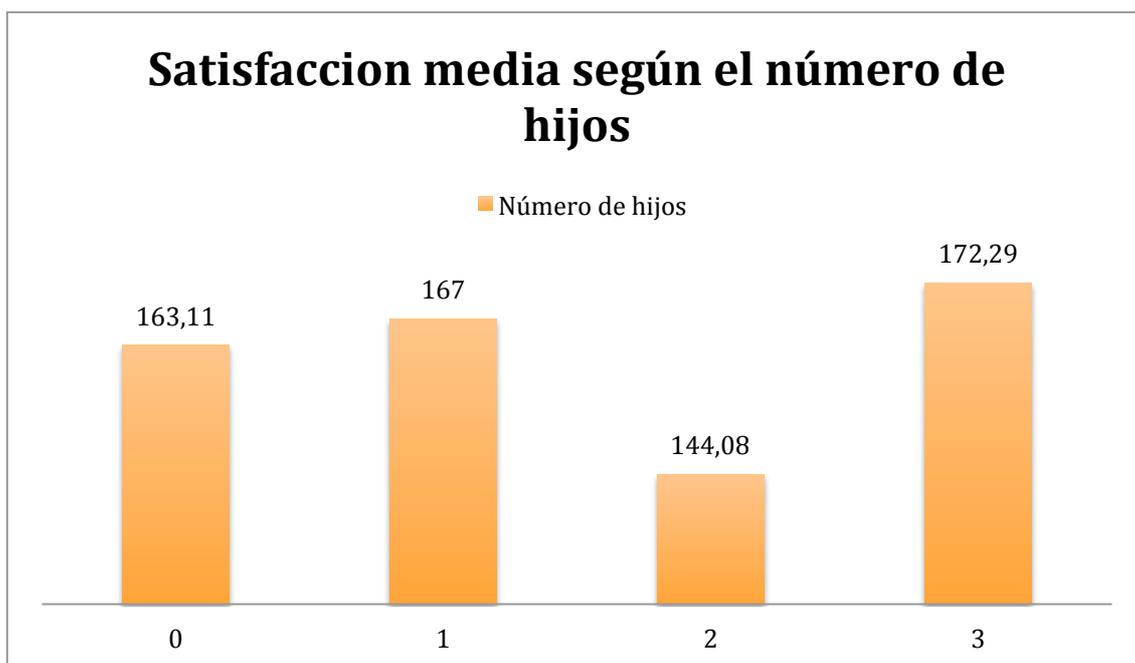
En cuanto a la relación del estado civil y la satisfacción, se puede observar que los individuos solteros están ligeramente más satisfechos que aquellos casados y muy por encima de los divorciados.



4.4 Grado de satisfacción según el número de hijos

Con la incorporación de la mujer al ámbito laboral se ha dotado de una mayor importancia a la conciliación entre la vida familiar y laboral, ya que antes eran ellas quienes se encargaban al completo de la crianza de los hijos. Por ello en las empresas con mayores facilidades de conciliación y horarios más flexibles se puede apreciar una mayor satisfacción, sin embargo, dentro del Banco Santander no se ve ningún patrón específico.

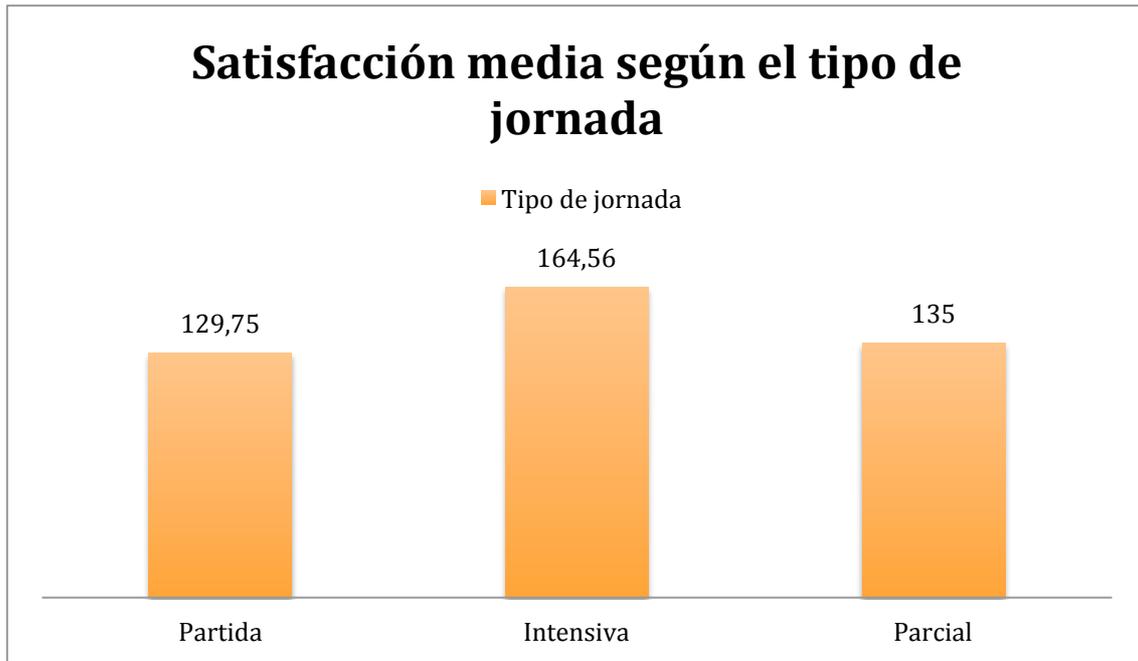
Esto se debe a que todos los individuos encuestados pertenecen a la misma zona geográfica y con características similares en cuanto a factores de conciliación.



4.5 Grado de satisfacción según el tipo de jornada

En cuanto al tipo de jornada y la satisfacción laboral se puede observar un claro aumento en los trabajadores que tienen jornada continua intensiva. Esto es debido a que la jornada intensiva es la que tienen la mayoría de los empleados del banco, en la muestra el 85% (34).

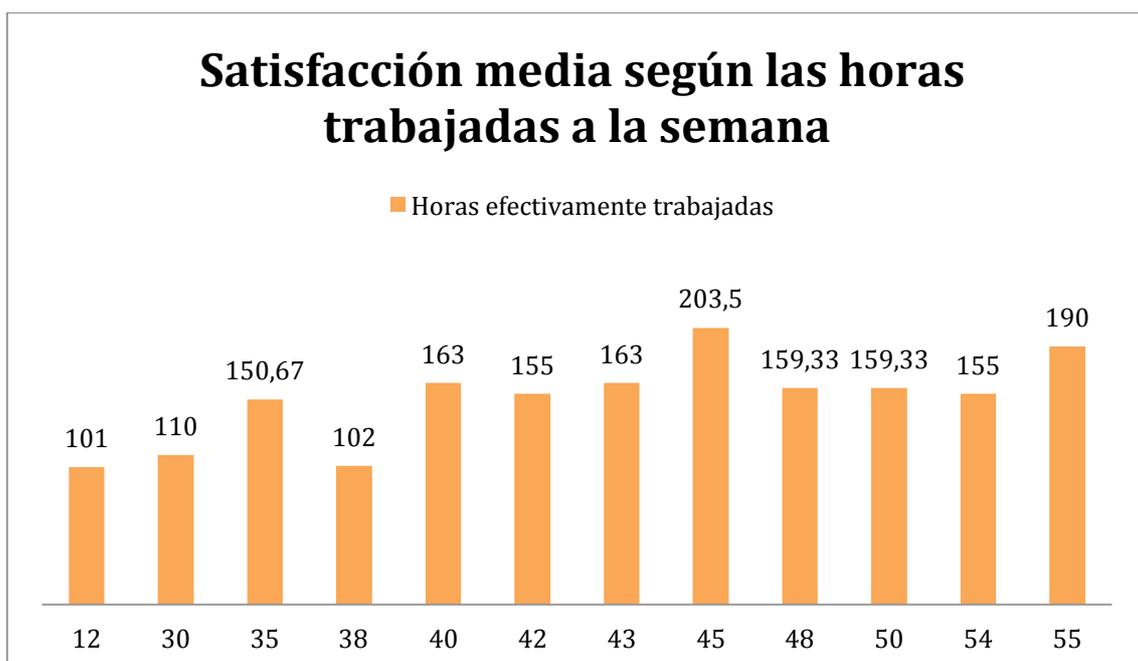
Además es el tipo de jornada que mayores ventajas proporciona para la conciliación de la vida laboral y familiar ya que permite disfrutar de la tarde libre para dedicarla a actividades de ocio. Aunque si bien es cierto que las jornadas parciales ofrecen mayor tiempo libre, la satisfacción que estas puedan ocasionar se ve contrarrestada por la intranquilidad de un sueldo menor.



4.6 Grado de satisfacción según el número de horas trabajadas a la semana

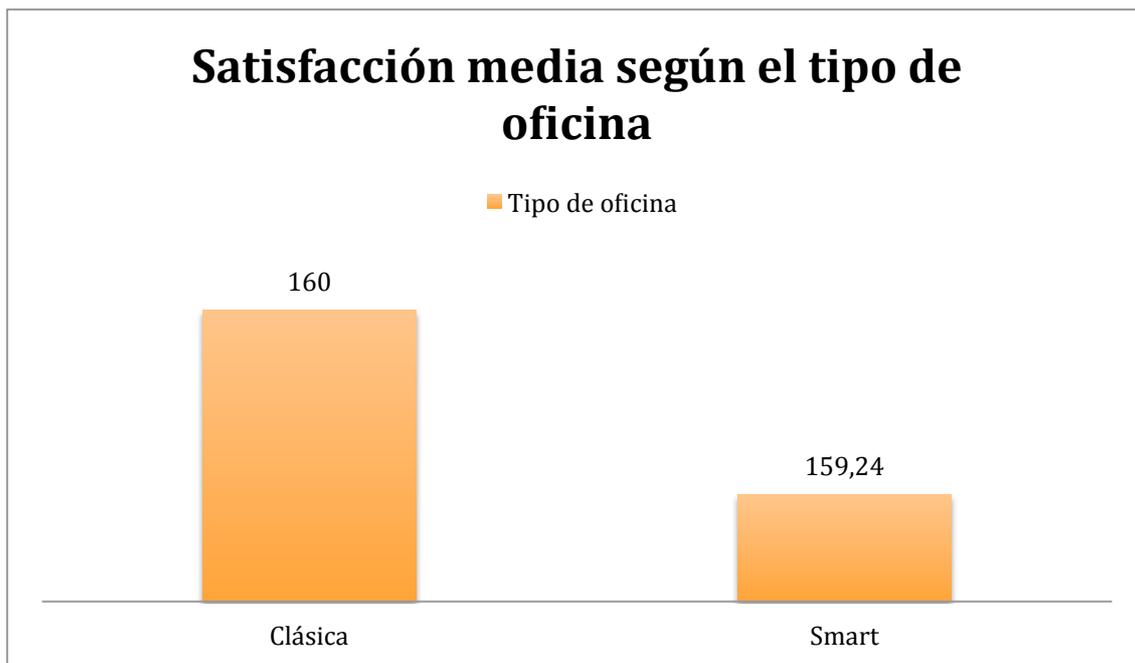
Aunque se observan diversas fluctuaciones en la gráfica, si se puede apreciar una leve tendencia ascendente. Es importante destacar que dos de los trabajadores tienen jornada parcial de 12 y 30 horas y solamente 9 de los 38 restantes cumple con su jornada establecida en convenio de 35 horas laborales.

La mayoría de los trabajadores dedica más horas a su trabajo de las que realmente le corresponden para poder alcanzar los objetivos con mayor soltura y conseguir el máximo número de primas y bonus. Estas remuneraciones adicionales son las que generan una satisfacción mayor en los trabajadores y lo que justifica que a mayor horas de trabajo haya una mayor satisfacción.



4.7 Grado de satisfacción según el tipo de oficina

En los últimos años, numerosas oficinas del Banco Santander se han actualizado para ofrecer un servicio más moderno y tecnológico a sus clientes. Sin embargo, esta diferenciación pasa completamente desapercibida a la hora de proporcionar satisfacción o insatisfacción para sus trabajadores. Analizamos una muestra muy uniforme, el 52,5% (21) de los trabajadores se encuentran en una oficina “Smart” mientras que el 47,5% (19) trabajan en una sucursal “clásica”. La media de satisfacción en cada uno de ellos es insignificante, los trabajadores de la oficina Smart obtienen una puntuación de 159,24 y los de la oficina clásica 160 puntos.

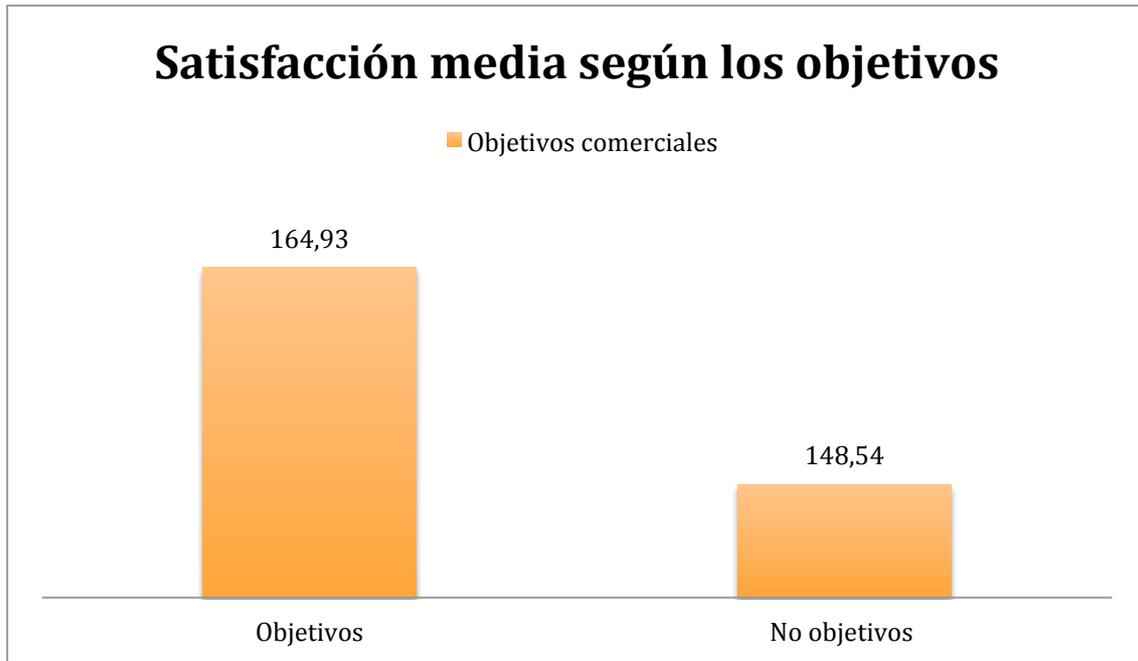


4.8 Grado de satisfacción en función de si se deben cumplir objetivos comerciales o no

No existen estudios específicos previos sobre el efecto que tienen los objetivos comerciales en la satisfacción de los empleados de entidades financieras. Por lo que solo se puede comentar sobre los resultados de este análisis.

Tras la analizar la muestra en la que el 67,5% (27) de los encuestados presenta objetivos comerciales en su puesto de trabajo frente al 32,5% (13) que no los presenta se puede afirmar que la media de satisfacción laboral de quienes se encuentran con dichos objetivos es superior a quienes no los tienen.

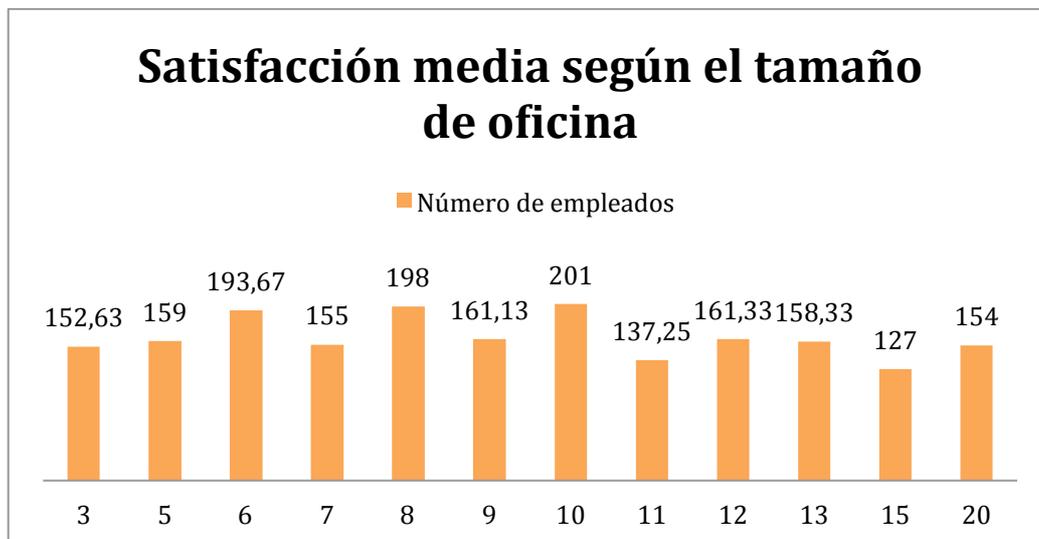
Y si bien es cierto que no hay estudios sobre los objetivos comerciales en banca, esto se puede relacionar con las palabras de Brown (1996) que indican que un trabajo desafiante y complejo proporciona mayor satisfacción a los individuos que lo realizan que uno fácil y monótono.



4.9 Grado de satisfacción según el tamaño de la oficina

En cuanto a la satisfacción en función del tamaño de oficina, siguiendo las indicaciones de Hiremath (1994) y Davis y Newstrom (2002) debería apreciarse una tendencia descendente, sin embargo, se observa una gráfica con grandes fluctuaciones que no siguen ningún patrón concreto. Esto es debido a que en la actualidad la entidad se encuentra inmersa en un proceso de reestructuración de oficinas, volcándose varias oficinas pequeñas en una más grande y con personal más especializado para cada tipo de cliente.

Es por esto que existe tanta variedad de tamaño de las oficinas y la satisfacción percibida es tan dispar. La gran mayoría de los empleados acaba de llegar a su nuevo puesto de trabajo y están acostumbrándose al nuevo tamaño de su sucursal.



4.10 Grado de satisfacción según el nivel de renta y el nivel de estudios

De acuerdo con Osorio (2016) la capacidad de atraer, retener y motivar está tradicionalmente unida a la remuneración. La motivación del personal es fundamentalmente económica, por lo que si los trabajadores reciben salarios razonables, incentivados con primas y pluses, se conseguirá una plantilla motivada y satisfecha con un alto rendimiento. Sin embargo, un mal sistema retributivo produce los efectos contrarios a los previamente indicados: desincentiva el rendimiento, deteriora el clima, aumenta el absentismo, etc.

Para el análisis de la retribución económica en la muestra se segmentó el salario en diferentes tramos al igual que se hiciera previamente con la edad de las personas. Estos tramos están divididos en, <21000;21000-26500;26500-31500;31500-38000;38000-53500;>53000, siendo el más numeroso el de 38000-53500 con casi el 50% de la muestra (19).

En este estudio no se puede apreciar ningún tipo de patrón entre el nivel de renta y la satisfacción laboral. En contra de todo pronostico quien está más satisfecho corresponde con el menor salario, mientras que el resto de los tramos aumentan y disminuyen con muy poca diferencia entre ellos.

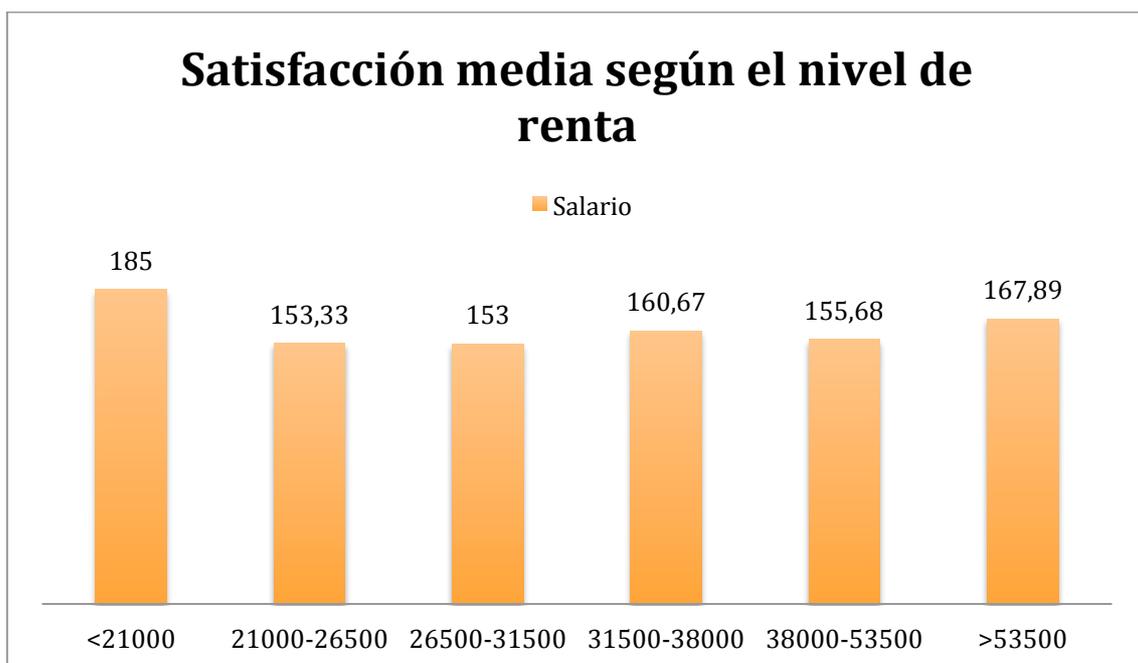
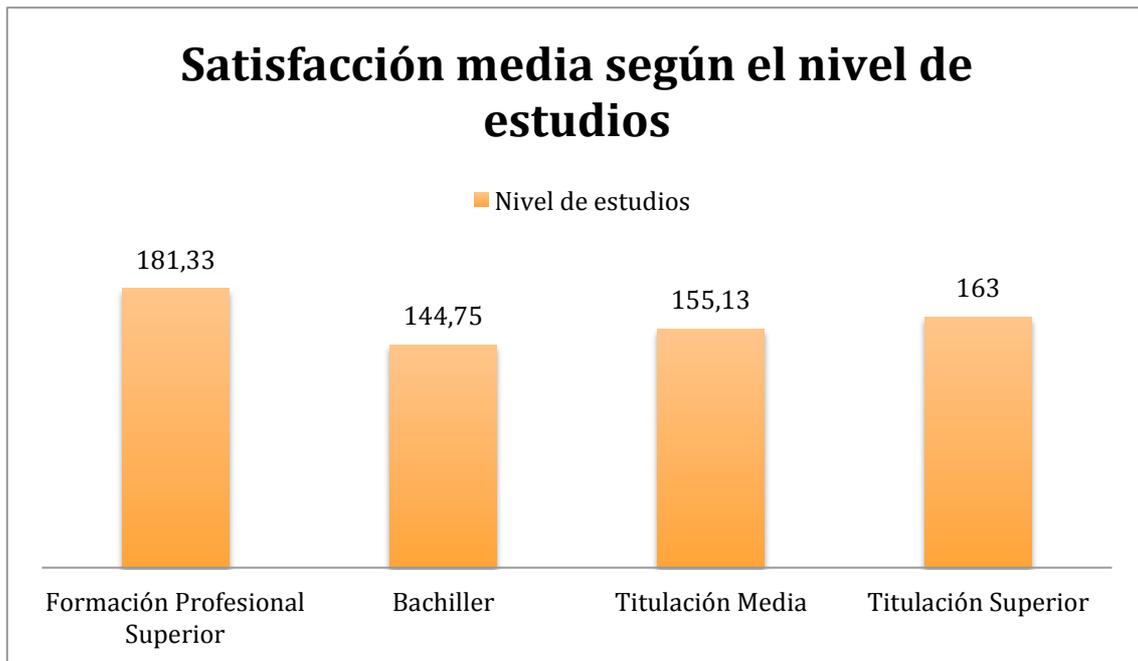
Sin embargo, si analizamos el nivel de renta de forma simultanea al nivel de estudios y lo comparamos con el nivel de satisfacción podemos apreciar un efecto explicado por Morse (1953) y Homans (1961) anteriormente citado en este trabajo.

Para el análisis del nivel de estudios se formularon 5 categorías, formación profesional media, formación profesional superior, bachiller, titulación media y licenciados, doctorados o másteres.

Morse y Homans entendían la satisfacción como la separación entre lo que se desea (lo que se espera obtener) y lo que se recibe (experiencia en el trabajo). O lo que es lo mismo, la diferencia entre los niveles de aspiración y los resultados obtenidos. Se puede entender el nivel de estudios como las contribuciones y el nivel de renta como las retribuciones, por lo que será lógico, que para menos contribución se espere una menor retribución.

Esta teoría sobre que la satisfacción en el trabajo está relacionada con el grado de conformidad del recurso humano con el entorno del trabajo está corroborada también por George y Jones (1999), Thierry y Koopman-Iwema (1984) y Locke (1976)

Según esta lógica, aquellas personas con un menor nivel de estudios se conformaran con un menor nivel de renta y estarán más satisfechos que una persona con mayor nivel de estudios. Es por eso que en ambos gráficos los extremos coinciden con los datos más elevados, mientras que por el centro disminuyen ligeramente.



5. CONCLUSIONES

La satisfacción y la motivación laboral son elementos clave para el buen funcionamiento de las empresas. Y lo son mucho más en instituciones financieras dónde los trabajadores se encuentran de cara al público como es el caso del Banco Santander. Es importante que los directivos y responsables de recursos humanos del banco tengan en cuenta estos detalles a la hora de planificar una gestión efectiva.

Este estudio no es relevante para medir la satisfacción de los empleados en el Banco Santander ya que la muestra recogida es muy pequeña y centralizada para poder representar una imagen fiel de la opinión de los trabajadores. Para conseguir un estudio relevante se debería entrevistar a un número mucho mayor de empleados, así como de diversas poblaciones y sectores (oficinas comerciales, servicios centrales...). Este tipo de estudio es de dimensiones muy superiores a las de un trabajo de fin de grado, necesitándose tiempo y herramientas no disponibles para nosotros.

Sin embargo, si nos podemos hacer una pequeña idea sobre la satisfacción de los empleados en la ciudad de Santander y extraer ciertas conclusiones de las encuestas recogidas. De acuerdo con los gráficos mostrados con anterioridad se puede afirmar que los trabajadores del Banco Santander muestran una satisfacción general bastante alta, siendo superior en mujeres que en hombres.

Se observa una satisfacción superior en los rangos de los extremos en diversas variables como puede ser la edad, el nivel de estudios o el nivel de renta. El número de horas efectivamente trabajadas a la semana se puede relacionar con la variable sobre la realización de objetivos comerciales. Ambas tienen tendencia lineal ya que a más horas trabajadas y más objetivos se reciben mayores bonus económicos lo que se traduce en mayor satisfacción.

A la hora de analizar el estado civil, el número de hijos o el tipo de jornada lo relacionamos con la flexibilidad y la conciliación entre la vida familiar y laboral. Es por ello que la jornada continua es la que más satisfacción produce mientras que en el estado civil o el número de hijos no se ve un patrón claro. Finalmente, en cuanto a las oficinas, mencionar que el tipo de oficina, ya sea clásica o Smart, es indiferente a la hora de la satisfacción de sus empleados y que para analizar la satisfacción que proporciona el tamaño de la misma no tenemos suficientes datos actualmente.

Estas conclusiones sobre la satisfacción extraídas del estudio empírico pueden relacionarse con las teorías de motivación explicadas con anterioridad. Los empleados dan importancia, y por tanto, son necesarias para su satisfacción diversos elementos pertenecientes a la teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow. La seguridad de tener un trabajo estable, la estima del reconocimiento del trabajo realizado o la autorrealización mediante el desarrollo de las capacidades y habilidades no solo motivan si no que generan satisfacción.

Las posibilidades de promoción están relacionadas con el sentimiento de crecimiento individual, factor intrínseco en la teoría bifactorial de Herzberg y las necesidad de logro y de ascenso así como la pertenencia a la empresa o necesidad de afiliación están recogidas en la teoría de las necesidades de McClelland. También se observan comportamientos de las teorías de proceso, como es la teoría de las expectativas de Vroom, reflejada claramente en el apartado de nivel de estudios y nivel de renta, ya que dependiendo de lo que percibamos como justo estaremos más satisfechos o menos. Por último, las primas o bonus por productividad generadoras de satisfacción hacen referencia a la teoría del reforzamiento de Skinner, ya que con un refuerzo

Análisis de la satisfacción laboral en el sector bancario

positivo se consigue mantener el nivel de productividad o incluso aumentarlo.

Con esto podemos afirmar que la motivación laboral y la satisfacción están estrechamente relacionados, siendo la segunda parte fundamental de la primera. Y también se puede decir que en el Banco Santander, en la localidad de Santander, la satisfacción es buena, por lo que se recomienda a los responsables de recursos humanos continuar con las políticas de motivación y satisfacción que están llevando a cabo en la actualidad. De esta forma conseguirán un buen feed-back por parte de sus empleados y altos niveles de rendimiento que se traducirán en mayores beneficios económicos para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

CHAMPOUX, J.E (1991). *A multivariate test of the job characteristics theory of work motivation*. Journal of organizational behavior, Vol 12, 5 pp. 431.

SANCHEZ-SELLERO, M.C. SANCHEZ-SELLERO, P. CRUZ-GONZALES, M.M. SANCHEZ-SELLERO, F.J. (2013). *Características organizacionales de la satisfacción laboral en España*. Revista de administración de empresas, V 54.

SANCHEZ HERNÁNDEZ, M.I. (2013) *Compromiso laboral y estrés en los empleados de bancos y cajas*. Pecvunia, Num 16/17 pp. 85-100.

ALONSO MARTIN, P. (2006). Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración. Boletín de psicología, N°88, pp 49-63.

OSORIO, M. (2016). *El impacto de la remuneración en la gestión de recursos humanos*. Boletín de estudios económicos, Vol LXXI N°217 pp. 85-11

CHIANG VEGA, M.M. KRAUSSE MARTINEZ, K.A. (2007). *Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento*. Horizontes empresariales.

ARRIETA, C. NAVARRO, J. VICENTE, S. (2008). *Factores asociados a la emergencia de patrones diferenciados de la motivación en el trabajo*. Psicothema 2008, Vol. 20, pp.745-752.

ZENTENO-HIDALGO, A.C. DURÁN SILVA, C.A. (2014). *Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso*. Revista innovar, Vol. 26.

GARCIA-MAINAR, I. GARCIA-MARTIN, G. MONTUENGA, V.M. (2016). *Gender differences in occupations, job attributes, and job satisfaction*. Revista economía aplicada, Vol. XXIV, pp. 39-67.

VARGAS TELLEZ, J.A. (2012). *Implicaciones de la teoría motivacional de la autodeterminación en el ámbito laboral*. Revista electrónica Nova Scientia, Vol. 5, pp.154-175.

ARIZA-MONTES, J.A. CASADEMUNT, A.M.L. MORALES-GUTIERREZ, A.C. (2013). *La implicación emocional de los empleados de banca en Europa*. Universia business review.

MUÑOZ RESTREPO, A. RAMÍREZ VALENCIA, (2014) M. *La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”*. A-D Minister, Num 24.

ROUSSEL, P. (2000). *La motivation au travail- concept et théories*. Les notes du lirhe.

HERZBERG, F. (1954). *La teoría de la motivación-higiene*. Work of man, Cleveland: The world of publishing company, pp. 71-91.

CARRASQUER OTO, P. MARTIN ARTILES, A. (2005). *La política de conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. Un aspecto de la estrategia europea de empleo*. Cuadernos de relaciones laborales 23, Num 1, pp. 131-150.

GOLIK, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. Cuad. Admon. Ser.organ. Vol, 26, pp 107-133.

LANTZ, B. (2013). *Equidistance of Likert-type scales and validation of inferential methods using experiments and simulations*. The electronic journal of business research methods, Vol. 11, pp 16-28.

NAVARRO, J, YEPES, M, YARID AYALA C, QUIJANO S.D (2011). *An integrated model of work motivation applied in a multicultural sample*. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, Vol. 27, nº3 pp. 177-190.

SOLF ZÁRATE, A. (2006). *Motivación intrínseca laboral y su relación con las variables de personalidad orientación meta y tesón*. Revista de la facultad de psicología nº 9, pp. 111-126.

LOPEZ MAS, J. (2005). *Motivación laboral y gestión de los recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Revista de investigación de la facultad de ciencias administrativas. Vol, 8. Nº 15.

PÉREZ RUBIO J.A. (1997) *Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis*. Reis 80 pp. 133-167.

PINTARIC, K, HUNJET A. (2016) *Motivation of sales staff in the banking sector*. 15th international scientific conference on economic and social development-human resources. Varazdin 9-10 June 2016.

SILVA, J. L. NAVARRO, V.L. (2012). *Organización del trabajo y salud de empleados del banco*. Revista Latino-Am. Enfermagem.

VAN SCHEERS, L. BOTHA, J. (2014). *Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation*. Journal of business and retail management research. Vol, 9.

MAFINI, C. DIODLO, N. (2014). *The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation*. SA Journal of Industrial Psychology.

SPENCER, D.A. (2002) *Social and economic motivation at work: theories of motivation reassessed*. Contemporary sociology, Vol 31, 3; ABI/INFORM Collection pp. 283

DIMOV IVANOV, I. KORTUM, E. (2007). Who strategies and action to protect and promote the health of workers. Med, Segur Trab 2007. Vol LIII, pp. 01-04.

HAUSER, L. (2014) *Work motivation in organizational behavior*. Economics, management, and financial markets, Vol 9, 4 pp. 239-246

ANEXO I

El único objetivo de esta encuesta anónima es la realización de un Trabajo de Fin de Grado para la Universidad de Cantabria, elaborado por Belén Carranceja Díez. Con este cuestionario se pretende medir y analizar los factores de satisfacción laboral en el Banco Santander. Los resultados de la misma serán tratados de forma agregada y de manera confidencial.

Le agradezco su participación.

	Insatisfecho		Indiferente		Satisfecho	
	Muy	Bastante	Algo	Algo	Bastante	Muy
Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo						
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar cosas en las que usted destaca						
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan						
El salario que usted recibe						
El sistema económico de comisiones, premios e incentivos que recibe						
Las dietas y pluses que recibe						
La remuneración por antigüedad que recibe						
El horario de su jornada laboral						
Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar						
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo						
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo						
La iluminación de su lugar de trabajo						
La ventilación de su lugar de trabajo						
La temperatura de su local de trabajo						
La distancia y medios de comunicación de su domicilio a su centro de trabajo						
Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa						
Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa relacionada directamente con las necesidades de su puesto						
Las vacaciones remuneradas que obtiene						
Las oportunidades de promoción que tiene						
Las condiciones de jubilación que ofrece su empresa						
Las posibilidades de excedencia que usted tiene por maternidad u otras razones						

Análisis de la satisfacción laboral en el sector bancario

Los permisos que puede obtener por razones de necesidad personal							
Las facilidades que le ofrece su empresa a la hora de conciliar su vida laboral con su vida familiar y personal							
Los traslados de puesto a que puede ser sometido, incluso aquellos que lo desplazarían de su residencia actual							
Las relaciones personales con sus superiores							
La supervisión que ejercen sobre usted							
La proximidad y frecuencia con que es supervisado							
La forma en que sus supervisores juzgan su tarea							
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa							
La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo							
Su participación en las decisiones de su departamento o sección							
Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa							
El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales							
La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales							

Cargo que ocupa (Escriba solo aquella ocupación que desempeña en su actual puesto de trabajo): _____

¿Cuál es su nivel?: _____

Sexo: Hombre Mujer

Edad: <29 30-38 39-48 49-56 >56

Estado civil: Soltero Casado Divorciado Viudo

Número de hijos: 0 1 2 3 >3

Situación laboral: Contrato fijo Contrato temporal

Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llevo a completar:

- Formación Profesional Primer Grado
- Formación Profesional Segundo Grado
- Bachiller (ES, BUP, COU)
- Titulación Media (Esc. Técnicas, Prof. E.G.B., Graduados Sociales, A.T.S)
- Licenciados, Doctores, Masters universitarios

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

- Jornada partida fija
- Jornada intensiva fija
- Jornada parcial

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

¿En que tipo de oficina trabaja usted? Clásica Smart

¿Tiene usted establecidos en su trabajo objetivos comerciales para alcanzar?

Si No

Número de empleados en su oficina _____

Nivel de renta:

- <21.000
- 21.000-26.500
- 26.500-31.500
- 31.500-38.000
- 38.000-53.500
- >53.500