UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

El salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials*
de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Anaya Berrocal, Fiorella Fernanda (0000-0002-9328-0966)

Astuhumán Flores, Judith Silvana (0000-0003-0975-8953)

ASESOR

Bravo Velásquez, Carlos Martín (0000-0002-5114-8190)

Lima, 16 de diciembre de 2020

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a Dios, por lograr que el COVID-19 no sea un obstáculo para mí y ser mi luz para culminar esta investigación. A mis padres y familia, infinitas gracias por brindarme su apoyo en los buenos y malos momentos a lo largo de este proceso. Gracias por siempre creer en mí.

Judith Silvana Astuhuamán Flores

Esta investigación la dedico en primer lugar a Dios, por ser mi mentor y guía en todo el proceso de la titulación. En segundo lugar, a mis abuelitos, que me acompañan siempre desde el cielo. Por último y no menos importante a mis padres, hermana y familia en general por siempre creer en mí. Muchas gracias familia, son lo mejor que tengo.

Fiorella Fernanda Anaya Berrocal

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios y a la Virgen María por ser quienes nos ayudaron a lograr este objetivo.

Asimismo, de manera muy especial a nuestros padres por el apoyo brindado siempre y ser nuestro soporte emocional en los momentos más difíciles durante el proceso para la culminación de esta investigación.

A mi compañera de tesis, por la confianza depositada, perseverancia, responsabilidad, paciencia y actitud positiva demostrada en todo momento.

A nuestro asesor, Carlos Bravo, por su tiempo y ser nuestro guía para la elaboración de esta investigación.

RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad determinar la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. Debido a la relevancia que han tomado los trabajadores *millennials* por su representación en los puestos de trabajo y por una característica muy común entre ellos: la alta rotación laboral.

El propósito de esta investigación correlacional, mucho más allá de determinar la relación entre ambas variables, es conocer las dimensiones que afectan a cada una de ellas. La muestra está compuesta por 377 trabajadores de la generación *millennial* que laboran en cuatro de los bancos más representativos del Perú (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Scotiabank e Interbank). Para obtener la información del análisis correspondiente, se aplicó el instrumento de encuesta, donde se consideró las dimensiones del salario emocional y la satisfacción laboral, las mismas que se determinaron de acuerdo a lo estudiado por los autores Lee, Yang y Li (2017) y Padilla (2016). El cuestionario consta de 48 preguntas y utiliza la escala de Likert. Los resultados demuestran una correlación causal fuerte y positiva de 0,727 entre ambas variables, determinando la existencia de la relación directa entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019, aceptando de esta forma la hipótesis alternativa planteada, es decir cuando se incrementa el salario emocional, se incrementa la satisfacción laboral de los *millennials*.

Palabras Clave: salario emocional; satisfacción laboral; sector bancario; *millennials*

The emotional salary and job satisfaction in millennial workers of companies in the
banking sector in Metropolitan Lima in 2019

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the relationship between emotional salary and job satisfaction in millennial workers of companies in the banking sector in Metropolitan Lima in 2019. Due to the relevance that millennial workers have taken for their representation in positions of work and for a very common feature among them: high job turnover.

The purpose of this correlational research, well beyond determining the relationship between both variables, is to know the dimensions that affect these variables and the relationship between them as well. The sample is made up of 377 of millennial generation workers in four of the most representative banks in Peru (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Scotiabank and Interbank). To obtain the information from the corresponding analysis, the survey instrument was applied, where the dimensions of emotional salary and job satisfaction were considered, which were determined according to what was studied by the authors Lee, Yang and Li (2017) and Padilla (2016). The questionnaire consists of 48 questions and uses the Likert scale. The results show a strong and positive causal correlation of 0.727 between both variables, determining the existence of a direct relationship between emotional salary and job satisfaction in millennial workers of companies in the banking sector in Metropolitan Lima in 2019, accepting in this way the alternative hypothesis proposed, that is, when the emotional salary increases, the job satisfaction of millennials increases.

Keywords: emotional salary; job satisfaction; banking sector; *millennials*.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	XVII
1 CAPITULO I. MARCO TEÓRICO	20
1.1 Antecedentes de la investigación	20
1.1.1 Antecedentes Internacionales	20
1.1.2 Antecedentes Nacionales	27
1.2 Base Teórica	32
1.2.1 Mapa de la Revisión de la Literatura	32
1.2.2 Salario Emocional	33
1.2.2.1 Definición de Salario	33
1.2.2.1.1 Clasificación de Salario	33
1.2.2.2 Definición de Salario Emocional	34
1.2.2.2.1 Modelo de Salario Emocional e instrumentos de medición	36
1.2.3 Satisfacción Laboral	40
1.2.3.1 Definición de Satisfacción	40
1.2.3.2 Definición de Satisfacción Laboral	40
1.2.3.2.1 Modelos teóricos que explican la Satisfacción Laboral	41
1.2.3.2.2 Modelos de Satisfacción Laboral e instrumentos de medición	43
1.2.4 Relación entre Salario Emocional y Satisfacción Laboral	46
1.2.5 Modelo de Satisfacción Laboral y Salario Emocional adaptado para el presente estudio	47
1.3 Otros Conceptos	52
1.3.1 Generación Y (<i>Millennials</i>)	52
1.3.2 Sistema Financiero Peruano	54
1.3.2.1 Sector Bancario Peruano	55
2 CAPITULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN	56
2.1 Planteamiento del problema	56
2.2 Formulación del problema	58
2.2.1 Problema General	60
2.2.2 Problemas Específicos	60
2.3 Formulación de Hipótesis de Investigación	61
2.3.1 Hipótesis General	61
2.3.2 Hipótesis Específicas	62

2.4	Objetivos de la Investigación.....	63
2.4.1	Objetivo General	63
2.4.2	Objetivos Específicos	63
2.5	Justificación de la Investigación	65
2.6	Limitaciones	67
3	<i>CAPITULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO</i>	67
3.1	Alcance de Investigación.....	67
3.2	Diseño de Investigación	68
3.3	Población de Investigación.....	69
3.4	Muestra de Estudio	69
3.5	Técnica de muestreo.....	70
3.6	Descripción del Instrumento para la recolección de datos.....	74
3.7	Aplicación del Instrumento para recolección de datos	75
3.8	Confiabilidad del Instrumento.....	75
3.9	Operacionalización de Variables	77
3.9.1	Técnica de procesamiento y análisis de información	80
4	<i>CAPITULO IV. DESARROLLO Y APLICACIÓN DE RESULTADOS.....</i>	80
4.1	Análisis de cuantativo.....	80
4.2	Descripción de los resultados.....	81
4.3	Contrastación de hipótesis.....	150
5	<i>CAPITULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</i>	170
6	<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</i>	173
7	<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</i>	176
8	<i>ANEXOS.....</i>	192

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio al 31 de Diciembre del 2019	55
Tabla 2. Número de trabajadores en los cuatro bancos más grandes del Perú al 31 de diciembre del 2019	69
Tabla 3. <i>Función de Distribución Normal $N(0,1)$</i>	72
Tabla 4. <i>Muestreo estratificado</i>	73
Tabla 5. Estadística de fiabilidad Alfa Cronbach - Cuestionario Total	76
Tabla 6. <i>Matriz de Operacionalización de las variables</i>	77
Tabla 7. Dimensión flexibilidad en el horario: El horario de trabajo del banco es flexible.	82
Tabla 8. Dimensión flexibilidad en el horario: Hay equilibrio entre el horario de trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de mi vida	83
Tabla 9. Dimensión flexibilidad en el horario: Me brindan permisos para realizar actividades personales sin inconvenientes	85
Tabla 10. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: Me gustan las actividades y responsabilidades de mi puesto de trabajo	86
Tabla 11. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: Las actividades que realizo son desafiantes y con un nivel de dificultad retador.	87
Tabla 12. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: Al realizar mi trabajo, tengo autonomía y control sobre las actividades y procesos que realizo.	89
Tabla 13. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: El trabajo que realizo, me permite desarrollar nuevas competencias y aplicar mi creatividad e iniciativa	90
Tabla 14. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: Las actividades que realizo aportan a la misión institucional.	92
Tabla 15. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: La empresa me brinda capacitaciones.	93
Tabla 16. Dimensión reconocimiento y estatus: Mi jefe confía en el trabajo que realizo.	95
Tabla 17. Dimensión reconocimiento y estatus: Mis compañeros me ven como ejemplo a seguir por las actividades que realizo.	96

Tabla 18. Dimensión reconocimiento y estatus: Tengo libertad de expresar mis sugerencias o quejas.	98
Tabla 19. Dimensión reconocimiento y estatus: Contribuyo en los procesos de toma de decisiones importantes para el área o banco.....	98
Tabla 20. Dimensión cooperación con colegas y líder: Mi jefe o compañeros de trabajo realizan comentarios constructivos sobre mi trabajo.....	100
Tabla 21. <i>Dimensión cooperación con colegas y líder: En el banco se promueve el trabajo en equipo.</i>	101
Tabla 22. Dimensión cooperación con colegas y líder: Mi jefe me brinda el feedback frecuentemente.....	102
Tabla 23. Dimensión cooperación con colegas y líder: Existe comunicación directa con mi jefe.....	104
Tabla 24. Dimensión cooperación con colegas y líder: La relación con mi jefe es buena.	105
Tabla 25. Dimensión cooperación con colegas y líder: La relación con mis compañeros de trabajo es bueno.	106
Tabla 26. Dimensión seguridad y beneficios: La empresa me ofrece estabilidad laboral.	107
Tabla 27. Dimensión seguridad y beneficios: Dentro del horario de trabajo tengo pausas activas (pequeños descansos durante la jornada laboral).	109
Tabla 28. Dimensión seguridad y beneficios: Existe un comité de seguridad y salud en el banco.....	110
Tabla 29. Dimensión seguridad y beneficios: Cuando trabajo hasta tarde, cuento con servicio de transporte institucional.....	112
Tabla 30. Dimensión bienestar: Los beneficios y el bienestar que brindan en el área son justos.....	113
Tabla 31. Dimensión bienestar: El sistema de beneficios de la empresa me estimula a trabajar duro.....	115
Tabla 32. Dimensión bienestar: El banco me brinda beneficios para mis familiares..	116
Tabla 33. Dimensión comportamiento del líder: Mi jefe tiene interés por sus subordinados.....	118
Tabla 34. Dimensión comportamiento del líder: Mi jefe es justo con los subordinados.	119
Tabla 35. Dimensión comportamiento del líder: Mi jefe toma buenas decisiones.....	120

Tabla 36. Dimensión trabajo desarrollado: He logrado cambios trascendentales en el banco con mi trabajo desarrollado.....	121
Tabla 37. Dimensión trabajo desarrollado: Me siento satisfecho y orgulloso del trabajo en el que estoy comprometido.....	122
Tabla 38. Dimensión trabajo desarrollado: Los procedimientos operativos en la empresa me han dejado exhausto.....	124
Tabla 39. Dimensión trabajo desarrollado: Las actividades asignadas por mi jefe son de mi agrado.	126
Tabla 40. Dimensión relaciones interpersonales: Me siento muy feliz y tranquilo trabajando con mis colegas.....	127
Tabla 41. Dimensión relaciones interpersonales: Existe un ambiente laboral muy tenso por discusiones en mi área de trabajo.....	128
Tabla 42. Dimensión relaciones interpersonales: Estoy satisfecho con el ambiente laboral y la relación con mis compañeros de trabajo.....	130
Tabla 43. Dimensión relaciones interpersonales: Alta cooperación y apoyo entre compañeros de trabajo.	131
Tabla 44. Dimensión relaciones interpersonales: Tengo reconocimiento e influencia positiva dentro del equipo de trabajo.....	132
Tabla 45. Dimensión la competencia laboral: Mientras hago bien mi trabajo y dentro de los plazos requeridos tengo tiempo para reunirme con amigos y familiares.....	134
Tabla 46. Dimensión la competencia laboral: Mi carga de trabajo constantemente supera mi resistencia.	135
Tabla 47. Dimensión la competencia laboral: Las reglas y regulaciones en el área de trabajo dificultan que uno haga un buen trabajo.....	136
Tabla 48. Dimensión la competencia laboral: Las exigencias que tengo conmigo mismo ayudan a las labores que ejerzo.	138
Tabla 49. Dimensión la competencia laboral: Me siento confiado en ser exitoso en las labores encargadas, con mis conocimientos y competencias.	139
Tabla 50. Dimensión la competencia laboral: La presión laboral limita mis esfuerzos en el trabajo.	141
Tabla 51. Dimensión crecimiento profesional: Mientras haga un buen trabajo, tendré posibilidades de recibir un ascenso.	142
Tabla 52. Dimensión crecimiento profesional: Las capacitaciones que brinda la empresa me benefician en el ámbito profesional.....	144

Tabla 53. Dimensión crecimiento profesional: Constantemente puedo obtener nuevos conocimientos y experiencia de mi trabajo.	145
Tabla 54. Dimensión crecimiento profesional: Estoy dispuesto a aceptar desafíos en la empresa.	147
Tabla 55. Análisis Descriptivo de las dimensiones del Salario Emocional y la Satisfacción Laboral	148
Tabla 56. Pruebas de Normalidad Variable 1 y 2.....	150
Tabla 57. <i>Coeficiente de correlación y significación entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.</i>	151
Tabla 58. <i>Coeficiente de correlación y significación entre flexibilidad en el horario y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.</i>	153
Tabla 59. <i>Coeficiente de correlación y significación entre actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.</i> .	154
Tabla 60. <i>Coeficiente de correlación y significación entre reconocimiento y status y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.</i>	156
Tabla 61. <i>Coeficiente de correlación y significación entre cooperación con colegas y líder y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.</i>	157
Tabla 62. <i>Coeficiente de correlación y significación entre la seguridad y beneficios y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.</i>	159
Tabla 63. <i>Coeficiente de correlación y significación entre el salario emocional y el bienestar en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.</i>	160
Tabla 64. <i>Coeficiente de correlación y significación entre el salario emocional y el comportamiento del líder en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.</i>	162
Tabla 65. <i>Coeficiente de correlación y significación entre el salario emocional y el trabajo desarrollado en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.</i>	164

Tabla 66.Coeficiente de correlación y significación entre el salario emocional y las relaciones interpersonales en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.....	166
Tabla 67. Coeficiente de correlación y significación entre el salario emocional y la competencia laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.....	167
Tabla 68.Coeficiente de correlación y significación entre el salario emocional y crecimiento personal en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.....	169

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de la revisión de la Literatura.....	32
Figura 2. Esquema de las dimensiones adaptado de los autores Lee, Yang Li (2017) para la variable satisfacción laboral y Padilla (2016) para la variable salario emocional.....	58
Figura 3. Prueba de dos colas para hallar z	73
Figura 4. Dimensión flexibilidad en el horario: El horario de trabajo del banco es flexible.	82
Figura 5. Dimensión flexibilidad en el horario: Hay equilibrio entre el horario de trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de mi vida.....	84
Figura 6. Dimensión flexibilidad en el horario: Me brindan permisos para realizar actividades personales sin inconvenientes.....	85
Figura 7. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: Me gustan las actividades y responsabilidades de mi puesto de trabajo.....	86
Figura 8. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: Las actividades que realizo son desafiantes y con un nivel de dificultad retador.	88
Figura 9. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: Al realizar mi trabajo, tengo autonomía y control sobre las actividades y procesos que realizo..	89
Figura 10. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: El trabajo que realizo, me permite desarrollar nuevas competencias y aplicar mi creatividad e iniciativa.....	91
Figura 11. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: Las actividades que realizo aportan a la misión institucional.	92
Figura 12. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: La empresa me brinda capacitaciones.	94
Figura 13. Dimensión reconocimiento y estatus: Mi jefe confía en el trabajo que realizo.	95
Figura 14. Dimensión reconocimiento y estatus: Mis compañeros me ven como ejemplo a seguir por las actividades que realizo.	97
Figura 15. Dimensión reconocimiento y estatus: Tengo libertad de expresar mis sugerencias o quejas.	98
Figura 16. Dimensión reconocimiento y estatus: Contribuyo en los procesos de toma de decisiones importantes para el área o banco.....	99

Figura 17. Dimensión cooperación con colegas y líder: Mi jefe o compañeros de trabajo realizan comentarios constructivos sobre mi trabajo.....	100
Figura 18. Dimensión cooperación con colegas y líder: En el banco se promueve el trabajo en equipo.	102
Figura 19. Dimensión cooperación con colegas y líder: Mi jefe me brinda el feedback frecuentemente.....	103
Figura 20. Dimensión cooperación con colegas y líder: Existe comunicación directa con mi jefe.....	104
Figura 21. Dimensión cooperación con colegas y líder: La relación con mi jefe es buena.	106
Figura 22. Dimensión cooperación con colegas y líder: La relación con mis compañeros de trabajo es bueno.	106
Figura 23. Dimensión seguridad y beneficios: La empresa me ofrece estabilidad laboral.	108
Figura 24. Dimensión seguridad y beneficios: Dentro del horario de trabajo tengo pausas activas (pequeños descansos durante la jornada laboral).	109
Figura 25. Dimensión seguridad y beneficios: Existe un comité de seguridad y salud en el banco.....	111
Figura 26. Dimensión seguridad y beneficios: Cuando trabajo hasta tarde, cuento con servicio de transporte institucional.....	112
Figura 27. Dimensión bienestar: Los beneficios y el bienestar que brindan en el área son justos.....	114
Figura 28. Dimensión bienestar: El sistema de beneficios de la empresa me estimula a trabajar duro.....	115
Figura 29. Dimensión bienestar: El banco me brinda beneficios para mis familiares..	117
Figura 30. Dimensión comportamiento del líder: Mi jefe tiene interés por sus subordinados.....	118
Figura 31. Dimensión comportamiento del líder: Mi jefe es justo con los subordinados.	119
Figura 32. Dimensión comportamiento del líder: Mi jefe toma buenas decisiones.....	120
Figura 33. Dimensión trabajo desarrollado: He logrado cambios trascendentales en el banco con mi trabajo desarrollado.....	122

Figura 34. Dimensión trabajo desarrollado: Me siento satisfecho y orgulloso del trabajo en el que estoy comprometido.....	123
Figura 35. Dimensión trabajo desarrollado: Los procedimientos operativos en la empresa me han dejado exhausto.....	125
Figura 36. Dimensión trabajo desarrollado: Las actividades asignadas por mi jefe son de mi agrado.	126
Figura 37. Dimensión relaciones interpersonales: Me siento muy feliz y tranquilo trabajando con mis colegas.....	127
Figura 38. Dimensión relaciones interpersonales: Existe un ambiente laboral muy tenso por discusiones en mi área de trabajo.....	129
Figura 39. Dimensión relaciones interpersonales: Estoy satisfecho con el ambiente laboral y la relación con mis compañeros de trabajo.....	130
Figura 40. Dimensión relaciones interpersonales: Alta cooperación y apoyo entre compañeros de trabajo.	131
Figura 41. Dimensión relaciones interpersonales: Tengo reconocimiento e influencia positiva dentro del equipo de trabajo.....	133
Figura 42. Dimensión la competencia laboral: Mientras hago bien mi trabajo y dentro de los plazos requeridos tengo tiempo para reunirme con amigos y familiares.....	134
Figura 43. Dimensión la competencia laboral: Mi carga de trabajo constantemente supera mi resistencia.	135
Figura 44. Dimensión la competencia laboral: Las reglas y regulaciones en el área de trabajo dificultan que uno haga un buen trabajo.....	137
Figura 45. Dimensión la competencia laboral: Las exigencias que tengo conmigo mismo ayudan a las labores que ejerzo.	138
Figura 46. Dimensión la competencia laboral: Me siento confiado en ser exitoso en las labores encargadas, con mis conocimientos y competencias.	140
Figura 47. Dimensión la competencia laboral: La presión laboral limita mis esfuerzos en el trabajo.	141
Figura 48. Dimensión crecimiento profesional: Mientras haga un buen trabajo, tendré posibilidades de recibir un ascenso.	143
Figura 49. Dimensión crecimiento profesional: Las capacitaciones que brinda la empresa me benefician en el ámbito profesional.....	144
Figura 50. Dimensión crecimiento profesional: Constantemente puedo obtener nuevos conocimientos y experiencia de mi trabajo.	146

Figura 51.Dimension crecimiento profesional: Estoy dispuesto a aceptar desafios en la empresa.....	147
--	-----

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el cambio generacional es una situación que afecta a muchas empresas y les exige adaptarse o reinventarse rápidamente. A causa de ello, las empresas están renunciando a ser organizaciones rígidas para convertirse en ambientes flexibles de trabajo con el objetivo de obtener lo mejor de todos sus colaboradores. Existen organizaciones que cuentan con colaboradores pertenecientes a la categoría generacional llamada Baby Boomers y a la generación X; sin embargo, en la actualidad esta situación está cambiando ante una mayor presencia de la nueva generación *millennial* en el mercado laboral.

En este estudio, se analizará el sector bancario, toda vez que se constituye en uno de los sectores más importantes para el desarrollo de la economía peruana, dado que la intermediación financiera representa el 42% del PBI, según información correspondiente al año 2018 (BCRP, 2019). Asimismo, se puede percibir cierta preferencia por parte de los *millennials* de laborar en este sector, según una entrevista realizada al Banco Interbank, indicaron que el 70% de sus colaboradores que trabajan en oficina, eran *millennials* (The Great Place To Work [GPTW], 2019).

A diferencia de otras generaciones, los *millennials* no sólo buscan la prestación económica por parte de la empresa, sino que priorizan en muchos casos los beneficios emocionales (García, 2012). “El salario emocional o beneficio emocional es la retribución no económica que un trabajador percibe con el fin de satisfacer sus necesidades personales y familiares” (González, 2017, p.80). Sin embargo, como menciona García (2012) “es un concepto utilizado por muchas empresas, pero aún no tiene la importancia y relevancia que debería, provocando desmotivación, baja productividad y falta de satisfacción en las empresas” (p.10).

Por otro lado, la satisfacción laboral es importante “en las organizaciones porque si la empresa cuenta con colaboradores motivados, satisfechos y comprometidos existen altas probabilidades que se cumplan los objetivos de la organización”(Chiroque & Piscoya, 2013, p.52).

En el Perú se han realizado previas investigaciones sobre el salario emocional y la satisfacción laboral, sin embargo, aún existe poca investigación acerca de estas variables y más aún enfocados a la generación *millennial*, que actualmente labora en el sector bancario. Ante lo mencionado, el presente estudio busca determinar la relación que existe entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la generación *millennial* del sector bancario en Lima Metropolitana para el año 2019, a fin de que las entidades financieras se informen sobre ello e implementen nuevas herramientas de trabajo.

Por último, el presente estudio está estructurado en cinco capítulos. En el capítulo I, se muestra el marco teórico, los antecedentes de la investigación y bases teóricas. Para ello, se toma en cuenta las investigaciones realizadas por autores expertos en los temas a tratar. En el capítulo II, se desarrolla el planteamiento y formulación del problema, formulación de las hipótesis generales y específicas de la investigación, objetivos, limitaciones y justificación de la misma. En el capítulo III, se desarrolla la metodología de trabajo especificando el alcance y diseño de la investigación, así como la población, muestra de estudio, técnica de muestreo, descripción y aplicación del instrumento para la recolección de datos, confiabilidad del instrumento y la matriz de operacionalización de las variables. En el capítulo IV, se describe el desarrollo y análisis de resultados, especificando el análisis cuantitativo, descripción de los resultados a través de las tablas de frecuencia y contrastación de las hipótesis a través de las pruebas de hipótesis. Por último, en el capítulo V, se desarrolla el análisis de los resultados, indicando la validación de las

hipótesis planteadas con mayor relevancia para la investigación. Así como el desarrollo de conclusiones y recomendaciones.

1 CAPITULO I. MARCO TEÓRICO

La revisión de la literatura de autores relevantes sobre estudios realizados en el Perú y otros países, ayudarán a respaldar y justificar la investigación a desarrollar. Posteriormente, se realizará una conceptualización del salario emocional y satisfacción laboral. Por último, se definirá las características de los trabajadores de la generación *millennial* y con ello tener un perfil para poder analizarlo en el sector bancario, objeto de estudio.

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Antecedentes Internacionales

Sánchez, M.C., y Sánchez, P. (2016), en su estudio acerca de los factores determinantes de la satisfacción laboral en España antes y durante la crisis del 2008, se examinó las variables involucradas con el clima laboral a través de indicadores de conciliación del trabajo y vida familiar, prestaciones sociales en la empresa y calidad directiva o de liderazgo. En el análisis del estudio se confirmó que la satisfacción laboral influye en el desarrollo y rendimiento del trabajo, esto quiere decir que, a mayor confianza del trabajador con la empresa, mayor será su compromiso con esta. La metodología aplicada fue la regresión lineal múltiple de *stepwise* y se utilizó el instrumento de Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT), facilitado por el Ministerio de Trabajo e Inmigración- España correspondiente al año 2010, con el objetivo de explicar el nivel satisfacción con el trabajo a través de diez variables independientes relacionadas al trabajo tales como (1) actividad, (2) organización del trabajo, (3) salario, (4) motivación, (5) jornada, (6) valoración de superiores, (7) estabilidad, (8) desarrollo personal, (9)

vacaciones-permisos y (10) posibilidad de promociones. Los resultados del estudio indicaron que la variable más influyente en la satisfacción laboral es la motivación y la variable con menor puntuación en la ecuación de regresión es el salario, donde indicaron que las motivaciones familiares y las vinculadas al crecimiento profesional tienen un impacto positivo en la satisfacción, las mismas que están definidas como salario emocional.

Hernández y Osorio (2016), en su investigación acerca del salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia, tuvieron como principal objetivo determinar qué alternativas de remuneración, basadas en el salario emocional, que los administradores pueden ofrecer a su fuerza laboral *Millennial*, a fin de disminuir la rotación del personal e incrementar el compromiso laboral. El análisis cuantitativo utilizado para la recolección de datos, fue la encuesta tipo Likert con 56 preguntas de respuestas afirmativas o negativas y de selección múltiple. La unidad de análisis utilizada fueron jóvenes de la generación del milenio nacidos entre 1980 y 2000. Para la investigación se recopilaron 194 encuestas válidas, en donde los resultados de la investigación afirmaron de manera concluyente que la rotación de empleados en esta generación disminuye aproximadamente a la mitad en las empresas que implementan planes de beneficios extralegales.

Por otro lado, Padilla (2016), en su investigación sobre el salario emocional y su influencia en la motivación laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia en Ecuador, examinó cómo la influencia de la aplicación de un sistema de salario emocional en la motivación laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia.

El alcance de este estudio fue correlacional con un diseño no experimental – transversal, empleando el método inductivo deductivo con técnicas de observación, encuestas y entrevistas. Los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios del salario emocional y MbM (evaluación de la motivación laboral) compuesto por veinte (20) preguntas, con alternativas basadas en la escala de Likert: (1) estoy completamente de acuerdo, (2) estoy básicamente de acuerdo, (3) estoy parcialmente de acuerdo, (4) estoy un poco de acuerdo y (5) no estoy de acuerdo. El estudio permitió determinar que la aplicación de los componentes de salario emocional en el Instituto Nacional de la Meritocracia tiene una influencia positiva en la motivación laboral de los servidores y trabajadores públicos de la institución, a través de las cinco dimensiones que detalla la autora tales como: (1) flexibilidad en el horario, (2) actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional, (3) reconocimiento y status, (4) cooperación con colegas y líder y (5) seguridad y beneficios, las mismas que han sido validadas a través del Alfa índice de Cronbach.

García, Gargallo, Marzo y Rivera (2005), realizaron un estudio sobre la satisfacción laboral y la evidencia empírica de las diferencias de género en España. Este estudio presentó dos objetivos, por un lado, identificó las variables que inciden en el nivel de satisfacción de un individuo con su trabajo y el nivel de impacto de este factor y, por otro lado, analizó las diferencias entre los factores que han tenido un impacto en la satisfacción percibida por hombres y mujeres. El diseño de investigación utilizado por este estudio fue exploratorio, pues utilizó la muestra a través de una base de datos del año 1997 de ISSP-Orientaciones laborales II "Actitudes hacia el trabajo", donde seleccionaron 413 casos específicos de España. Además, en la investigación emplearon un análisis factorial sobre aquellas variables que podrían afectar la satisfacción laboral de una persona, estos aspectos fueron considerados a través de un cuestionario de 11 ítems.

Asimismo, para establecer los factores que determinan la satisfacción laboral analizaron la literatura del modelo clásico titulado “Modelo de características del trabajo” de Hackman y Oldham (1980, como se citó en García et al., 2005) donde explican lo siguiente:

El potencial motivador de un puesto de trabajo se ve afectado por varias dimensiones claves, como la variedad de habilidades utilizadas, el impacto social del trabajo en otras personas, la identidad de los productos o servicios generados, las percepciones de autonomía y las fuentes de retroalimentación sobre la calidad de los resultados (p.282).

Por otra parte, con relación al manejo del factor humano destaca los salarios, las relaciones con los superiores y con los compañeros de trabajo y las oportunidades de promoción, las relaciones interpersonales, la naturaleza y las condiciones físicas del trabajo, las posibilidades de promoción y mejora, la retribución y seguridad. Se concluye que el modelo utilizado para su estudio se realizó en función a cuatro dimensiones: los aspectos económicos, relaciones interpersonales, condiciones laborales y realización personal en el trabajo.

Finalmente, el resultado de esta investigación indicó que los factores “desarrollo personal en el trabajo” y “aspectos económicos” mostraron un impacto positivo e influencia estadísticamente significativa en la satisfacción laboral para los hombres y mujeres. En contraste, el componente de "relaciones interpersonales" no tuvo una influencia estadísticamente significativa en el caso de la mujer mientras que los otros tres factores tienen una influencia positiva y significativa. Asimismo, el factor “condiciones laborales” no resultó ser un factor significativo en el caso de los hombres. Sólo tres de los cuatro factores detectados tienen un impacto en el nivel de satisfacción de los hombres.

Estos resultados proporcionan un mejor conocimiento de las variables que componen cada uno de los factores que determinan la satisfacción de sus empleados, tema que debe ser considerado dentro del ámbito de la gestión empresarial con el fin de aprovechar mejor las oportunidades que un personal motivado y comprometido puede contribuir a una organización.

Oni, Salau, Dirisu y Waribo (2015), en su investigación sobre “Los incentivos y satisfacción laboral: Sus implicaciones para el posicionamiento competitivo y la supervivencia organizacional en las industrias manufactureras de Nigeria”, utilizaron el método descriptivo empleando las siguientes herramientas: encuestas, cuestionarios estructurado, abierto y semiestructurado, entrevistas (en persona y por teléfono), así como la observación al participante. La muestra fue seleccionada a través del muestreo aleatorio estratificado y simple, de los cuales fueron seleccionadas 150 personas entre el personal administrativo y no administrativo. Los encuestados tenían entre 25 y 45 años, un alto porcentaje de jóvenes trabajadores entrevistados.

Este estudio se conformó de cuatro secciones en el cuestionario divididos con el enunciado (A, B, C, y D). La sección (A) estaba compuesta por datos personales de los encuestados, la sección (B) incluía información sobre el alcance de los cambios en la estructura del esquema de incentivos, la sección (C) mostraba los factores responsables de la efectividad del esquema de incentivos y la sección (D) comprende el impacto del esquema de incentivos en la efectividad organizacional. Del mismo modo, las preguntas del cuestionario incluyeron las seis dimensiones correspondientes a los incentivos no financieros, los cuales son: (1) el entorno propicio, (2) seguridad laboral, (3) capacitación y desarrollo, (4) reconocimiento, (5) promoción y (6) buena relación y las dimensiones

de los incentivos financieros. Los datos recopilados se analizaron mediante el paquete estadístico de ciencias sociales (SPSS) mediante estadística descriptiva y regresión.

Por otro lado, los resultados de esta investigación determinaron que los incentivos no financieros influyen significativamente en el nivel de satisfacción y compromiso de los trabajadores. Dentro de esas dimensiones, la variable con mayor relevancia es el entorno propicio, ya que obtuvo una alta puntuación respecto a las demás variables. Además, las conclusiones del estudio indicaron que algunos trabajadores ven el salario monetario como un estimulante para mejorar su desempeño y otros los incentivos no monetarios como el único medio por el cual la organización puede hacerlos sentir parte valiosa de una empresa.

Pushpasiri y Ratnayaka (2018), realizaron un estudio sobre la relación entre las recompensas no financieras y la satisfacción laboral de los empleados de la banca privada en Sri Lanka. En este estudio, se utilizó el método de muestreo de conveniencia. Es por ello que, para la recopilación de los datos primarios, se realizaron encuestas a 250 empleados al azar de la conocida sucursal del instituto financiero ubicado en la provincia del sur y para la recopilación de los datos secundarios, se obtuvieron de informes anuales, trabajos de investigación, etc.

Las recompensas no financieras son la variable independiente de esta investigación, y las dimensiones clave de estas se identificaron mediante una búsqueda exhaustiva de artículos de investigación previas. Después de revisar los artículos de investigaciones anteriores, los investigadores ajustaron las variables con los requisitos actuales. Las tres dimensiones analizadas de las recompensas no financieras fueron: retroalimentación de rendimiento, reconocimiento y equilibrio entre la vida laboral y personal.

Los datos recopilados se analizaron utilizando la prueba Alpha, la correlación y la regresión a través de IBM SPSS Versión 23 para comprender la relación. Los resultados de la investigación indicaron que existe una relación positiva entre las recompensas no financieras y la satisfacción de los empleados. A su vez, dentro de las dimensiones de las recompensas no financieras, el reconocimiento al empleado tiene una correlación positiva de 0.594 con la satisfacción laboral, mientras que la dimensión el trabajo y balance de vida tuvo una menor correlación del 0.35.

Lee, Yang y Li (2017), en su estudio de investigación sobre los factores que influyen en la satisfacción laboral y su relación con la intención de baja laboral, seleccionaron como sujeto de estudio a trabajadores que tienen entre 18 y 35 años, estas personas que son conocidos como la "generación Y", que se dedican a las industrias tales como servicios de comunicación, servicios financieros, procesamiento petroquímico y empresas manufactureras. La muestra para analizar fue de 418 utilizando el muestreo aleatorio estratificado.

El estudio investigó la satisfacción laboral mediante el análisis factorial exploratorio y el análisis factorial confirmatorio. Luego, construyó un modelo de ecuación estructural de trabajo satisfacción e intención de rotación y exploró el mecanismo de influencia de la satisfacción laboral en la intención de rotación.

Basado en el MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire)¹, una entrevista a gran escala de empleados en China y combinada con estudios realizados en China sobre la satisfacción laboral, esta investigación definió que los factores influyentes en la satisfacción laboral de los empleados de carrera temprano (jóvenes entre 18 a 35 años)

¹ Minnesota Satisfaction Questionnaire: El cuestionario está diseñado para medir el grado de satisfacción de un empleado con su trabajo, la cual aplica cuatro aspectos importantes como: trabajo en sí, relaciones interpersonales en el trabajo, reconocimiento y desarrollo.

son: (1) bienestar, (2) comportamiento del líder, (3) trabajo en sí, (4) relaciones interpersonales, (5) competencia laboral y (6) crecimiento personal. Las elecciones de esas variables fueron a través del análisis factorial. Se probaron las seis dimensiones propuestas como modelo junto con otros similares dando como resultado que tienen una implicancia significativa en la satisfacción laboral.

Por último, se detalla que el cuestionario empleó una escala de Likert poco convencional a lo usado regularmente por los investigadores, ya que modificaron el orden de la escala según su requerimiento. Esa escala fue aplicada en el cuestionario realizado a 418 empleados.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

Báez, Esquivel, Núñez, Rojas y Zavaleta (2017), a través de su tesis sobre la influencia del clima, motivación y la satisfacción laboral en la rotación laboral de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco en el año 2015, buscaron medir la relación entre las variables del problema de investigación: motivación, satisfacción laboral y clima con la rotación de los trabajadores de la Generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco.

La investigación se realizó con un alcance descriptivo correlacional y diseño no experimental. El instrumento que utilizaron para medir el clima laboral fue la Escala de Clima Laboral de Palma (2004, como se citó en Báez et al., 2017), en cambio para la motivación en el trabajo se utilizó la Escala de Motivación en el Trabajo (R-MAWS) (Gagné et al., 2010, como se citó en Báez et al., 2017), y finalmente para medir la satisfacción laboral utilizaron el instrumento propuesto por Anaya y Suárez (2004), los mismos que establecieron en su modelo de investigación las dimensiones de satisfacción laboral como: diseño del trabajo, realización personal, oportunidades de desarrollo futuro,

relaciones sociales y tiempo libre, reconocimiento del propio desempeño laboral, valoración social del trabajo, recompensas extrínsecas y oportunidades de promoción. El resultado de la investigación denota que las variables: motivación y satisfacción laboral tienen una relación significativa con la rotación del personal *millennial*. Por otro lado, se evidenció que el clima laboral no tiene una relación significativa con la rotación laboral. Estos resultados brindan mayor enfoque acerca de los factores que influyen en la rotación de los trabajadores de la generación *millennial* en las entidades bancarias. Además, las recomendaciones de esta investigación se enfocan en profundizar el estudio de la satisfacción laboral para comparar los resultados obtenidos con otras investigaciones y con ello conocer de cerca el comportamiento de la generación *millennial* dentro del ambiente laboral.

Herrera y Huanay (2018), en su estudio sobre diferencias en la percepción de salario emocional en colaboradores de una empresa privada de Lima Metropolitana, utilizaron un diseño de investigación no experimental y descriptivo. Esta investigación estuvo dirigido al personal administrativo de diferentes áreas de la empresa privada, conformando un total de 189 trabajadores con estabilidad laboral mínimo de 1 año. El objetivo principal de su investigación fue describir y comparar la percepción de salario emocional de los colaboradores de una empresa privada de Lima Metropolitana, utilizando como instrumento de investigación la hoja sociodemográfica y un cuestionario de salario emocional diseñado por Padilla (2016) compuesto por 29 enunciados de escala tipo Likert con opciones de respuesta que van de: (1) totalmente de acuerdo, (2) de acuerdo, (3) parcialmente de acuerdo, (4) en desacuerdo y (5) totalmente en desacuerdo. El cuestionario lo realizaron empleando las cinco dimensiones del salario emocional determinados por Padilla (2016, como se citó en, Herrera y Huanay, 2018) de la siguiente manera:

La primera dimensión: flexibilidad en el horario, la segunda dimensión: las actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional, la tercera dimensión: el reconocimiento y status, la cuarta dimensión: la cooperación con colegas y líder y la quinta dimensión: seguridad y beneficios (p.9).

Los resultados del estudio demostraron que analizando la variable por género no existen diferencias significativas, al determinar que el hombre y la mujer poseen una alta percepción del salario emocional en todas las dimensiones analizadas excepto en la flexibilidad de horario y seguridad y beneficios, respectivamente.

Sin embargo, al analizar la variable: tiempo de permanencia, comparando el rango 1 (1 - 5 años laborando en la empresa) y el rango 3 (12-16 años laborando en la empresa), los resultados muestran que existen diferencias significativas al indicar que los del rango 1 sólo tienen una alta percepción en tres de las cinco dimensiones; en cambio, los trabajadores pertenecientes al rango 3 tienen un nivel de percepción alto en las cinco dimensiones. Por otro lado, en función al análisis del nivel de jerarquía entre el mando operativo y alto, los resultados demostraron que los mandos altos tienen un nivel de percepción alto en todas las dimensiones excepto en la dimensión de actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional, sin embargo, para el mando operativo dicha dimensión representa un nivel de percepción alto.

Finalmente, el autor recomienda que los resultados obtenidos en su investigación podrían incentivar a las investigaciones siguientes a trazar un nuevo análisis al correlacionar la variable salario emocional con otras variables como la productividad, eficiencia laboral, clima laboral y/o satisfacción laboral, lo cual potencia al presente estudio.

Izurieta, Viñán, Pino, Tapia y Allauca (2016), en el artículo de investigación sobre la importancia del salario emocional en una organización como herramienta de retención

del talento humano buscó analizar la influencia del salario emocional en la retención de los trabajadores. Para ello, analizaron a los trabajadores de los grupos generacionales X e Y de una compañía de servicios de ingeniería. La investigación utilizó un diseño de estudio transversal con el método estadístico descriptivo, asimismo el instrumento de estudio utilizado fueron las encuestas realizadas a 30 colaboradores de una empresa de servicios de ingeniería. En este estudio, la variable independiente fue el salario emocional y la variable dependiente fue la retención del talento humano. Asimismo, se escogieron dos variables moderadoras: el género y la edad. El resultado de la investigación concluyó que el salario emocional sí influye en la toma de decisiones de los trabajadores al momento de pensar sobre su permanencia en una empresa. Finalmente, concluyeron que la incidencia de la retención del talento humano con respecto al salario emocional está definida por la edad de los empleados, tomando en cuenta que a menor edad se necesita tener un mejor plan salarial emocional cuyo resultado sea la retención de los mejores talentos en la empresa.

Alva y Juárez (2014), en su tesis acerca de la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo 2014, utilizaron el diseño descriptivo de corte transversal y el tamaño de la muestra correspondió a la población muestral conformado por 80 colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo. Las variables de investigación fueron: la satisfacción laboral, la cual depende de los factores internos y externos y la productividad, que está relacionada con la eficiencia y el buen cumplimiento de las labores por parte de los trabajadores. Las cinco dimensiones de la satisfacción laboral tomadas en el estudio fueron: (1) variedad de habilidades, (2) identidad de tarea, (3) significación de tarea, (4) autonomía y (5) retroalimentación del puesto mismo, estas dimensiones fueron tomadas en cuenta según lo determinado por

Hackman y Oldham en su cuestionario aplicado a 62 diferentes puestos. Por otro lado, las dos dimensiones de la productividad tomadas fueron: (1) entorno y (2) características del trabajo, determinadas en función a las teorías más aceptadas. Cabe mencionar que para poder analizar el grado de relación entre ambas variables emplearon una encuesta compuesta por 20 preguntas de tipo escala de Likert con alternativas de tipo Alto, Medio y Bajo. Los resultados de la investigación indican que la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad, quedando así demostrada la hipótesis del estudio.

Finalmente, el estudio indica que los incentivos no económicos (salario emocional) para los colaboradores es esencial en el ámbito laboral, ya que ayuda a mejorar la satisfacción laboral. Además, los autores recomiendan implementar estrategias para mejorar la satisfacción laboral, las cuales son: un plan de incentivos económicos y no económicos según el rendimiento de los trabajadores, talleres de integración para mejorar el relacionamiento entre los jefes y colaboradores, capacitación para potencializar las habilidades de los colaboradores y comunicación interna de 360°.

1.2 Base Teórica

1.2.1 Mapa de la Revisión de la Literatura

A continuación, se muestra en la Figura 1. la relación de los autores que se ha utilizado para explicar los conceptos de las variables salario emocional y satisfacción laboral en esta investigación y a su vez la relación existente entre ambas. Por otro parte, dado que el presente estudio se enfocó en los *millennials* de Lima Metropolitana en el sector

Figura 1. Mapa de la revisión de la Literatura

bancario peruano, se muestran también los principales autores que brindan una definición para los *millennials* y los conceptos sobre el sector bancario en Perú.

1.2.2 Salario Emocional

1.2.2.1 Definición de Salario

Según Hoffman (2020) El salario base es una cantidad fija de dinero que un empleador paga a un empleado a cambio del trabajo realizado. El salario base no incluye ningún beneficio, pago de bonificación o cualquier otra compensación potencial de un empleador. Se paga mensualmente o en un cheque de pago quincenal a un empleado exento o profesional.

Además, el salario es definido como las recompensas monetarias que constituyen la compensación tradicional que los empleados esperan por su trabajo (Malhotra, Budhwar, & Prowseet, 2007).

Varela (2013) indica sobre salario lo siguiente:

El salario es una retribución que se entrega al trabajador por su labor. Esta retribución puede darse en efectivo o en especie. La retribución en efectivo es una cantidad determinada de unidades monetarias que se paga al trabajador por su labor. La retribución en especie consiste en todos los servicios y bienes, distintos del dinero, que se otorgan al individuo también por su trabajo (p.42).

1.2.2.1.1 Clasificación de Salario

Según Chiavenato (2017), existe la remuneración económica y extraeconómica. La remuneración económica se divide en dos categorías: directa e indirecta. La remuneración económica directa incluye: el salario, premios, comisiones y bonos. Mientras que la

remuneración económica indirecta se refiere a: los planes de incentivos, gratificaciones, horas extras, descanso semanal remunerado y vacaciones. Por otro lado, la remuneración extraeconómica se divide en dos categorías: relativa al puesto de trabajo y relativa al ambiente de trabajo, las cuales involucran a los incentivos y premiaciones como el reconocimiento, autonomía, orgullo, calidad de vida en el trabajo, área de descanso, etc.

1.2.2.2 Definición de Salario Emocional

El salario emocional es aquella remuneración no económica que otorga un valor añadido al trabajador para mejorar su calidad de vida, a través de los beneficios como el horario flexible, beneficios sociales, formación y capacitación, acciones para mejorar la salud y reconocimiento (Giraldo, 2018). Asimismo, Morales (2016) indica que “no basta un buen salario monetario para atraer a los nuevos talentos, sino que las prácticas del salario emocional constituyen un elemento muy importante al momento de elegir un lugar de trabajo” (párr. 3).

Según el artículo “Las nuevas generaciones priorizan el salario emocional” publicado en CE Noticias Financieras (2019), el salario emocional se basa en dar a los empleados un mejor equilibrio entre la vida profesional y personal con la agilidad y flexibilidad que requieren. Este tipo de salario se trata de brindar al colaborador un paquete de beneficios más allá de la compensación económica que incluye opciones como oficina en casa o teletrabajo, desarrollo profesional o elegir las plataformas o tecnologías que mejor se adapten a su forma de trabajar. Por otro lado, indican que una de las tendencias que deben evaluarse en las empresas durante 2019 es la implementación de políticas que impulsen el salario emocional, ya que el ingreso de los *millennials* al mercado laboral requiere que se les brinden nuevas formas de trabajo para mejorar su productividad.

Por otro lado, en el artículo “Salario emocional, ¿El futuro de las empresas?” publicado en CE Noticias Financieras (2019), se menciona que el salario emocional es un término que muchas empresas han adaptado a sus sistemas de trabajo. Además, indican que es relevante para una organización centrarse en satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador a fin mejorar su calidad de vida, pues es claro que al día de hoy el dinero no es lo más importante para muchos trabajadores.

Según estudios realizados, en los últimos años las empresas se han visto en la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero en la contratación de nuevos empleados, ya que la retención de talento se está volviendo cada vez más difícil. Es por ello que el consultor de negocios, Víctor Salgado, aconsejó la creación de políticas salariales emocionales para que cada empleado se sienta cómodo al realizar sus actividades y al mismo tiempo crear vínculos de lealtad con la empresa, pues se considera más valioso tener un empleado leal a tener diez empleados infelices (CE Noticias Financieras, 2019).

La gestión de recompensas no se trata solo de los beneficios salariales de los empleados; también le preocupan las recompensas no financieras, como el reconocimiento, el aprendizaje y las oportunidades de desarrollo, y una mayor responsabilidad laboral (Armstrong & Murlis, 2005, como se citó en Pushpasiri & Ratnayaka, 2018).

Otra forma de entender a qué se refiere el salario emocional o incentivos no monetarios es que tienen propiedades motivacionales, ya que los empleados no sólo obtienen la utilidad del incentivo económico, sino que también disfrutan del reconocimiento de su desempeño laboral dentro de su entorno social (regalos, viajes, promociones en restaurantes, etc.). Por lo tanto, los incentivos no monetarios pueden conducir a un mayor desempeño en comparación con los incentivos monetarios (Sittenthaler & Mohnen, 2020).

Otros autores definen al salario emocional como los beneficios sociales que contribuyen al logro de una ventaja competitiva, al comprometer y fidelizar a sus trabajadores claves (Vidal, Córdón, & De la Torre, 2015).

1.2.2.2.1 Modelo de Salario Emocional e instrumentos de medición

1. Modelo de Salario Emocional adaptado por el autor Padilla

Los cuatro modelos utilizados por el autor Padilla (2016) en su investigación “El Salario Emocional y su influencia en la Motivación Laboral de los trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia” a fin de determinar las dimensiones del salario emocional se detallan a continuación:

Modelo de Great Place to Work

El objetivo del Great Place to Work es crear valor agregado a su empresa, con iniciativas que contribuyan con el desarrollo de los colaboradores.

Según el Great Place to Work (2008 como se citó en Padilla, 2016) define al modelo de la siguiente manera:

Los colaboradores consideran que las empresas que poseen un excelente lugar de trabajo se caracterizan por tres aspectos primordiales: existe confianza en los colaboradores, todos los del talento humano se sienten orgullosos por lo que hacen y los trabajadores disfrutan de trabajar con quienes lo hacen (p.15).

Modelo de Google

Padilla (2016) interpreta de la siguiente manera al Modelo de la empresa Google,

Las estrategias empleadas por Google para lograr el éxito, no se han basado únicamente en los clientes y usuarios a nivel mundial, sino que lograron poner un importante énfasis en las personas que trabajan ahí; puesto que sus fundadores, transmiten a los trabajadores la idea de que el trabajo es un desafío y por ello debe ser divertido, con el fin de promover el talento y la creatividad (p.17).

Por esa razón, para la empresa el bienestar físico, emocional, económico y social de los trabajadores, es un objetivo que busca alcanzar Google constantemente a través de beneficios innovadores que les ofrece a sus colaboradores, conocidos como Googlers. Estos beneficios son: servicio de salud con cobertura de atención integral, reembolso total de curso o programas de grado, seguros de viaje y asistencia de emergencia a los colaboradores y familiares, tiempo libre para los que se conviertan en padres, asesoría legal gratuita y oficinas para el trabajo y ocio (p.18).

Modelo de Proyecto Happiness Ecuador- The Edge Group

Padilla (2016) detalla que el Modelo de Proyecto de The Edge Group efectuó una encuesta a 1034 colaboradores de empresas del Ecuador con el fin de analizar la percepción del impacto social del trabajo, en función al sentido de empeño e importancia que los trabajadores expresan por lo que realizar. Otras de las características analizadas en el Modelo de Proyecto de The Edge Group (2008, como se citó en Padilla, 2016) son:

El equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, el orgullo por la organización, el propósito inspirador de desarrollar las actividades, cuán buen lugar para trabajar constituye la organización, el nivel de estrés en el trabajo, la motivación laboral y la felicidad desde su concepción más holística (pp. 18-19).

Dentro de los resultados de la encuesta de The Edge Group (2008, citado en Padilla, 2016) vale decir lo siguiente:

El 68% de los colaboradores consideran que el nivel de impacto de su trabajo en la sociedad es alto; el 41% de los encuestados siente que el equilibrio vida-trabajo es medio; el 39% siente un bajo nivel de estrés; asimismo el 67% se siente altamente orgulloso por el trabajo que realiza, por la organización en la que labora y manifiestan altos niveles de motivación; y, finalmente el 56% siente altos niveles de felicidad en el trabajo, lo cual eleva la capacidad de creatividad y de relacionarse con los colegas (p.19).

The Edge Group (2008, citado en Padilla, 2016) indican que:

En la gestión de recursos humanos, se pretende analizar sobre las temáticas de interés con la finalidad de encontrar los puntos que son considerados débiles o amenazantes para que mediante un plan de acción, estas puedan transformarse en fortalezas y oportunidades para la organización, por lo que mencionan que los componentes del salario emocional son los siguientes:(1) Impacto de mi trabajo en la sociedad, (2) Balance de vida – trabajo, (3) Felicidad en el trabajo, (4) Sentir orgullo en el trabajo , (5) Estrés en el trabajo y (6) Motivación (p.19).

Modelo de Adecco

Los principios y valores que caracterizan a los trabajadores de Adecco son el espíritu de equipo, la orientación al cliente, la responsabilidad y el espíritu de emprendimiento. Además, Adecco hace mención que los tres principios que caracterizan a sus líderes son:

1. Enfriar la cabeza porque para solucionar problemas y buscar alternativas de solución es importante olvidarse del “sentido de sí mismo” y hacerlo en base a los valores y capacidad de toma de decisiones.
2. Un corazón cálido, ya que, como estrategia para cumplir con los objetivos de la empresa, el personal debe tener la capacidad de llegar a las emociones de las personas y contar con energías suficientes para realizar el trabajo orientado a la meta en común.
3. Manos de trabajo, está relacionado con las emociones que el colaborador siente hacia su trabajo, ya que las personas que aman su trabajo, cuentan con más disposición a dar un esfuerzo adicional.

Padilla (2016) en su modelo utiliza los **cuestionarios** para medir la percepción del salario emocional en el Instituto Nacional de la Meritocracia, sobre todo a trabajadores que tienen un tiempo de permanencia en la institución mayor a 90 días. En los cuestionarios utilizaron la escala de Likert donde los evaluados deben de elegir dentro de un grupo de 5 categorías en función a 29 preguntas englobadas en las cinco dimensiones: (a) flexibilidad en el horario, (b) actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional, (c) reconocimiento y status, (d) cooperación con colegas y líder y (e) seguridad y beneficios.

Es importante hacer mención que el cuestionario, fue diseñado en base a cuestionarios del salario emocional, realizados en estudios de otras organizaciones públicas y/o privadas a nivel nacional e internacional, las cuales fueron descritas en los cuatros modelos mencionados anteriormente y aplicados en su estudio.

Por ejemplo, la encuesta propuesta por The Edge Group para investigar la felicidad en el trabajo constituyó una base muy importante para desarrollar el cuestionario, ya que evalúa

variables relativos al concepto de salario emocional y sus características. La empresa Adecco España utiliza cuestionarios con respecto al salario emocional, ayudando al estudio de Padilla (2016) al contar con algunas preguntas que se adecuaron para diseñar el instrumento de cuestionario S/E.

1.2.3 Satisfacción Laboral

1.2.3.1 Definición de Satisfacción

Oliver (2014) indica que la palabra satisfacción proviene del latín *satis* (suficiente) y *facere* (hace). La satisfacción es la respuesta del cliente que toma un producto/servicio previamente, incluyendo además los niveles de falta o exceso de cumplimiento.

1.2.3.2 Definición de Satisfacción Laboral

Existen varias definiciones sobre satisfacción laboral, entre ellas:

Según Robbins y Judge (2013), “la satisfacción en el trabajo se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características, que representa una actitud en vez de un comportamiento” (p.75). Por otro lado, Kaur (2015) indica que la satisfacción laboral es una actitud general hacia el trabajo, se trata de los sentimientos o el estado de ánimo de uno con respecto a la naturaleza de su trabajo.

A su vez, Locke (1976, como se citó en Abdullah, y Hooi, 2013), describe a la satisfacción laboral como "un estado emocional placentero o positivo que resulta de la evaluación del trabajo o las experiencias laborales". La satisfacción laboral involucra cómo se sienten los individuos sobre el trabajo que desempeñan y sus diferentes aspectos. Según Pongton y Suntrayuth (2019) la satisfacción laboral es definida como la actitud agradable de los empleados hacia sus puestos de trabajo y a su vez puede verse influida

por la capacidad del empleado para completar las tareas, el nivel de comunicación en una empresa y la forma en que la gestión trata a los colaboradores. Cuando los trabajadores están satisfechos, se comprometen a un largo plazo relación con una empresa.

Para completar lo definido anteriormente, los trabajadores que se encuentran a gusto con el equilibrio de su vida laboral y su vida personal, traerá consigo el bienestar de los mismos y el alto desempeño laboral será notorio, siendo esto positivo para las organizaciones (Aruldoss, Kowalski & Parayitam, 2020).

1.2.3.2.1 Modelos teóricos que explican la Satisfacción Laboral

En este punto, se detallan las teorías que dan soporte a la investigación. Estas son: la teoría de los dos Factores de Herzberg, la teoría de equidad y la teoría del ajuste en el trabajo.

1. Teoría de los dos Factores de Herzberg

Herzberg (1966, como se citó en Oni et al., 2015) explica que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo se debe a la relación que tiene con el empleo y sus actitudes frente al mismo. Dentro de los factores se encuentran las de motivación o intrínsecas (importancia de la tarea, respeto, reconocimiento, sentido de logro y las responsabilidades); y los factores de higiene o extrínsecas (Las políticas y los procedimientos de la empresa, relaciones con los superiores y compañeros de trabajo, remuneración, la supervisión y las condiciones de trabajo).

2. Teoría de Equidad

Robbins (1997, como se citó en Varela, 2013) la “Equidad se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes” (p. 26).

Asimismo, la teoría de la equidad (1963-1965) fue propuesta por J. Stacey Adams.

Según Varela (2013), “La teoría de la equidad: las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan; en el lugar de trabajo, la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero.” (p.27)

“La teoría de la equidad es una teoría de motivación laboral que subraya el papel que desempeñan las ideas de las personas respecto a la equidad o justicia de las recompensas y castigos en su desempeño y satisfacción” (Varela, 2013, p. 27).

3. Teoría del Ajuste en el Trabajo

La Teoría del Ajuste en el Trabajo es desarrollado por Dawis en 1994, la cual indica que cuando existe una mayor relación de las habilidades de un individuo (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con los requerimientos de la organización, es más probable que vaya a realizar un buen trabajo y ser percibido de manera positiva por el empleador (Dawis,1994, citado en Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz, 2012).

Según Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012), “el grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad de que una persona vaya a permanecer en su puesto de trabajo, logre tener éxito en este y reciba los reconocimientos esperados” (p. 24).

1.2.3.2.2 Modelos de Satisfacción Laboral e instrumentos de medición

1. Modelo de Satisfacción Laboral adaptado por los autores Anaya y Suárez

El modelo de Anaya y Suárez (2004, como se citó en Báez et al., 2017) determina que las dimensiones de la satisfacción laboral son ocho, luego de una evaluación realizada por la escala de satisfacción laboral- versión para orientadores. Se detalla las ocho dimensiones que han sido seleccionadas en función a la evaluación de confiabilidad de Cronbach:

(1) Diseño del trabajo: clara definición del puesto de trabajo y la participación del trabajador en las tareas relativas al mismo, (2) Realización personal: relacionada con el ajuste persona-trabajo, es decir, cómo se adecuan las cualidades de la persona con las características del trabajo, además de la percepción que el individuo tiene de cómo el trabajo es un medio adecuado para su desarrollo, (3) Oportunidades de desarrollo futuro: posibilidades que el trabajo ofrece para desarrollar las propias competencias personales, (4) Relaciones sociales y tiempo libre: relaciones con las personas del entorno y disponibilidad de tener tiempo libre permitido por los horarios laborales, (5) Reconocimiento del propio desempeño laboral: reconocimiento de los colegas, clientes y supervisores respecto del desempeño del empleado, (6) Valoración social del trabajo: valoración que tiene de la familia, amigos y sociedad en general, del trabajo del empleado (7) Recompensas extrínsecas: relacionado con prestaciones económicas y seguridad social brindada por el trabajo y (8) Oportunidades de promoción: posibilidades de ascenso justa en base a los méritos personales (pp. 45-46).

La Escala de Satisfacción Laboral – versión para orientadores (ESL-VO).

La escala utilizada por Anaya y Suárez (2004) permite analizar la satisfacción laboral en tres niveles: global, dimensional, y faceta. A través de un cuestionario desarrollado con 37 enunciados, los cuales fueron medidos a través de una escala numérica del uno al cinco, considerando al N°1 como puntaje menor y al N°5 como puntaje mayor. “Los enunciados fueron divididos en función a ocho dimensiones: diseño del trabajo, realización personal, oportunidades de desarrollo futuro, relaciones sociales y tiempo libre, reconocimiento del propio desempeño laboral, valoración social del trabajo, recompensas extrínsecas, y oportunidades de promoción” (Anaya & Suarez, 2004 como se citó en Báez et al., 2017, p.60).

2. Modelo de Satisfacción Laboral adaptado por el autor García

Por otro lado, García (2017) en su trabajo de grado sobre la satisfacción laboral y el salario emocional en España, analizó la relación entre ambas variables. La metodología que se utilizó fue la regresión lineal simple y correlacional y los instrumentos de investigación fueron dos cuestionarios: El Cuestionario S20/23 Meliá y Peiró (1989) y el cuestionario de elaboración propia del investigador para evaluar el salario emocional.

El primer cuestionario estaba compuesto por 23 ítems donde recabaron cinco dimensiones que son: satisfacción con (a) la supervisión, (b) el ambiente físico de trabajo, (c) las prestaciones recibidas, (d) satisfacción intrínseca del trabajo y (e) la participación. El segundo cuestionario presentaba 15 ítems, dividido en cuatro factores: las ayudas personales y la conciliación de la vida familiar/profesional, la mejoría de las condiciones laborales, la mejora del clima laboral y programas de mejora del capital humano.

La muestra para la investigación fueron 60 trabajadores, divididos en treinta hombres y treinta mujeres, desempeñando distintos puestos de trabajos en los diferentes peldaños

jerárquicos en empresas situadas en las provincias de Las Palmas de Gran Canaria y Santa Cruz de Tenerife, principalmente en las islas de Tenerife y Lanzarote. Los resultados indicaron la existencia de una relación directa entre la satisfacción laboral y el salario emocional, lo que indicó que mientras más beneficios no remunerativos reciban los trabajadores más satisfechos se encontrarán ellos.

3. Modelo de Satisfacción Laboral adaptado por los autores Lee, Yang y Li

Por otra parte, el modelo de satisfacción laboral que utilizaron Lee, Yang y Li (2017) en su estudio surgió en base a tres fuentes: En primer lugar, los estudios internacionales como el cuestionario de satisfacción de Minnesota (MSQ) desarrollado por (Weiss, Dawis y England, 1967), donde clasifican la satisfacción laboral en cuatro aspectos principales: (a) trabajo en sí, (b) relaciones interpersonales en el trabajo, (c) recompensa y (d) desarrollo. En segundo lugar, el Job Índice Descriptivo (JDI) desarrollado por los psicólogos Smith (1969), incluye 5 dimensiones: (a) Trabajo en sí mismo, (b) paga, (c) supervisión, (d) promociones y oportunidades de promoción, y (e) compañeros de trabajo. En tercer lugar, en conjunto con estudios realizados por Zhang y Liao (2007) y Liu, Wang, Liu y Wei (2013) en China sobre la satisfacción laboral en las empresas privadas. Finalmente, Lee, Yang y Li (2017) establecieron el modelo de seis dimensiones en función a la similitud de estas con los estudios antes mencionados. Por otro parte, el coeficiente de confiabilidad alfa general de Cronbach para este modelo fue de 0.925. Por lo tanto, se considera un modelo óptimo y con alto grado de confiabilidad. Además, el alfa de Cronbach para las 6 dimensiones de satisfacción laboral, a saber, (a) salario y bienestar, (b) trabajo en sí mismo, (c) comportamiento del líder, (d) competencia

personal, (e) crecimiento personal y (f) relaciones interpersonales fueron 0.796, 0.823, 0.529, 0.762 y 0.765.

1.2.4 Relación entre Salario Emocional y Satisfacción Laboral

Al haber definido de manera independiente cada una de las variables de análisis (salario emocional y satisfacción laboral), se revisa información referente a la relación entre ambas variables.

En el mundo empresarial no se puede subestimar la relación entre los incentivos no monetarios y la satisfacción laboral, ya que ambas variables dependen entre sí y responden de diferentes maneras para aumentar el compromiso, la retención, la competencia y la participación de los empleados (Oni et al., 2015).

Así mismo, como parte de los incentivos no monetarios se encuentran la optimización del esfuerzo y la autonomía de los empleados, estas deben estar disponibles para aumentar la satisfacción laboral de los empleados en la organización (Eriksson y Villeval, 2008; Falk y Kosfeld, 2006, como se citó en Abdullah, 2013).

Según Cassar y Meier (2018) los trabajadores valoran mucho ciertas dimensiones laborales no monetarias, relacionadas con las tres necesidades psicológicas humanas definidas en la teoría de la autodeterminación, desarrollados por (Deci y Ryan 1985, 2000; Ryan y Deci 2000) vienen a ser las necesidades de autonomía, competencia y afinidad, las cuales potencian a la relación que se analiza en la investigación.

La autonomía de los trabajadores en la toma de decisiones es un determinante importante pues es muy valorado, en cuanto al sentimiento de competencia surge cuando los trabajadores pueden aplicar sus talentos, habilidades, y/o conocimientos para lograr un

determinado objetivo y los sentimientos de afinidad y conexión del trabajador con sus colegas hace referencia a que los trabajadores son más productivos sólo cuando trabajan con compañeros más capaces (Cassar & Meier, 2018).

Por otro lado, los estudios revelaron que cuando las recompensas organizacionales no son las necesidades reales de los empleados, estos empiezan a sentir insatisfacción laboral y a su vez menos compromiso en el trabajo (Oni et al., 2015). Por ello, se considera necesario que las organizaciones implementen mejores estrategias teniendo en cuenta el principio de las diferencias individuales a la hora de satisfacer las necesidades y requerimientos de sus colaboradores.

1.2.5 Modelo de Satisfacción Laboral y Salario Emocional adaptado para el presente estudio

Luego de revisar las investigaciones realizadas por los autores acerca de las variables de satisfacción laboral y salario emocional. Para el presente estudio se adaptará el Modelo de Lee, Yang y Li (2017) y las dimensiones mencionadas por Padilla (2016) en su investigación:

Para la variable de **Salario emocional** se tomará las siguientes cinco dimensiones adaptadas del estudio de Padilla (2016):

- **Flexibilidad en el horario:** Según Alexander, Dijst y Ettema (2010), “la flexibilidad del horario de trabajo se refiere a la capacidad de un empleado de elegir cuándo comenzar y finalizar el trabajo en un día determinado”. La flexibilidad de horario en muchas empresas se presenta porque se enfocan en los resultados de sus trabajadores y no en hacer cumplir a los empleados en un horario fijo sin resultados.

Para el presente estudio, se define este concepto como: el equilibrio entre el horario laboral y el tiempo libre (tales como momentos en familia y amigos) que puede dar la empresa (banco) a sus trabajadores.

- **Actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional:** Las actividades retadoras hacen referencia a lo que la empresa asigna a cada colaborador como parte de sus funciones para lo cual el trabajador ha sido contratado, son evaluaciones que realiza el empleador para ver la manera de actuar de cada colaborador, ya que ellos lo consideran importantes para el crecimiento y fortalecimiento de sus habilidades y conocimientos.

Para el presente estudio, se define el concepto de autonomía de la siguiente manera: Como la influencia que tienen los colaboradores en las decisiones de la empresa que afectan su trabajo o su vida laboral.

Un sentimiento de competencia surge cuando los trabajadores pueden aplicar sus talentos, habilidades, y/o conocimiento para lograr un determinado objetivo (Cassar & Meier, 2018).

Por último, para el desarrollo profesional: El concepto se relaciona con el logro en el trabajo, la planificación de la trayectoria profesional, la capacitación continua. Las nuevas oportunidades de carrera profesional y darles a conocer que hay más opciones disponibles para que asuman nuevos roles tan pronto cuando estén listos (Sharkawi, Kayani & Zayadah, 2016).

- **Reconocimiento y status:** Según Clarke y Mahadi (2017) el reconocimiento que las personas reciban los motivan para servir y satisfacer las necesidades de la otra parte, y de esa manera continúan construyendo una relación de alta calidad a menudo frente a los desafíos. Por otra parte, Elmadağ y Ellinger (2018) mencionan que las personas no trabajan únicamente por dinero, por lo que se debe tener en cuenta la recompensa

intrínseca basada en el reconocimiento social que consiste en atención personal, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho, toda vez que los alienta a los empleados a pagar a la organización asumiendo la responsabilidad de servir mejor a los clientes.

- **Cooperación con colegas y líder:** Para el presente estudio, se tomará la definición de Demircioglu y Chowdhury (2020) “Los líderes orientados a las relaciones se enfocan en crear un ambiente que permita que los subordinados prosperen al empoderarlos y alentarlos como por ejemplo, tratar a los empleados con respeto, gestionar la diversidad en el lugar de trabajo, invitarlos a expresar su opinión y ayudar a desarrollar la capacidad, el conocimiento y las habilidades de los empleados”
- **Seguridad y beneficios:** Para el presente estudio, se tomará como definición de la seguridad ocupacional todo aquello que implique para el colaborador una protección en diversos tipos actividades que realizan dentro de la organización. Consiste en brindarle al trabajador el material de seguridad, charlas de seguridad, entre otras actividades que ayuden en su protección física y emocional. Por otro lado, si hablamos de beneficios nos referimos a todo aquello que la empresa brinda a sus colaboradores como parte de esta. Estos beneficios pueden agruparse en servicios obligatorios como seguro de salud, bono de alimentación, movilidad y optativos como bonos extraordinarios.

Por otra parte, para la variable **Satisfacción laboral** se tomará las seis dimensiones adaptadas del Estudio de Lee, Yang y Li (2017):

- **El bienestar:** Según Wu, Chen, I., y Chen, J. (2017), “El bienestar es un estado subjetivo que cubre la salud, la felicidad, la satisfacción, la comodidad y la contención.” Es por ello que, en las empresas, mantener con buena salud física y mental a los trabajadores junto a la toma de medidas para prevenir lesiones pueden aportar a la productividad, satisfacción laboral y competitividad a las operaciones de una empresa. Por otro lado, Arshadi y

Damiri (2013) indican que los empleados que presentan un alto nivel de estrés laboral siempre se encuentran con problemas de salud, menos motivados, menos productivos y menos comprometidos con permanecer en la organización”.

Para el presente estudio, se define este concepto como: la satisfacción y comodidad del trabajador a causa del sistema de beneficios (tales como seguros de salud, atención en centros de salud y especialistas de salud física y mental) que le brinda la empresa.

- **El comportamiento del líder:** Según Dartey-Baah K. (2020)” Un líder crea un entorno de apoyo para seguidores o subordinados para contribuir positivamente al éxito de la organización”. Para el presente estudio, este término se refiere a la relación que existe entre el líder y los colaboradores, así como también qué tipo de comunicación se maneja para la toma de decisiones con el equipo de trabajo.
- **El trabajo desarrollado:** Para el presente estudio, nos referimos con trabajo desarrollado a las actividades que el trabajador realiza durante su jornada laboral, partiendo desde las actividades básicas a las más complejas. Es importante reconocer las fortalezas de cada colaborador para brindarle las funciones adecuadas a su perfil, las cuales, les permita trabajar bien y desarrollarse profesionalmente. Por otro lado, un trabajador que no se sienta a gusto con las funciones que realiza en la organización, puede afectar en sus resultados a causa de la baja motivación y el estrés. El estrés laboral implica que los trabajadores decidan muchas veces cambiar de empleo. A causa del alto índice de rotación, muchas organizaciones consideran importante mejorar la manera de cuidar a sus mayores activos, sus trabajadores, optando por brindarles capacitaciones, estudios para su desarrollo profesional, reuniones de integración y reuniones de aprendizaje para conocer las fortalezas/ debilidades del equipo y su estilo de trabajo.

- **Las relaciones interpersonales:** Como indica, Muhammad Ali, Shen Lei y Xiao-Yong Wei (2016) “Un clima positivo de relaciones con los empleados crea una atmósfera social, que fomenta una alta participación de los empleados y una cultura centrada en los empleados”. Para el presente estudio, nos referimos con relaciones interpersonales al clima laboral dentro de la empresa, si existe o no cooperación entre compañeros y a su vez como se percibe el reconocimiento por los logros dentro del equipo de trabajo.
- **La competencia laboral:** Según Graczyk-Kucharska et al. (2020) Las competencias de los empleados se definen como sus habilidades, actitudes y conocimientos, que se reflejan en su conducta y dan como resultado la realización de tareas en su puesto determinado. Dentro de las competencias más importantes que necesitan en el mercado laboral son competencias transversales como: emprendimiento, comunicación, trabajo en equipo y creatividad.

Esta dimensión hace referencia a las habilidades y conocimientos que una persona tiene para poder realizar todas las funciones que demande su puesto de trabajo, con el fin de cumplir con los resultados propuestos por la empresa.

- **El crecimiento personal:** Para el presente estudio, esta dimensión hace referencia a los valores y logros personales que tienen los profesionales al ingresar a un lugar de trabajo, toda vez que está relacionada con el desarrollo continuo para el ascenso en los rangos altos en el menor tiempo posible. También es definido como el aprendizaje continuo y la mejora de las habilidades (Sharkawi, Kayani & Zayadah, 2016).

1.3 Otros Conceptos

1.3.1 Generación Y (*Millennials*)

Los *millennials* o generación Y como se menciona en un estudio elaborado por (Ipsos Perú, 2018) “New Consumer - *millennials*: Mitos y Realidad”, son los nacidos entre 1981 - 1995, y representan el 21% de la población en el Perú.

Se caracterizan por ser una generación poco leal con sus empleadores al estar constantemente pensando en irse del trabajo (Díaz, López, & Roncallo, 2017), por ser irreverentes y pragmáticos (Povill, 2015). Además, valoran más las necesidades de orden superior, como la autorrealización y la individualidad a diferencia de las generaciones pasadas (Kovic & Hänsli, 2018).

Asimismo, existen múltiples descripciones sobre los *millennials*, todos concluyen similares características de esta generación. “Los integrantes de esta generación destacan por su frescura, talento y una forma de pensar diferente” (Diario Gestión, 2019).

Cabe mencionar que el concepto de *millennials* peruanos está ligado a los de Europa y Estados Unidos, definido en la revista de investigación como grandes seguidores de las tecnologías, conocidos como “la generación nativa digital” (Begazo & Fernández, 2015).

La tecnología ha permitido que los *millennials* tengan acceso rápido a la información y ello a su vez ha influenciado a que esta generación aprenda de manera autodidacta. Asimismo, están preparados para trabajar desde cualquier lugar con total autonomía y por la forma de cómo han sido educados esperan un trato cuidadoso con comunicación abierta y reconocimiento por parte de sus empleadores (Novoa, 2019).

Por otro lado, en el ámbito laboral los *millennials* desean trabajar en ambientes colaborativos y donde se les permita tener un equilibrio entre su vida laboral y personal

(Povill, 2015). Son las personas las que desempeñan las diversas funciones y tareas dentro de una empresa, las que con su trabajo a diario mantienen el status y rentabilidad de las mismas (Rocco, 2009).

Los *millennials* aprecian un buen ambiente, flexibilidad en los horarios y el uso de herramientas tecnológicas (Diario Gestión, 2019, párr.2). Además, prioriza tener un lugar donde pueda aprender y pasarla bien. Un ambiente laboral donde exista la camaradería, amistad con compañeros de trabajo y trabajo con personas con quienes disfruten trabajar. No les agrada la idea de permanecer incomunicados con sus colegas en el trabajo. En por ello, que muchas compañías con el fin de mantener a sus empleados de la Generación Y frescos y motivados, han implementado las reuniones de integración con el fin de reunir a los trabajadores luego de la jornada laboral para mejorar la relación entre ellos y viajes de paseo con el equipo de trabajo (Sharkawi et al., 2016).

Según Weber (2017) para los *millennials*, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es importante para la calidad del trabajo, el desempeño laboral, la toma de decisiones éticas y la satisfacción laboral a largo plazo. Además, en las empresas, los *millennials* trabajan bien en equipo, pero a su vez desean tener impacto positivo en las organizaciones donde se encuentran.

Los *millennials* están mostrando mayor presencia en la fuerza laboral y rápidamente se están convirtiendo en los futuros líderes de las organizaciones empresariales. Asimismo, ellos aportan de manera única en su lugar de trabajo por la amplia experiencia personal y la comodidad con la tecnología: correo electrónico, teléfonos celulares, Internet, comunicación en redes sociales y una expectativa de inmediatez cuando se trata de acceder a la información y discutir libremente la actividad laboral (Weber, 2017).

Según Myers y Sadaghiani (2010) Los *millennials* pueden ser una fuente de cambio en las organizaciones donde laboran. Por ejemplo, el compromiso que tienen los *millennials* al compartir tiempo con sus familias y amigos, y otros diversos intereses personales fuera del lugar de trabajo, pueden influir en que los trabajadores de generaciones pasadas reconsideren sus propios valores y repitan similares acciones que finalmente son positivas.

1.3.2 Sistema Financiero Peruano

Jopen (2013) afirma: “El sistema financiero es la pieza fundamental del crecimiento económico para el país. Es por ello, la participación de los bancos es de gran importancia al constituir la principal fuente de financiamiento para las familias y empresas” (p.76).

El sistema financiero en el Perú tiene gran significancia como lo menciona el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2019). El crecimiento del PBI se apoya por la intermediación de los recursos del sistema financiero.

Según la SBS (2019), el sistema financiero peruano lo conforman: empresas bancarias, empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales, EDPYME, empresas de arrendamiento financiero y entidades estatales. Dentro de las empresas bancarias se encuentran los bancos comerciales o múltiples, bancos retail o de consumo y banca de inversión. Por otro lado, dentro de las empresas financieras e instituciones microfinancieras no bancarias se encuentran las empresas financieras, cajas municipales y cajas rurales.

1.3.2.1 Sector Bancario Peruano

La presente investigación se enfocará en analizar el sector bancario exclusivamente los bancos comerciales, debido a la participación de mercado que ostentan dentro del sistema financiero peruano. Según Merino, Moreno, Ortiz, Rojas (2017) “El sector bancario peruano es considerado un organismo estratégico para el desarrollo del país” (p,8).

Tabla 1. Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio al 31 de Diciembre del 2019

Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio Al 31 de Diciembre de 2019 (En miles de soles) Créditos Directos			
Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1 B. de Crédito del Perú	94,218,770	33.03	33.03
2 B. BBVA Perú	88,786,086	20.61	53.63
3 Scotiabank Perú	49,165,012	17.23	70.87
4 Interbank	36,165,906	12.68	83.55
5 MiBanco	10,630,433	3.73	87.27
6 B. Interamericano de Finanzas	10,551,017	3.70	90.97
7 B. Pichincha	7,707,796	2.70	93.67
8 B. Santander Perú	4,392,134	1.54	95.21
9 B. GNB	3,822,960	1.34	96.55
10 B. Falabella Perú	3,282,320	1.15	97.70
11 B. Ripley	1,943,736	0.68	98.38
12 CitiBank	1,654,702	0.65	99.03
13 B. de Comercio	1,544,548	0.58	99.61
14 B. ICBC	640,099	0.22	99.84
15 B. Azteca Perú	468,363	0.16	100.00

Depósitos Totales			
Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1 B. de Crédito del Perú	88,786,841	33.69	33.69
2 B. BBVA Perú	55,362,410	21.01	54.69
3 Scotiabank Perú	39,384,174	14.95	69.64
4 Interbank	34,953,862	13.26	82.90
5 B. Interamericano de Finanzas	10,007,802	3.80	86.70
6 MiBanco	8,400,036	3.19	89.89
7 B. Pichincha	6,717,308	2.55	92.44
8 CitiBank	4,663,128	1.77	94.21
9 B. GNB	4,155,109	1.58	95.79
10 B. Santander Perú	3,811,116	1.45	97.23
11 B. Falabella Perú	2,861,609	1.09	98.32
12 B. Ripley	1,338,647	0.51	98.83
13 B. de Comercio	1,336,374	0.51	99.33
14 B. ICBC	1,281,542	0.49	99.82
15 B. Azteca Perú	475,343	0.18	100.00

Patrimonio			
Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1 B. de Crédito del Perú	18,633,241	35.78	35.78
2 Scotiabank Perú	9,846,343	18.70	54.48
3 B. BBVA Perú	9,187,761	17.45	71.94
4 Interbank	5,008,982	11.45	83.39
5 MiBanco	1,964,883	3.73	87.12
6 B. Interamericano de Finanzas	1,218,687	2.32	89.44
7 CitiBank	985,219	1.87	91.31
8 B. Pichincha	905,361	1.72	93.03
9 B. Santander Perú	811,087	1.54	94.57
10 B. Falabella Perú	801,194	1.52	96.09
11 B. GNB	778,113	1.48	97.57
12 B. Ripley	469,762	0.89	98.46
13 B. ICBC	339,869	0.65	99.11
14 B. de Comercio	337,673	0.64	99.75
15 B. Azteca Perú	132,168	0.25	100.00

NOTA : Información obtenida del Balance General.
: No incluye sucursales en el exterior

Nota: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019).

Las empresas bancarias comerciales que están activas dentro del Perú según el BCRP

(2019) son el Banco de Crédito del Perú, BBVA Perú, Scotiabank Perú, Interbank, MiBanco, Banco Interamericano de Finanzas (BanBif), Banco Pichincha, Banco

Santander Perú, Banco GNB Perú, Banco Falabella Perú, Banco Ripley, Banco Citibank, Banco de Comercio, ICBC PERÚ BANK y Banco Azteca Perú.

Según la SBS (2019), las entidades más representativas son: Banco de Crédito del Perú, BBVA, Scotiabank e Interbank ya que representan en créditos directos el 83.55%, en depósitos totales el 82.90% y en patrimonio el 83.39%.

Para el análisis de la investigación se recopiló data de las cuatros entidades bancarias más representativas del Perú: Banco de Crédito del Perú, BBVA, Scotiabank e Interbank.

Además, según un reporte realizado por la SBS acerca del personal según categoría laboral por empresa bancaria, indica que estas cuatro entidades bancarias lideran en número de trabajadores totalizando 41,320 entre Gerentes, Funcionarios, Empleados y otros, lo cual representa el 63.83% de trabajadores en el sector (SBS, 2019).

El presente estudio se enfocará en los empleados *millennials*, sin distinguir su categoría o función laboral, en los bancos señalados (BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank).

2 CAPITULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

En la actualidad se viene dando un cambio generacional importante en las fuerzas de trabajo (García, 2012). La llegada de una nueva generación *millennial* conocida como “conocedores digitales” ha puesto a prueba a las organizaciones sobre la manera de gestionar y mejorar su satisfacción laboral ya que poseen diferentes hábitos y preferencias.

Además, se aprecia el incremento de la fuerza laboral que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), la Población Económicamente Activa (PEA)

correspondiente a los jóvenes entre las edades de 25 a 44 años incrementó en 1.8% en el IV trimestre del 2019 en comparación con el trimestre del año 2018. Asimismo, cada día se aprecia un mayor interés en comprender las variables que afectan la satisfacción de esta generación *millennial* en el ámbito laboral.

Por otra parte, uno de los sectores preferidos para laborar por los jóvenes, de 25 a 34 años, es el sector bancario. Toda vez que, esta generación representó la mayor fuerza laboral bancaria, con una participación del 51.1%, porcentaje mayor en 0.6% respecto al año anterior (Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2016), por lo que esto nos da a entender que esta participación es creciente.

Frente a este escenario de cambio generacional dentro de las organizaciones bancarias, se da mayor importancia en el Área de Recursos Humanos en la indagación sobre las preferencias de un trabajador *millennial*, puesto que según Jackson Lluncor, Sub Gerente de Selección y Hunting de Mandomedio Perú “Un *millennial* preferirá no trabajar a estar en un trabajo que no le guste, pues considera más importante su bienestar que el salario” (Diario Gestión, 2019).

Al realizar la revisión bibliográfica sobre el tema de estudio se identificó que el salario emocional y la satisfacción laboral, fueron estudiadas como variables correlacionales e independientes sin hacer una distinción generacional y enfocados a sectores diferentes al cual se está llevando a cabo el presente estudio. Por otro lado, los resultados obtenidos en estas investigaciones revisadas en la fuente teórica indicaron la relación existente entre las variables del salario emocional y la satisfacción laboral.

Es por ello, el interés de esta investigación en determinar si existe una relación directa entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la generación *millennial* en las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

La finalidad del estudio es brindar información a las empresas del sector bancario, especialmente a las áreas de Recursos Humanos. La generación *millennial* resulta ser un gran reto para cualquier área que se preocupa por el talento humano e implica un gran reto de retención, debido a la rotación laboral de este grupo. Según el Estudio de Millennials Deloitte 2018 mencionado en Diario Gestión (2018) indica que “el 63% de *millennials* pretende permanecer menos de dos años en una empresa”. En algunos años, los *millennials* ocuparán los puestos gerenciales en sus empresas y por ello deben tener la experiencia y motivación necesaria en el sector bancario. Allí la importancia de la satisfacción de esta generación, la cual conllevará a su permanencia en dichas organizaciones.

2.2 Formulación del problema

Figura 2. Esquema de las dimensiones adaptado de los autores Lee, Yang Li (2017) para la variable satisfacción laboral y Padilla (2016) para la variable salario emocional.

Para la formulación del problema del presente estudio se elegirá la propuesta del modelo realizado por Padilla (2016) para la variable: salario emocional con sus respectivas dimensiones mostradas en la Figura 2. Esta investigación al ser realizada en Ecuador, país latinoamericano, nos permite compartir características y comportamientos en el ámbito laboral similares a la realidad peruana. Asimismo, al ser empleado por diferentes autores de tesis que han desarrollado el tema del salario emocional en su investigación le da un mayor peso a este estudio. Por otro lado, se utilizará el modelo de Lee, Yang y Li (2017) para la variable satisfacción laboral con sus respectivas dimensiones mostradas en la Figura 2. Este modelo utilizó dos métodos reconocidos para medir el grado de satisfacción como lo son el (1) Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), que clasifica la satisfacción laboral en cuatro aspectos principales: trabajo en sí, relaciones interpersonales en el trabajo, recompensa y desarrollo y el (2) Job Índice Descriptivo (JDI), que incluye 5 dimensiones claves: trabajo en sí mismo, paga, supervisión, promociones y oportunidades de promoción, y compañeros de trabajo, desarrollado por los psicólogos Smith, Kendall y Hulin (1969), los mismos que validan y dan peso a su investigación.

En virtud de lo mencionado anteriormente, esta investigación permite responder a las siguientes preguntas:

2.2.1 Problema General

¿Existe relación directa entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019?

2.2.2 Problemas Específicos

1. ¿Cómo se relaciona **la flexibilidad en el horario** y satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019?
2. ¿Cómo se relacionan **las actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019?
3. ¿Cómo se relaciona **el reconocimiento y status** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019?
4. ¿Cómo se relaciona **la cooperación con colegas y líder** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019?
5. ¿Cómo se relaciona **la seguridad y beneficios** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019?
6. ¿Cómo se relaciona el salario emocional y **el bienestar** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019?

7. ¿Cómo se relaciona el salario emocional y **el comportamiento del líder** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019?
8. ¿Cómo se relaciona el salario emocional y **el trabajo desarrollado** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019?
9. ¿Cómo se relaciona el salario emocional y **las relaciones interpersonales** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019?
10. ¿Cómo se relaciona el salario emocional y **la competencia laboral** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019?
11. ¿Cómo se relaciona el salario emocional y **el crecimiento personal** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019?

2.3 Formulación de Hipótesis de Investigación

2.3.1 Hipótesis General

Existe relación directa entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

2.3.2 Hipótesis Específicas

H1: Existe relación directa entre **flexibilidad en el horario** y satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H2: Existe relación directa entre **actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H3: Existe relación directa entre **reconocimiento y status** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H4: Existe relación directa entre **cooperación con colegas y líder** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H5: Existe relación directa entre **la seguridad y beneficios** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H6: Existe relación directa entre el salario emocional y **el bienestar** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H7: Existe relación directa entre el salario emocional y **el comportamiento del líder** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H8: Existe relación directa entre el salario emocional y **el trabajo desarrollado** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H9: Existe relación directa entre el salario emocional y **las relaciones interpersonales** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H10: Existe relación directa entre el salario emocional y **la competencia laboral** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H11: Existe relación directa entre el salario emocional y el **crecimiento personal** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

2.4 Objetivos de la Investigación

2.4.1 Objetivo General

La presente investigación tiene como objetivo principal:

Determinar si existe relación directa entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

2.4.2 Objetivos Específicos

1. Determinar la relación directa entre **flexibilidad en el horario** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

2. Determinar la relación directa entre **actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.
3. Determinar la relación directa entre **reconocimiento y status** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.
4. Determinar la relación directa entre **cooperación con colegas y líder** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.
5. Determinar la relación directa entre **la seguridad y beneficios** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.
6. Determinar la relación directa entre el salario emocional y **el bienestar** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.
7. Determinar la relación directa entre el salario emocional y el **comportamiento del líder** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.
8. Determinar la relación directa entre el salario emocional y el **trabajo desarrollado** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

9. Determinar la relación directa entre el salario emocional y las **relaciones interpersonales** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.
10. Determinar la relación directa entre el salario emocional y la **competencia laboral** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.
11. Determinar la relación directa entre el salario emocional y el **crecimiento personal** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

2.5 Justificación de la Investigación

Una gestión enfocada en el factor humano ayuda a que las empresas mejoren el ambiente laboral y con ello la satisfacción, rendimiento y productividad en la organización. A su vez reducen costos de búsqueda, contratación del talento y costos de retención vía aumento de salarios (...) (Pita en Aptitus, 2016).

Basándonos en las investigaciones descritas anteriormente, se consideró que el salario emocional es esencial para mantener a un empleado satisfecho y productivo en la organización. Sin embargo, actualmente en el Perú, no se han desarrollado muchos estudios sobre la relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los trabajadores *millennials* en el sector bancario. Por esa razón, esta investigación servirá para demostrar en qué medida se relaciona el salario emocional con la satisfacción laboral. Del mismo modo, se brindará recomendaciones que, al ser tomadas en cuenta proveerán información para que las empresas establezcan sus estrategias no monetarias

para incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario.

Asimismo, se cuenta con información de que los *millennials* son un grupo generacional que tienen diferentes comportamientos, actitudes y expectativas con respecto al trabajo en comparación con generaciones anteriores. Una de las razones de la elección de los *millennials* para el presente estudio es porque esta generación resulta ser un gran reto para cualquier área que se preocupa por el talento humano e implica un gran reto de retención, debido a la alta rotación laboral de este grupo. A su vez Novoa (2019) indica que las nuevas generaciones han escuchado y asimilado el mensaje referente a que el compromiso de las empresas con los colaboradores ya no es una relación para toda la vida sino una relación de mutuo beneficio.

Por otra parte, Novoa (2019) menciona que las empresas deben ser flexibles y modificarse ante las nuevas tendencias de esta generación y a su vez eliminar los prejuicios sobre las posiciones que pueden ocupar los *millennials* de acuerdo a su talento.

Además, en la actualidad tienen una representación significativa en el mercado laboral peruano como se definió en la base teórica, asimismo esta generación representa en promedio el 47.3% de la PEA en el Perú, los mismos que están dentro del rango de edad entre 25-44 años INEI (2020). Siguiendo este rango de diversidad, nos propusimos averiguar si esto es válido para los *millennials* peruanos, dadas las realidades políticas y socioeconómicas.

La importancia que surge por enfocar la investigación en el sector bancario se debe a que, en la actualidad, se muestra gran significancia en la intermediación financiera del país, al representar el 42% del PBI.

Finalmente, el instrumento validado en esta investigación puede servir de base a otros investigadores que se interesen en trabajar sobre el tema en otras industrias y sectores influyentes del país. Además, contribuye al estudio sobre *millennials* en el Perú para conocer qué les satisface en el trabajo y cuáles son las maneras de mejorar la comunicación con las generaciones anteriores.

2.6 Limitaciones

Durante la elaboración del presente estudio, una de limitantes fue la escasa investigación acerca del salario emocional específicamente en el sector bancario y los *millennials*, sin embargo, sí se encontró estudios realizados de esta variable en otros sectores, los mismos que ayudaron a tener un mapeo general sobre su importancia en el sector elegido. Otra de las limitantes que se presentó fue el Estado de Emergencia decretado por el Gobierno Peruano a causa del COVID-19, lo cual afectó en la ejecución de las encuestas y entrevistas a profundidad a los expertos. Por lo que, en esta oportunidad, sólo se pudieron realizar las encuestas a los trabajadores *millennials* de manera virtual. Además, el estado de emergencia limitó la búsqueda de investigaciones de los autores de origen de algunas fuentes de investigación utilizadas en el estudio a causa del cierre de bibliotecas, contando únicamente con el acceso a los recursos de investigación digitales brindados por la universidad.

3 CAPITULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

3.1 Alcance de Investigación

El alcance de la investigación es correlacional. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), explican que el estudio correlacional tiene como finalidad “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos

variables” (p.93). En el presente estudio se analiza la relación entre las variables de salario emocional y satisfacción laboral. Por tal motivo, se realiza la investigación a través de la adaptación del modelo aplicado por Lee et al. (2017) para la variable satisfacción laboral con sus seis respectivas dimensiones: (1) el bienestar, (2) el comportamiento del líder, (3) el trabajo desarrollado, (4) las relaciones interpersonales, (5) la competencia laboral y (6) el crecimiento personal. Del mismo modo, se aplica el modelo de Padilla (2016) para la variable salario emocional, la cual consta de cinco dimensiones: (1) flexibilidad en el horario, (2) actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional, (3) reconocimiento y status, (4) cooperación con colegas y líder y (5) seguridad y beneficios. Además, se describen las características de los trabajadores *millennials* en el sector bancario en Lima Metropolitana en el año 2019.

3.2 Diseño de Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista, L. (2014). “El diseño es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p.128).

El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental - transversal; ya que se observará las variables de salario emocional y satisfacción laboral en su ambiente natural, sin provocarlas intencionalmente. Además, la recolección de la información se realizará en un solo momento y tiempo único, describiendo cada variable para luego establecer la relación entre ambas. Asimismo, el enfoque de la investigación será cuantitativo. Se efectuarán encuestas a los trabajadores *millennials* de los bancos propuestos en la investigación para medir el grado de relación entre las variables de estudio.

Por otra parte, para el procesamiento y medición de la data recolectada se utilizarán modelos estadísticos para rechazar o aceptar las hipótesis planteadas.

3.3 Población de Investigación

La población está conformada por los trabajadores *millennials* de Lima Metropolitana de los siguientes bancos: Banco de Crédito del Perú, Banco BBVA Perú, Interbank y Scotiabank Perú. Para el cálculo de la población de esta investigación, se tomó como referencia la información del reporte emitido por la SBS (2019) “Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria” (Anexo 4), considerando al número total de **empleados** de los cuatro bancos representativos del Perú, obteniendo como resultado un total de 19,866 trabajadores.

Tabla 2. *Número de trabajadores en los cuatro bancos más grandes del Perú al 31 de diciembre del 2019*

Empresa	Nº
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	11381
BANCO BBVA PERÚ	1735
SCOTIABANK PERÚ	3474
INTERBANK	3276
Total	19866

Nota: Se ha realizado el desagregado por bancos según número de empleados. Adaptado de “Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria”, por SBS, 2019.

3.4 Muestra de Estudio

El tipo de muestra que se utilizará para el presente estudio es probabilístico ya que los resultados de la información se pueden inferir a la población. Al respecto Hernández et al. (2014) señalan que:

En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las

características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (p.175).

El rango de edad de la muestra para la investigación es de 25 a 39 años, empleados de ambos géneros pertenecientes a la generación Y (*millennials*), que laboran en las cuatro entidades bancarias más representativas de Lima Metropolitana del sector bancario peruano. No se hará distinción por sus funciones o niveles jerárquicos dentro del grupo de empleados.

3.5 Técnica de muestreo

El presente estudio utilizó la técnica de muestreo probabilístico estratificado, que se refiere a “un muestreo en que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.180).

La muestra del presente estudio se determinó con un nivel de confianza del 95% y margen de error de 5%. Para obtener el número de muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas:

$$n_0 = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n_0 : Es la primera aproximación

N: Tamaño Poblacional

e: Error relativo

p: Es la probabilidad de éxitos (el problema en sí)

q: Es la probabilidad de fracasos

Z: es un valor calculado usando la tabla de distribución normal estándar, según el nivel de confianza asignado; es decir $Z_1 - \frac{\alpha}{2}$ donde $1 - \alpha$ es el nivel de confianza.

$$\text{Si } \frac{n_0}{N} \leq 0,05 \rightarrow n = n_0 \quad \text{de lo contrario si: } \frac{n_0}{N} > 0,05 \rightarrow n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Para este caso precisamos:

$$1 - \alpha = 95 \%$$

$$\text{Error relativo } e = 5 \%$$

Tabla 3. Función de Distribución Normal $N(0,1)$

FUNCIÓN DE DISTRIBUCIÓN NORMAL $N(0,1)$

z	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0,0	0,5000	0,5040	0,5080	0,5120	0,5160	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,5910	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,6480	0,6517
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,6700	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879
0,5	0,6915	0,6950	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,7190	0,7224
0,6	0,7257	0,7291	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549
0,7	0,7580	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852
0,8	0,7881	0,7910	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8264	0,8289	0,8315	0,8340	0,8365	0,8389
1,0	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,8770	0,8790	0,8810	0,8830
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,8980	0,8997	0,9015
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,9370	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,9750	0,9756	0,9761	0,9767
2,0	0,9772	0,9778	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817
2,1	0,9821	0,9826	0,9830	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,9850	0,9854	0,9857
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,9890
2,3	0,9893	0,9896	0,9898	0,9901	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916
2,4	0,9918	0,9920	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936
2,5	0,9938	0,9940	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,9960	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,9970	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974
2,8	0,9975	0,9976	0,9977	0,9978	0,9979	0,9980	0,9981	0,9982	0,9983	0,9984
2,9	0,9985	0,9986	0,9987	0,9988	0,9989	0,9990	0,9991	0,9992	0,9993	0,9994
3,0	0,9995	0,9996	0,9997	0,9998	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,1	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,2	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,3	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,4	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,5	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,6	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,7	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,8	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
3,9	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999
4,0	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999

Nota: En el interior de la tabla se da la probabilidad de que la variable aleatoria Z , con distribución $N(0,1)$, esté por debajo del valor z .

Nota: Elaboración Propia, 2020

Conforme a la tabla de distribución normal se determina que el $Z = 1,96$.

Figura 3. Prueba de dos colas para hallar z

$$n_0 = \frac{19,866 \times (1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (19,865) \times (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 376.89 \cong 377$$

$$\frac{n_0}{N} = \frac{376.89}{19,866} = 0.019 < 0.05$$

Por lo tanto, el tamaño de muestra es 377 trabajadores *millennials* de los bancos más representativos. La muestra distribuida para cada banco (BCP Perú, BBVA Perú, Interbank y Scotiabank), dividiéndose de la siguiente forma:

Tabla 4. Muestreo estratificado

BANCOS	POBLACIÓN	hi	%	MUESTRA
BCP PERÚ	11,381	0,57	57,29	216
BBVA PERU	1,735	0,09	8,73	33
INTERBANK	3,276	0,16	16,49	62
SCOTIABANK PERU	3,474	0,17	17,49	66
TOTAL	19,866	1,00	100,00	377

Nota: Elaboración Propia, 2020.

En función a la población total de estudio (**Empleados**), se realizó un muestreo estratificado como información adicional y referencial para un cálculo más certero de las encuestas a realizar y con ello un menor porcentaje de error, toda vez que aproximadamente más de la mitad de los que laboran en los bancos pertenecen al grupo generacional *millennial*, tal y como afirma (ASBANC, 2016).

Por otro lado, el proceso para la recopilación de información se realizó a través de encuestas virtuales vía Google Forms a nuestros contactos directos y a su vez se compartió la encuesta vía LinkedIn, dirigida a trabajadores *millennials* de los bancos mencionados. Con ello pudimos obtener información de los encuestados para iniciar el análisis de resultados.

3.6 Descripción del Instrumento para la recolección de datos

El instrumento utilizado fue una encuesta con escala de medida ordinal, que agrupaba las preguntas en dimensiones por cada variable: salario emocional y satisfacción laboral. El instrumento ha sido medido mediante el Escalamiento de Likert de 5 niveles, empleando una encuesta compuesta de 48 preguntas, las cuáles incluían ítems afirmativos y negativos.

A los **ítems afirmativos** se les asignó opciones de respuesta con la siguiente codificación y orden: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni desacuerdo, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo. Mientras que para los **ítems negativos** se les asignó opciones de respuesta con la siguiente codificación y orden: 5: Totalmente en desacuerdo, 4: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni desacuerdo, 2: De acuerdo y 1: Totalmente de acuerdo

Las preguntas sobre el salario emocional se encuentran segmentadas en 5 dimensiones: (a) flexibilidad en el horario, (b) actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional, (c) reconocimiento y status, (d) cooperación con colegas y líder y (e) seguridad y beneficios, dando un total de 23 preguntas.

Por otro lado, las preguntas sobre la satisfacción laboral se organizaron en 6 dimensiones: (a) bienestar, (b) comportamiento del líder, (c) trabajo desarrollado, (d) relaciones interpersonales, (e) la competencia laboral y (f) crecimiento personal, dando un total de 25 preguntas.

3.7 Aplicación del Instrumento para recolección de datos

Para el presente estudio de investigación, el instrumento utilizado fue la encuesta online realizada a los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (BCP Perú, BBVA Perú, Interbank y Scotiabank). La encuesta fue compuesta por 48 preguntas que evalúan el salario emocional y la satisfacción laboral de los trabajadores de los bancos en mención.

3.8 Confiabilidad del Instrumento

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200).

Para el presente estudio, se realizó el cálculo de confiabilidad con el Alfa Cronbach en el SPSS Versión 24, obteniendo como resultado:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_T^2} \right] \quad \alpha = \frac{48}{47} \left[1 - \frac{18.15795192}{229.463429} \right]$$

$$\alpha = 1.0212766[0.92086777]$$

$$\alpha = 0.940$$

k: Número de ítems en la escala
 Si (2): Sumatoria de Varianzas de los Ítems
 St (2): Varianza de la suma de los Ítems
 α: Alfa de Cronbach

Tabla 5.
Estadística de fiabilidad Alfa Cronbach - Cuestionario Total

Alfa de Cronbach	N de elementos
,940	48

Nota: Elaboración propia, 2020 - Reporte del SPSS Versión 24

El valor de $\alpha = 0,940$, indica una fiabilidad sumamente elevada. Como indica Hernández et al. (2014) un coeficiente equivalente a uno o cerca a dicho valor representa una máxima confiabilidad (fiabilidad total, perfecta) y un coeficiente equivalente a cero significa, nula confiabilidad. Es por ello, que para el presente estudio las preguntas realizadas a los trabajadores y las respuestas brindadas por ellos se encuentran altamente correlacionadas.

3.9 Operacionalización de Variables

Tabla 6.
Matriz de Operacionalización de las variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES			
Variables	Dimensiones	Items	Niveles o Rangos
SALARIO EMOCIONAL	Flexibilidad en el horario (1-2-3)	1. El horario de trabajo del banco es flexible	(1) Totalmente en desacuerdo
		2. Hay equilibrio entre el horario de trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de mi vida	
		3. Me brindan permisos para realizar actividades personales sin inconvenientes	
	Actividades retadoras, Autonomía y Desarrollo profesional (4-5-6-7-8-9)	4. Me gustan las actividades y responsabilidades de mi puesto de trabajo	(2) En desacuerdo
		5. Las actividades que realizo son desafiantes y con un nivel de dificultad retador	
		6. Al realizar mi trabajo, tengo autonomía y control sobre las actividades y procesos que realizo	
		7. El trabajo que realizo, me permite desarrollar nuevas competencias y aplicar mi creatividad e iniciativa	
		8. Las actividades que realizo aportan a la misión institucional	
		9. La empresa me brinda capacitaciones	
	Reconocimiento y status (10-11-12-13)	10. Mi jefe confía en el trabajo que realizo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		11. Mis compañeros me ven como ejemplo a seguir por las actividades que realizo	
		12. Tengo libertad de expresar mis sugerencias o quejas	

		13. Contribuyó en los procesos de toma de decisiones importantes para el área o el banco	(4) De acuerdo
	Cooperación con colegas y líder (14-15-16-17-18-19)	14. Mi jefe o compañeros de trabajo realizan comentarios constructivos sobre mi trabajo	
		15. En el banco se promueve el trabajo en equipo	
		16. Mi jefe me brinda el feedback frecuentemente	(5) Totalmente de acuerdo
		17. Existe una comunicación directa con mi jefe	
		18. La relación con mi jefe es buena	
		19. La relación con mis compañeros de trabajo es buena	
	Seguridad y beneficios (20-21-22-23)	20. La empresa me ofrece estabilidad laboral	
		21. Dentro del horario de trabajo tengo pausas activas (pequeños descansos durante la jornada laboral)	
		22. Existe un comité de seguridad y salud en el banco	
		23. Cuando trabajo hasta tarde, cuento con servicio de transporte institucional	
SATISFACCIÓN LABORAL	Bienestar (24-25-26)	24. Los beneficios y el bienestar que brindan en el área son justos	(1) Totalmente en desacuerdo
		25. El sistema de beneficios de la empresa me estimula a trabajar duro	
		26. El banco me brinda beneficios para mis familiares	
	Comportamiento del líder (27-28-29)	27. Mi jefe tiene interés por sus subordinados	
		28. Mi jefe es justo con los subordinados	

		29. Mi jefe toma buenas decisiones	(2) En desacuerdo
	Trabajo desarrollado (30-31-32-33)	30. He logrado cambios trascendentales en el banco con mi trabajo desarrollado	
		31. Me siento satisfecho y orgulloso del trabajo en el que estoy comprometido	
		32. Los procedimientos operativos en la empresa me han dejado exhausto	
		33. Las actividades asignadas por mi jefe son de mi agrado	
	Relaciones interpersonales (34-35-36-37-38)	34. Me siento muy feliz y tranquilo trabajando con mis colegas	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		35. Existe un ambiente laboral muy tenso por discusiones en mi área de trabajo	
		36. Estoy satisfecho con el ambiente laboral y la relación con mis compañeros de trabajo	
		37. Alta cooperación y apoyo entre compañeros de trabajo	
	La competencia laboral (39-40-41-42-43-44-45)	38. Tengo reconocimiento e influencia positiva dentro del equipo de trabajo	(4) De acuerdo
		39. Mientras hago bien mi trabajo y dentro de los plazos requeridos tengo tiempo para reunirme con amigos y familiares	
		40. Mi carga de trabajo constantemente supera mi resistencia	
		41. Las reglas y regulaciones en el área de trabajo dificultan que uno haga un buen trabajo	
		42. Las exigencias que tengo conmigo mismo ayudan a las labores que ejerzo	
		43. Me siento confiado en ser exitoso en las labores	

		encargadas, con mis conocimientos y competencias	(5) Totalmente de acuerdo
		44. La presión laboral limita mis esfuerzos en el trabajo	
		45. Mientras haga un buen trabajo, tendré posibilidades de recibir un ascenso	
	Crecimiento personal (46-47-48)	46. Las capacitaciones que brinda la empresa me benefician en el ámbito profesional	
		47. Constantemente puedo obtener nuevos conocimientos y experiencia de mi trabajo	
		48. Estoy dispuesto a aceptar desafíos en la empresa	

Nota: Elaboración Propia, 2020

3.9.1 Técnica de procesamiento y análisis de información

La información obtenida fue organizada a través de una matriz de tabulación, la cual fue digitalizada e ingresada al programa estadístico IBM SPSS Versión 24. El procesamiento de la data se realizó mediante la aplicación de estadísticas descriptivas de forma correlacional para responder al problema de investigación, objetivos e hipótesis planteadas. Como validador de que la información recopilada a través de la encuesta se utilizó el Alfa de Cronbach, analizando los factores más relevantes de cada dimensión y su correlación.

4 CAPITULO IV. DESARROLLO Y APLICACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de cuantitativo

Luego de haber efectuado las encuestas de manera online con el fin de obtener la información requerida de la muestra seleccionada para esta investigación, se procedió

con el análisis de los resultados. Para ello, se analizaron los resultados en base a los objetivos establecidos en el capítulo 2.

Se obtuvo información de los 377 encuestados que aprobaron la pregunta filtro referente al rango de edad, a fin de establecer si pertenecen a la generación *millennial*. Con ello, se recabó información de los trabajadores pertenecientes a los cuatro bancos más representativos mencionados anteriormente de Lima Metropolitana.

4.2 Descripción de los resultados

Luego de realizar la aplicación y procesamiento de la data se procedió a describir los resultados obtenidos de las variables satisfacción laboral y salario emocional a través de “la estadística descriptiva, ya que esta tiene como función el manejo de los datos recopilados en cuanto se refiere a su ordenación y presentación, para poner en evidencia ciertas características en la forma que sea más objetiva y útil” (Llinás, 2017). Por esa razón, se emplean las tablas de frecuencias con gráficos de barras para un lenguaje claro y de fácil comprensión.

Cabe recalcar que a los ítems afirmativos se les asignó opciones de respuesta con la siguiente codificación y orden: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni desacuerdo, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo. Mientras que para los ítems negativos se les asignó opciones de respuesta con la siguiente codificación y orden: 5: Totalmente en desacuerdo, 4: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni desacuerdo, 2: De acuerdo y 1: Totalmente de acuerdo

Tabla 7.

Dimensión flexibilidad en el horario: El horario de trabajo del banco es flexible.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	26	6,9	6,9	6,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	5,6	5,6	12,5
	De acuerdo	256	67,9	67,9	80,4
	Totalmente de acuerdo	74	19,6	19,6	100
	Total	377	100,0	100,0	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 4. Dimensión flexibilidad en el horario: El horario de trabajo del banco es flexible.

Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 4, se observa que el 67,90% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 se encuentran **De acuerdo** con la flexibilidad del horario laboral que el banco les otorga. Por otro lado, un porcentaje menor de 5,57% de trabajadores *millennials* mencionó que se encontraban **Ni de acuerdo ni en desacuerdo** con la flexibilidad del horario laboral que el banco les otorga.

Tabla 8.

Dimensión flexibilidad en el horario: Hay equilibrio entre el horario de trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de mi vida.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	31	8,2	8,2	8,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	3,2	3,2	11,4
	De acuerdo	269	71,4	71,4	82,8
	Totalmente de acuerdo	65	17,2	17,2	100
	Total	377	100,0	100,0	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 5. Dimensión flexibilidad en el horario: Hay equilibrio entre el horario de trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de mi vida. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 5, se observa que el 71,35% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 se encuentran **De acuerdo** sobre el equilibrio que el banco les otorga entre el horario de trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de su vida; mientras que un 3,18% indicó que se encuentran **Ni de acuerdo ni en desacuerdo** sobre el equilibrio que el banco les otorga entre el horario de trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de su vida.

Tabla 9.

Dimensión flexibilidad en el horario: Me brindan permisos para realizar actividades personales sin inconvenientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	0,5	0,5	0,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	8,8	8,8	9,3
	De acuerdo	272	72,1	72,1	81,4
	Totalmente de acuerdo	70	18,6	18,6	100
	Total	377	100,0	100,0	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 6. Dimensión flexibilidad en el horario: Me brindan permisos para realizar actividades personales sin inconvenientes. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 6, se observa que el 72,15% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 se encuentran **De acuerdo** sobre los permisos que le otorga

el banco para realizar actividades personales sin inconvenientes y, por otro lado, el 0,53% se encuentran **En desacuerdo** sobre los permisos que le otorga el banco para realizar actividades personales sin inconvenientes.

Tabla 10.

Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: Me gustan las actividades y responsabilidades de mi puesto de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	0,8	0,8	0,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	3,2	3,2	4
	De acuerdo	265	70,3	70,3	74,3
	Totalmente de acuerdo	97	25,7	25,7	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 7. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: Me gustan las actividades y responsabilidades de mi puesto de trabajo. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 7, se observa que el 70,29% de los trabajadores millennials de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 indicaron que se encuentran De acuerdo con las actividades y responsabilidades de su puesto de trabajo, en cambio el 0,80% indicaron que están En desacuerdo con las actividades y responsabilidades de su puesto de trabajo.

Tabla 11.

Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: Las actividades que realizo son desafiantes y con un nivel de dificultad retador.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	0,5	0,5	0,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	6,6	6,6	7,2
	De acuerdo	260	69	69	76,1
	Totalmente de acuerdo	90	23,9	23,9	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 8. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: Las actividades que realizo son desafiantes y con un nivel de dificultad retador. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 8, se observa que el 68,97% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 se encuentran **De acuerdo** con lo desafiante y retador de sus actividades laborales y el 0,53% indicaron que están **En desacuerdo** con lo desafiante y retador de sus actividades laborales.

Tabla 12.

Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: Al realizar mi trabajo, tengo autonomía y control sobre las actividades y procesos que realizo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	1,1	1,1	1,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	1,3	1,3	2,4
	De acuerdo	315	83,6	83,6	85,9
	Totalmente de acuerdo	53	14,1	14,1	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 9. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: Al realizar mi trabajo, tengo autonomía y control sobre las actividades y procesos que realizo. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 9, se observa que el 83,55% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **Totalmente de acuerdo** con la autonomía y control sobre las actividades que tienen al realizar su trabajo en el banco y el 1,06 % indicaron que están **En desacuerdo con** la autonomía y control sobre las actividades que tiene al realizar su trabajo en el banco.

Tabla 13.

Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: El trabajo que realizo, me permite desarrollar nuevas competencias y aplicar mi creatividad e iniciativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	1,3	1,3	1,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	8,5	8,5	9,8
	De acuerdo	278	73,7	73,7	83,6
	Totalmente de acuerdo	62	16,4	16,4	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 10. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: El trabajo que realizo, me permite desarrollar nuevas competencias y aplicar mi creatividad e iniciativa.
Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 10, se observa que el 73,74% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con el trabajo que realizan ya que le permite desarrollar nuevas competencias y aplicación de su creatividad e iniciativa. Por otro lado, el 1,33% indicaron que están **En desacuerdo** con el trabajo que realizan ya que no le permite desarrollar nuevas competencias y aplicación de su creatividad e iniciativa.

Tabla 14.

Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: Las actividades que realizo aportan a la misión institucional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	0,5	0,5	0,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	13,3	13,3	13,8
	De acuerdo	201	53,3	53,3	67,1
	Totalmente de acuerdo	124	32,9	32,9	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Renorte del SPSS Versión 24

Figura 11. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: Las actividades que realizo aportan a la misión institucional. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 11, se observa que el 53,32% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **Totalmente de acuerdo** que las actividades que realizan en el banco aportan a la misión institucional y el 0,53% indicaron que están **En desacuerdo** que las actividades que realizan en el banco aportan a la misión institucional

Tabla 15.

Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: La empresa me brinda capacitaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	3,7	3,7	3,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	9	9	12,7
	De acuerdo	223	59,2	59,2	71,9
	Totalmente de acuerdo	106	28,1	28,1	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 12. Dimensión actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional: La empresa me brinda capacitaciones. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 12, se observa que el 59,15% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con la existencia de capacitaciones que le brinda el banco y el 3,71% indicaron que están **En desacuerdo** con la existencia de capacitaciones que le brinda el banco.

Tabla 16.

Dimensión reconocimiento y estatus: Mi jefe confía en el trabajo que realizo.

Mi jefe confía en el trabajo que realizo

Figura 13. Dimensión reconocimiento y estatus: Mi jefe confía en el trabajo que realizo.

Fuente: Elaboración Propia, 2020.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	0,3	0,3	0,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	1,6	1,6	1,9
	De acuerdo	300	79,6	79,6	81,4

Totalmente de acuerdo	70	18,6	18,6	100
Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

En la figura N°13, se observa que el 79,58% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con la confianza que tienen sus jefes hacia ellos por el trabajo realizado y un 0,27% indicaron que están **En desacuerdo** con la confianza que tienen sus jefes hacia el trabajo realizado.

Tabla 17.

Dimensión reconocimiento y estatus: Mis compañeros me ven como ejemplo a seguir por las actividades que realizo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	1,6	1,6	1,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	17	17	18,6
	De acuerdo	282	74,8	74,8	93,4
	Totalmente de acuerdo	25	6,6	6,6	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 14. Dimensión reconocimiento y estatus: Mis compañeros me ven como ejemplo a seguir por las actividades que realizo. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 14, se observa que el 74,80% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** que sus compañeros de trabajo los reconocen como un ejemplo a seguir por las actividades que realizan y un 1,59% indicaron que están **En desacuerdo** que sus compañeros de trabajo los reconocen como un ejemplo a seguir por las actividades que realizan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	0,3	0,3	0,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	1,6	1,6	1,9
	De acuerdo	271	71,9	71,9	73,7
					97

Totalmente de acuerdo	99	26,3	26,3	100
Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Tabla 18.

Dimensión reconocimiento y estatus: Tengo libertad de expresar mis sugerencias o quejas.

En la figura N° 15, se observa que el 71,88% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** sobre la libertad que le brinda el banco para expresar sus sugerencias o quejas y un 0,27% indicaron que están **En desacuerdo** sobre la libertad que le brinda el banco para expresar sus

sugerencias o quejas.

Figura 15. Dimensión reconocimiento y estatus: Tengo libertad de expresar mis sugerencias o quejas. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

Tabla 19.

Dimensión reconocimiento y estatus: Contribuyo en los procesos de toma de decisiones importantes para el área o banco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	20	5,3	5,3	5,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38	10,1	10,1	15,4
	De acuerdo	265	70,3	70,3	85,7
	Totalmente de acuerdo	54	14,3	14,3	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 16. Dimensión reconocimiento y estatus: Contribuyo en los procesos de toma de decisiones importantes para el área o banco. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N°16, se observa que el 70,29% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con la

contribución que tienen en los procesos de toma de decisiones importantes para el área o banco y el 5,31% indicaron que están **En desacuerdo** con la contribución que tienen en los procesos de toma de decisiones importantes para el área o banco.

Tabla 20.

Dimensión cooperación con colegas y líder: Mi jefe o compañeros de trabajo realizan comentarios constructivos sobre mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	0,5	0,5	0,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	6,4	6,4	6,9
	De acuerdo	256	67,9	67,9	74,8
	Totalmente de acuerdo	95	25,2	25,2	100

Figura 17. Dimensión cooperación con colegas y líder: Mi jefe o compañeros de trabajo realizan comentarios constructivos sobre mi trabajo. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

Total	377	100	100
-------	-----	-----	-----

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

En la figura N° 17, se observa que el 67,90% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con los comentarios constructivos que hacen sus compañeros y jefes sobre su trabajo, asimismo el 0.53% indicaron que están **En desacuerdo** con los comentarios constructivos que hacen sus compañeros y jefes sobre su trabajo.

Tabla 21.

Dimensión cooperación con colegas y líder: En el banco se promueve el trabajo en equipo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	1,3	1,3	1,3
De acuerdo	255	67,6	67,6	69
Totalmente de acuerdo	117	31	31	100
Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 18. Dimensión cooperación con colegas y líder: En el banco se promueve el trabajo en equipo. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 18 el 67,64% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con el trabajo en equipo que promueve el banco y el 1,33% indicaron que están **Ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el trabajo en equipo que promueve el banco.

Tabla 22.

Dimensión cooperación con colegas y líder: Mi jefe me brinda el feedback frecuentemente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	19	5	5	5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	8,2	8,2	13,3
	De acuerdo	260	69	69	82,2
	Totalmente de acuerdo	67	17,8	17,8	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 19. Dimensión cooperación con colegas y líder: Mi jefe me brinda el feedback frecuentemente.
Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 19, se observa que el 68,97% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con el feedback que frecuentemente es brindado por su jefe y el 5,04% indicaron que están **En desacuerdo** con el feedback que frecuentemente es brindado por su jefe.

Tabla 23.

Dimensión cooperación con colegas y líder: Existe comunicación directa con mi jefe.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	15	4	4	4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	0,3	0,3	4,2
	De acuerdo	255	67,6	67,6	71,9
	Totalmente de acuerdo	106	28,1	28,1	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Existe una comunicación directa con mi jefe

Figura 20. Dimensión cooperación con colegas y líder: Existe comunicación directa con mi jefe.

Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 20, se observa que el 67,64% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con la

comunicación directa que existe con su jefe y el 0,27% indicaron que están **En desacuerdo** con la comunicación directa que existe con su jefe.

Tabla 24.
Dimensión cooperación con colegas y líder: La relación con mi jefe es buena.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	1,1	1,1	1,1
	De acuerdo	285	75,6	75,6	76,7
					105

Totalmente de acuerdo	88	23,3	23,3	100
Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

En la figura N° 21, se observa que el 75,60% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con la buena relación que tienen con su jefe y el 1,06% indicaron que están **Ni de acuerdo ni en desacuerdo** con la buena relación que tienen con su jefe.

Tabla 25.

Dimensión cooperación con colegas y líder: La relación con mis compañeros de trabajo es bueno.

			Porcentaje	Porcentaje
<i>Figura 21. Dimensión cooperación con colegas y líder: La relación con mi jefe es buena.</i>				
Fuente: Elaboración Propia, 2020.				
Vál:				3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	2,4	2,4	3,2
De acuerdo	258	68,4	68,4	71,6

Figura 22. Dimensión cooperación con colegas y líder: La relación con mis compañeros de trabajo es bueno. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 22, se observa que el 68,44% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con la buena relación que tienen con sus compañeros y el 0,80% indicaron que están **En desacuerdo** con la buena relación que tienen con sus compañeros.

Tabla 26.

Dimensión seguridad y beneficios: La empresa me ofrece estabilidad laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	0,3	0,3	0,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	7,4	7,4	7,7
	De acuerdo	270	71,6	71,6	79,3
	Totalmente de acuerdo	78	20,7	20,7	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 23. Dimensión seguridad y beneficios: La empresa me ofrece estabilidad laboral.
Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 23, se observa que el 71,62% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con la estabilidad laboral que ofrece el banco y el 0,27% indicaron que están **En desacuerdo** con la estabilidad laboral que ofrece el banco.

Tabla 27.

Dimensión seguridad y beneficios: Dentro del horario de trabajo tengo pausas activas (pequeños descansos durante la jornada laboral).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	0,8	0,8	0,8
	En desacuerdo	27	7,2	7,2	8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	3,2	3,2	11,1
	De acuerdo	298	79	79	90,2
	Totalmente de acuerdo	37	9,8	9,8	100
	Total	377	100	100

Figura 24. Dimensión seguridad y beneficios: Dentro del horario de trabajo tengo pausas activas (pequeños descansos durante la jornada laboral). Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 24, se observa que el 79,05% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con las pausas activas dentro del trabajo y el 0,80% indicaron que están **Totalmente en desacuerdo** con las pausas activas dentro del trabajo.

Tabla 28.

Dimensión seguridad y beneficios: Existe un comité de seguridad y salud en el banco.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	2,1	2,1	2,1
	En desacuerdo	1	0,3	0,3	2,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	3,2	3,2	5,6
	De acuerdo	249	66	66	71,6
	Totalmente de acuerdo	107	28,4	28,4	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 25. Dimensión seguridad y beneficios: Existe un comité de seguridad y salud en el banco. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 25, se observa que el 66,05% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con la existencia de un comité de seguridad y salud en el banco y el 0,27 % indicaron que están **En desacuerdo** con la existencia de un comité de seguridad y salud que existe en el banco.

Tabla 29.

Dimensión seguridad y beneficios: Cuando trabajo hasta tarde, cuento con servicio de transporte institucional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	63	16,7	16,7	16,7
	En desacuerdo	245	65	65	81,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	7,4	7,4	89,1
	De acuerdo	33	8,8	8,8	97,9
	Totalmente de acuerdo	8	2,1	2,1	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 26. Dimensión seguridad y beneficios: Cuando trabajo hasta tarde, cuento con servicio de transporte institucional. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 26, se observa que el 64,99% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **En desacuerdo** con el servicio de transporte institucional que los moviliza cuando trabajan hasta tarde y el 2,12% indicaron que están **Totalmente de acuerdo** con el servicio de transporte institucional que los moviliza cuando trabajan hasta tarde.

Tabla 30.

Dimensión bienestar: Los beneficios y el bienestar que brindan en el área son justos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	1,9	1,9	1,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	5,3	5,3	7,2
	De acuerdo	298	79	79	86,2
	Totalmente de acuerdo	52	13,8	13,8	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 27. Dimensión bienestar: Los beneficios y el bienestar que brindan en el área son justos.
Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 27, se observa que el 79,05% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con los beneficios y bienestar justos que brindan en el área de trabajo y el 1,86% indicaron que están **En desacuerdo** con los beneficios y bienestar justos que brindan en el área de trabajo.

Tabla 31.

Dimensión bienestar: El sistema de beneficios de la empresa me estimula a trabajar duro.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	1,1	1,1	1,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	8,8	8,8	9,8
	De acuerdo	260	69	69	78,8
	Totalmente de acuerdo	80	21,2	21,2	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 28. Dimensión bienestar: El sistema de beneficios de la empresa me estimula a trabajar duro.
Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 28, se observa que el 68,97% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima

Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con el sistema de beneficios que el trabajo le brinda para trabajar duro y el 1,06% indicaron que están **En desacuerdo** con el sistema de beneficios que el trabajo le brinda para trabajar duro.

Tabla 32.

Dimensión bienestar: El banco me brinda beneficios para mis familiares.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	0,8	0,8	0,8
	En desacuerdo	36	9,5	9,5	10,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	13,8	13,8	24,1
	De acuerdo	246	65,3	65,3	89,4
	Totalmente de acuerdo	40	10,6	10,6	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 29. Dimensión bienestar: El banco me brinda beneficios para mis familiares. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 29, se observa que el 65,25% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con los beneficios que brinda el banco para sus familiares y el 0,80% indicaron que están **Totalmente en desacuerdo** con los beneficios que brinda el banco para sus familiares.

Tabla 33.

Dimensión comportamiento del líder: Mi jefe tiene interés por sus subordinados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	18	4,8	4,8	4,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	4,2	4,2	9
	De acuerdo	286	75,9	75,9	84,9
	Totalmente de acuerdo	57	15,1	15,1	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 30. Dimensión comportamiento del líder: Mi jefe tiene interés por sus subordinados. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 30, se observa que el 75,86% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima

Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con el interés que tiene su jefe por sus subordinados y el 4,24% indicaron que están **Ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el interés que tiene su jefe por sus subordinados.

Tabla 34.

Dimensión comportamiento del líder: Mi jefe es justo con los subordinados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	0,8	0,8	0,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	1,3	1,3	2,1
	De acuerdo	309	82	82	84,1
	Totalmente de acuerdo	60	15,9	15,9	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 31. Dimensión comportamiento del líder: Mi jefe es justo con los subordinados. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 31, se observa que el 81,96% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con lo justo que son sus jefes con los subordinados y el 0,80% indicaron que están **En desacuerdo** con lo justo que son sus jefes con los subordinados.

Tabla 35.

Dimensión comportamiento del líder: Mi jefe toma buenas decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	15,1	15,1	15,1
	De acuerdo	265	70,3	70,3	85,4
	Totalmente de acuerdo	55	14,6	14,6	100
	Total	377	100	100

Figura 32. Dimensión comportamiento del líder: Mi jefe toma buenas decisiones. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

En la figura N° 32, se observa que el 70,29% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con las buenas decisiones que toma su jefe y el 14,59% indicaron que están **Totalmente de acuerdo** con las buenas decisiones que toma su jefe.

Tabla 36.

Dimensión trabajo desarrollado: He logrado cambios trascendentales en el banco con mi trabajo desarrollado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	1,1	1,1	1,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	49	13	13	14,1
	De acuerdo	282	74,8	74,8	88,9
	Totalmente de acuerdo	42	11,1	11,1	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 33. Dimensión trabajo desarrollado: He logrado cambios trascendentales en el banco con mi trabajo desarrollado. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 33, se observa que el 74,80% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con los cambios trascendentales que ha logrado en el banco por su trabajo desarrollado y el 1,06% indicaron que están **En desacuerdo** con los cambios trascendentales que ha logrado en el banco por su trabajo desarrollado.

Tabla 37.

Dimensión trabajo desarrollado: Me siento satisfecho y orgulloso del trabajo en el que estoy comprometido.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	0,3	0,3	0,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	3,7	3,7	4
	De acuerdo	283	75,1	75,1	79
	Totalmente de acuerdo	79	21	21	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 34. Dimensión trabajo desarrollado: Me siento satisfecho y orgulloso del trabajo en el que estoy comprometido. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 34, se observa que el 75,07% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con lo satisfecho y orgulloso del trabajo en el que se encuentran comprometido y el 0,27% indicaron que están **En desacuerdo** con lo satisfecho y orgulloso del trabajo en el que se encuentran comprometido.

Tabla 38.

Dimensión trabajo desarrollado: Los procedimientos operativos en la empresa me han dejado exhausto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	28	7,4	7,4	7,4
	De acuerdo	262	69,5	69,5	76,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	14,6	14,6	91,5
	En desacuerdo	32	8,5	8,5	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 35. Dimensión trabajo desarrollado: Los procedimientos operativos en la empresa me han dejado exhausto. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 35, se observa que el 69,50% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo**, respecto a los procedimientos operativos en la empresa los dejan exhaustos y el 7,43% indicaron que están **Totalmente de acuerdo**, respecto a los procedimientos operativos en la empresa los dejan exhaustos.

Cabe indicar que en esta pregunta se usa la escala de Likert inversa por ser una pregunta en negativa siendo la puntuación y orden: 1: Totalmente en acuerdo, 2: De acuerdo, 3: Ni de acuerdo ni desacuerdo, 4: En desacuerdo y 5: Totalmente en desacuerdo.

Tabla 39.

Dimensión trabajo desarrollado: Las actividades asignadas por mi jefe son de mi agrado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	0,8	0,8	0,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	5,6	5,6	6,4
	De acuerdo	266	70,6	70,6	76,9
	Totalmente de acuerdo	87	23,1	23,1	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 36. Dimensión trabajo desarrollado: Las actividades asignadas por mi jefe son de mi agrado. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 36, se observa que el 70,56% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con el agrado que

tiene por las actividades asignadas por su jefe y el 0,80% indicaron que están **En desacuerdo** con el agrado que tiene por las actividades asignadas por su jefe.

Tabla 40.

Dimensión relaciones interpersonales: Me siento muy feliz y tranquilo trabajando con mis colegas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	0,3	0,3	0,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0,8	0,8	1,1
	De acuerdo	246	65,3	65,3	66,3
	Totalmente de acuerdo	127	33,7	33,7	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 37. Dimensión relaciones interpersonales: Me siento muy feliz y tranquilo trabajando con mis colegas. Fuente: Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 37, se observa que el 65,25% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con sentirse muy feliz y tranquilo trabajando con sus colegas y el 0,27% indicaron que están **En desacuerdo** con sentirse muy feliz y tranquilo trabajando con sus colegas.

Tabla 41.

Dimensión relaciones interpersonales: Existe un ambiente laboral muy tenso por discusiones en mi área de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	5	1,3	1,3	1,3
	De acuerdo	6	1,6	1,6	2,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	1,9	1,9	4,8
	En desacuerdo	250	66,3	66,3	71,1
	Totalmente en desacuerdo	109	28,9	28,9	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 38. Dimensión relaciones interpersonales: Existe un ambiente laboral muy tenso por discusiones en mi área de trabajo. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 38, se observa que el 66,31% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **En desacuerdo** con la existencia de un ambiente laboral muy tenso por discusiones en el área de trabajo y el 1,33% indicaron que están **Totalmente de acuerdo** con la existencia de un ambiente laboral muy tenso por discusiones en el área de trabajo.

Cabe indicar que en esta pregunta se usa la escala de Likert inversa por ser una pregunta en negativa siendo la puntuación y orden: 1: Totalmente en acuerdo, 2: De acuerdo, 3: Ni de acuerdo ni desacuerdo, 4: En desacuerdo y 5: Totalmente en desacuerdo.

Tabla 42.

Dimensión relaciones interpersonales: Estoy satisfecho con el ambiente laboral y la relación con mis compañeros de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	0,8	0,8	0,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	0,5	0,5	1,3
	De acuerdo	276	73,2	73,2	74,5
	Totalmente de acuerdo	96	25,5	25,5	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 39. Dimensión relaciones interpersonales: Estoy satisfecho con el ambiente laboral y la relación con mis compañeros de trabajo. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 39, se observa que el 73,21% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con estar satisfechos con el ambiente laboral y la relación con sus compañeros de trabajo y el

0,80% indicaron que están **En desacuerdo** con estar satisfechos con el ambiente laboral y la relación con sus compañeros de trabajo.

Tabla 43.

Dimensión relaciones interpersonales: Alta cooperación y apoyo entre compañeros de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	3,7	3,7	3,7
	De acuerdo	243	64,5	64,5	68,2
	Totalmente de acuerdo	120	31,8	31,8	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 40. Dimensión relaciones interpersonales: Alta cooperación y apoyo entre compañeros de trabajo.
Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 40, se observa que el 64,46% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con la alta cooperación y apoyo entre compañeros de trabajo y el 3,71% indicaron que están **Ni de acuerdo ni en desacuerdo** con la alta cooperación y apoyo entre compañeros de trabajo.

Tabla 44.

Dimensión relaciones interpersonales: Tengo reconocimiento e influencia positiva dentro del equipo de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	0,8	0,8	0,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	11,9	11,9	12,7
	De acuerdo	301	79,8	79,8	92,6
	Totalmente de acuerdo	28	7,4	7,4	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 41. Dimensión relaciones interpersonales: Tengo reconocimiento e influencia positiva dentro del equipo de trabajo. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 41, se observa que el 79,84% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con el reconocimiento e influencia positiva que tienen dentro del equipo de trabajo y el 0,80% indicaron que están **En desacuerdo** con el reconocimiento e influencia positiva que tienen dentro del equipo de trabajo.

Tabla 45.

Dimensión la competencia laboral: Mientras hago bien mi trabajo y dentro de los plazos requeridos tengo tiempo para reunirme con amigos y familiares.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	16	4,2	4,2	4,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	1,1	1,1	5,3
	De acuerdo	294	78	78	83,3
	Totalmente de acuerdo	63	16,7	16,7	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 42. Dimensión la competencia laboral: Mientras hago bien mi trabajo y dentro de los plazos requeridos tengo tiempo para reunirme con amigos y familiares. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 42, se observa que el 77,98% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con el tiempo que

tienen para reunirse con amigos y familiares mientras hagan bien su trabajo y dentro de los plazos y el 1,08% indicaron que están **Ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el tiempo que tienen para reunirse con amigos y familiares mientras hagan bien su trabajo y dentro de los plazos.

Tabla 46.

Dimensión la competencia laboral: Mi carga de trabajo constantemente supera mi resistencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	0,5	0,5	0,5
	De acuerdo	55	14,6	14,6	15,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	87	23,1	23,1	38,2
	En desacuerdo	196	52	52	90,2
	Totalmente en desacuerdo	37	9,8	9,8	100
	Total	377	100	100

Figura 43. Dimensión la competencia laboral: Mi carga de trabajo constantemente supera mi resistencia. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

En la figura N° 43, se observa que el 51,99% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **En desacuerdo** con la carga de trabajo constantemente que supera su resistencia y el 0,53% indicaron que están **Totalmente de acuerdo** con la carga de trabajo constantemente que supera su resistencia.

Cabe indicar que en esta pregunta se usa la escala de Likert inversa por ser una pregunta en negativa siendo la puntuación y orden: 1: Totalmente en acuerdo, 2: De acuerdo, 3: Ni de acuerdo ni desacuerdo, 4: En desacuerdo y 5: Totalmente en desacuerdo.

Tabla 47.

Dimensión la competencia laboral: Las reglas y regulaciones en el área de trabajo dificultan que uno haga un buen trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	2	0,5	0,5	0,5
	De acuerdo	62	16,4	16,4	17
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	90	23,9	23,9	40,8
	En desacuerdo	191	50,7	50,7	91,5
	Totalmente en desacuerdo	32	8,5	8,5	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 44. Dimensión la competencia laboral: Las reglas y regulaciones en el área de trabajo dificultan que uno haga un buen trabajo. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 44, se observa que el 50,66% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **En desacuerdo** con las reglas y regulaciones en el área de trabajo dificultan que hagan un buen trabajo y el 0,53% indicaron que están **Totalmente de acuerdo** con las reglas y regulaciones en el área de trabajo dificultan que hagan un buen trabajo.

Cabe indicar que en esta pregunta se usa la escala de Likert inversa por ser una pregunta en negativa siendo la puntuación y orden: 1: Totalmente en acuerdo, 2: De acuerdo, 3: Ni de acuerdo ni desacuerdo, 4: En desacuerdo y 5: Totalmente en desacuerdo.

Tabla 48.

Dimensión la competencia laboral: Las exigencias que tengo conmigo mismo ayudan a las labores que ejerzo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	0,3	0,3	0,3
	En desacuerdo	1	0,3	0,3	0,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	3,4	3,4	4
	De acuerdo	292	77,5	77,5	81,4
	Totalmente de acuerdo	70	18,6	18,6	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 45. Dimensión la competencia laboral: Las exigencias que tengo conmigo mismo ayudan a las labores que ejerzo. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 45, se observa que el 77,45% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con las exigencias que tienen con ellos mismos ayudan a las labores que ejercen y el 0,27% indicaron que están **Totalmente en desacuerdo** con las exigencias que tienen con ellos mismos ayudan a las labores que ejercen.

Tabla 49.

Dimensión la competencia laboral: Me siento confiado en ser exitoso en las labores encargadas, con mis conocimientos y competencias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	16	4,2	4,2	4,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	3,7	3,7	8
	De acuerdo	259	68,7	68,7	76,7
	Totalmente de acuerdo	88	23,3	23,3	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 46. Dimensión la competencia laboral: Me siento confiado en ser exitoso en las labores encargadas, con mis conocimientos y competencias. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 46 , se observa que el 68,70% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con el sentirse confiado en ser exitoso en las labores encargadas, con sus conocimientos y competencias y el 3,71% indicaron que están **Ni de acuerdo ni en desacuerdo** con el sentirse confiado en ser exitoso en las labores encargadas, con sus conocimientos y competencias.

Tabla 50.

Dimensión la competencia laboral: La presión laboral limita mis esfuerzos en el trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	4	1,1	1,1	1,1
	De acuerdo	39	10,3	10,3	11,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	6,9	6,9	18,3
	En desacuerdo	253	67,1	67,1	85,4
	Totalmente en desacuerdo	55	14,6	14,6	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 47. Dimensión la competencia laboral: La presión laboral limita mis esfuerzos en el trabajo. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 47, se observa que el 67,11% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **En desacuerdo** con la presión laboral limita sus esfuerzos en el trabajo y el 1,06% indicaron que están **Totalmente de acuerdo** con la presión laboral limita sus esfuerzos en el trabajo.

Cabe indicar que en esta pregunta se usa la escala de Likert inversa por ser una pregunta en negativa siendo la puntuación y orden: 1: Totalmente en acuerdo, 2: De acuerdo, 3: Ni de acuerdo ni desacuerdo, 4: En desacuerdo y 5: Totalmente en desacuerdo.

Tabla 51.

Dimensión crecimiento profesional: Mientras haga un buen trabajo, tendré posibilidades de recibir un ascenso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	0,5	0,5	0,5
	En desacuerdo	1	0,3	0,3	0,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	13,8	13,8	14,6
	De acuerdo	242	64,2	64,2	78,8
	Totalmente de acuerdo	80	21,2	21,2	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 48. Dimensión crecimiento profesional: Mientras haga un buen trabajo, tendré posibilidades de recibir un ascenso. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 48, se observa que el 64,19% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con las posibilidades que tendrán de recibir un ascenso, mientras haga un buen trabajo y el 0,27% indicaron que están **En desacuerdo** con las posibilidades que tendrán de recibir un ascenso, mientras haga un buen trabajo.

Tabla 52.

Dimensión crecimiento profesional: Las capacitaciones que brinda la empresa me benefician en el ámbito profesional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	3,2	3,2	3,2
	En desacuerdo	2	0,5	0,5	3,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	7,4	7,4	11,1
	De acuerdo	223	59,2	59,2	70,3
	Totalmente de acuerdo	112	29,7	29,7	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 49. Dimensión crecimiento profesional: Las capacitaciones que brinda la empresa me benefician en el ámbito profesional. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 49, se observa que el 59,15% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con el beneficio en el ámbito profesional por las capacitaciones que brinda la empresa y el 0,53% indicaron que están **En desacuerdo** con el beneficio en el ámbito profesional por las capacitaciones que brinda la empresa.

Tabla 53.

Dimensión crecimiento profesional: Constantemente puedo obtener nuevos conocimientos y experiencia de mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	1,9	1,9	1,9
	De acuerdo	207	54,9	54,9	56,8
	Totalmente de acuerdo	163	43,2	43,2	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 50. Dimensión crecimiento profesional: Constantemente puedo obtener nuevos conocimientos y experiencia de mi trabajo. Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 50, se observa que el 54,91% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **De acuerdo** con los nuevos conocimientos y experiencias que puede obtener constantemente en el banco y el 1,86% indicaron que están **Ni de acuerdo ni en desacuerdo** con los nuevos conocimientos y experiencias que puede obtener constantemente en el banco.

Tabla 54.

Dimensión crecimiento profesional: Estoy dispuesto a aceptar desafíos en la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	0,3	0,3	0,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	0,5	0,5	0,8
	De acuerdo	161	42,7	42,7	43,5
	Totalmente de acuerdo	213	56,5	56,5	100
	Total	377	100	100	

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

Figura 51. Dimensión crecimiento profesional: Estoy dispuesto a aceptar desafíos en la empresa.
Fuente: Elaboración Propia, 2020.

En la figura N° 51, se observa que el 56,50% de los trabajadores *millennials* de los cuatro bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) de Lima Metropolitana en el 2019 expresaron que se encuentran **Totalmente de acuerdo** con

la disposición de aceptar desafíos en la empresa y el 0,27% indicaron que están **En desacuerdo** con la disposición de aceptar desafíos en la empresa.

Finalmente, luego de analizar los resultados obtenidos, se muestra en la siguiente tabla el promedio de respuesta por cada una de las dimensiones del Salario Emocional y la Satisfacción Laboral. Ello nos presenta de manera general cuáles son las dimensiones más o menos relevantes en las personas encuestadas.

Tabla 55.
*Análisis Descriptivo de las dimensiones del Salario Emocional
y la Satisfacción Laboral*

Variables	Promedio
Salario Emocional	4,00
Flexibilidad en el horario	4,03
Actividades retadoras, Autonomía y Desarrollo profesional	4,13
Reconocimiento y status	4,05
Cooperación con colegas y líder	4,18
Seguridad y beneficios	3,60
Satisfacción laboral	4,02
Bienestar	3,97
Comportamiento del líder	4,03

Trabajo desarrollado	3,63
Relaciones interpersonales	4,20
La competencia laboral	3,90
Crecimiento personal	4,37

Nota: Elaboracion Propia, 2020.

Nota: Elaboración Propia, 2020

Interpretación: En promedio la valoración que tiene el salario emocional es de 4,00, mientras que la variable satisfacción laboral obtuvo un puntaje promedio del 4,02.

4.3 Contrastación de hipótesis

En primer lugar, se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, la cual es “una prueba de significación estadística para verificar si los datos de la muestra proceden de una distribución normal. Se emplea para variables cuantitativas continuas y cuando el tamaño muestral es mayor de 50” (Romero, 2016, p.105).

Tabla 56.
Pruebas de Normalidad Variable 1 y 2

		Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Estadístico	gl	Sig.
Salario Emocional		,187	377	,000
Satisfacción Laboral		,187	377	,000
a.Corrección	de significación de Lilliefors			

Nota: Adaptado del Reporte del SPSS Versión 24.

El resultado de la prueba de normalidad de salario emocional y satisfacción laboral, muestra un p-valor = 0,000 menor al nivel de significancia equivalente a 0,05. Por lo tanto, la distribución no es normal y debe utilizarse la prueba del coeficiente Rho de Spearman para medir el grado de correlación entre variables.

La técnica estadística que el presente estudio utiliza para la comprobación de las hipótesis es la Rho de Spearman, la cual es “una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal: los individuos o unidades de la muestra pueden ordenarse por rangos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.322).

Todo ello permite determinar la relación entre dos variables en un nivel de medición ordinal. Como resultado del análisis se obtiene un índice de correlación que varía de –1.0 a 1.0, donde el índice negativo (-1) indica correlación inversa o negativa y, por

otro lado, el índice positivo (1) indica correlación positiva o perfecta; el resultado 0 indica ausencia de correlación entre las variables jerarquizadas. A continuación, se analizará la contrastación de la hipótesis general y las hipótesis específicas:

Contrastación de hipótesis general

H0: No existe relación directa entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H1: Existe relación directa entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 57. *Coefficiente de correlación y significación entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.*

Pruebas de hipótesis para el salario emocional y la satisfacción laboral.

Correlaciones

			Salario Emocional	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Salario Emocional	Coefficiente de correlación	1,000	,727**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	377	377
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,727**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	377	377

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración Propia, 2020.

Como se puede observar en la tabla N° 56, el grado de relación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman = ,727 lo cual significa que existe una relación positiva fuerte entre las variables, y cuyo p-valor calculado es < 0.05 , permite rechazar la hipótesis nula.

Es decir:

Existe relación directa entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Contrastación de hipótesis específica 1

H0: No existe relación directa entre **flexibilidad en el horario** y satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H1: Existe relación directa entre **flexibilidad en el horario** y satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 58. Coeficiente de correlación y significación entre flexibilidad en el horario y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Pruebas de hipótesis para la flexibilidad en el horario y la satisfacción laboral

Correlaciones

			Flexibilidad en el horario	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Flexibilidad en el horario	Coeficiente de correlación	1,000	,498**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	377	377
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,498*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	377	377

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración Propia, 2020.

Como se puede observar en la tabla N° 57, el grado de relación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman = ,498 lo cual significa que existe una relación positiva media entre las variables, y cuyo p-valor calculado es < 0.05 , permite rechazar la hipótesis nula.

Es decir:

Existe relación directa entre flexibilidad en el horario y satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Contrastación de hipótesis específica 2

H0: No existe relación directa entre **actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H1: Existe relación directa entre **actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 59. *Coefficiente de correlación y significación entre actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.*

Pruebas de hipótesis para actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional y la satisfacción laboral.

Correlaciones

			Actividades retadoras, Autonomía y Desarrollo profesional	Satisfacción Laboral
Rho de Spear man	Actividades retadoras, Autonomía, Desarrollo profesional	Coefficiente de correlación	1,000	,650**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	377	377
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,650**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	377	377

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración Propia, 2020.

Como se puede observar en la tabla N° 58, el grado de relación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman = ,650 lo cual significa que existe

una relación positiva media entre las variables, y cuyo p-valor calculado es < 0.05 , permite rechazar la hipótesis nula.

Es decir:

Existe relación directa entre actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional y satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Contrastación de hipótesis específica 3

H0: No existe relación directa entre **reconocimiento y status** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H1: Existe relación directa entre **reconocimiento y status** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 60. Coeficiente de correlación y significación entre reconocimiento y status y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Pruebas de hipótesis para el reconocimiento y status y la satisfacción laboral

Correlaciones

			Reconocimiento y status	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Reconocimiento y status	Coeficiente de correlación	1,000	,611**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	377	377
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,611**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	377	377

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración Propia, 2020.

Como se puede observar en la tabla N° 59, el grado de relación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman = ,611 lo cual significa que existe una relación positiva media entre las variables, y cuyo p-valor calculado es < 0.05 , permite rechazar la hipótesis nula.

Es decir:

Existe relación directa entre reconocimiento y status y satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Contrastación de hipótesis específica 4

H0: No existe relación directa entre **cooperación con colegas y líder** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H1: Existe relación directa entre **cooperación con colegas y líder** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 61. *Coefficiente de correlación y significación entre cooperación con colegas y líder y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.*

Pruebas de hipótesis para la cooperación con colegas y líder y la satisfacción laboral

Correlaciones

			Cooperación con colegas y líder	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Cooperación con colegas y líder	Coefficiente de correlación	1,000	,688**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	377	377
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,688**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	377	377

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración Propia, 2020.

Como se puede observar en la tabla N° 60, el grado de relación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman = ,688 lo cual significa que existe una relación positiva fuerte entre las variables, y cuyo p-valor calculado es < 0.05 , permite rechazar la hipótesis nula.

Es decir:

Existe relación directa entre cooperación con colegas y líder y satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Contrastación de hipótesis específica 5

H0: No existe relación directa entre **la seguridad y beneficios** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H1: Existe relación directa entre **la seguridad y beneficios** y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 62. *Coefficiente de correlación y significación entre la seguridad y beneficios y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.*

Pruebas de hipótesis para la seguridad y beneficios y la satisfacción laboral

Correlaciones

			Seguridad y beneficios	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Seguridad y beneficios	Coefficiente de correlación	1,000	,312**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	377	377
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	,312**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	377	377

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración Propia, 2020.

Como se puede observar en la tabla N° 61, el grado de relación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman = ,312 lo cual significa que existe una relación positiva débil entre las variables, y cuyo p-valor calculado es < 0.05 , permite rechazar la hipótesis nula.

Es decir:

Existe relación directa entre seguridad y beneficios y satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Contrastación de hipótesis específica 6

H0: No existe una relación directa entre el salario emocional y el **bienestar** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H1: Existe una relación directa entre el salario emocional y el **bienestar** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 63. Coeficiente de correlación y significación entre el salario emocional y el bienestar en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Pruebas de hipótesis para el salario emocional y el bienestar

Correlaciones

			Bienestar	Salario Emocional
Rho de Spearman	Bienestar	Coeficiente de correlación	1,000	,499**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	377	377
	Salario Emocional	Coeficiente de correlación	,499**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	377	377

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración Propia, 2020.

Como se puede observar en la tabla N° 62, el grado de relación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman = ,499 lo cual significa que existe

una relación positiva media entre las variables, y cuyo p-valor calculado es < 0.05 , permite rechazar la hipótesis nula.

Es decir:

Existe relación directa entre el salario emocional y el bienestar en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Contrastación de hipótesis específica 7

H0: No existe una relación directa entre el salario emocional y **el comportamiento del líder** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H1: Existe una relación directa entre el salario emocional y **el comportamiento del líder** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 64. Coeficiente de correlación y significación entre el salario emocional y el comportamiento del líder en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Pruebas de hipótesis para el salario emocional y el comportamiento del líder

Correlaciones

			Comportam iento del líder	Salario Emocional
Rho de Spearman	Comportamien to del líder	Coeficiente de correlación	1,000	,571**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	377	377
	Salario Emocional	Coeficiente de correlación	,571**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	377	377

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración Propia, 2020.

Como se puede observar en la tabla N° 63, el grado de relación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman = ,571 lo cual significa que existe una relación positiva media entre las variables, y cuyo p-valor calculado es < 0.05 , permite rechazar la hipótesis nula.

Es decir:

Existe relación directa entre el salario emocional y el comportamiento de líder en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima

Metropolitana en el 2019. En el ámbito laboral, esta relación hace referencia a cómo el trabajador *millennial* percibe y valora el comportamiento que tiene su jefe con ellos, es decir, la forma de comunicación y el trato que les brinda. Esto influye a que los trabajadores permanezcan en su equipo de trabajo y se encuentren más comprometidos con la organización.

Contrastación de hipótesis específica 8

H0: No existe una relación directa entre el salario emocional y **el trabajo desarrollado** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H1: Existe una relación directa entre el salario emocional y **el trabajo desarrollado** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 65. Coeficiente de correlación y significación entre el salario emocional y el trabajo desarrollado en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Pruebas de hipótesis para el salario emocional y el trabajo desarrollo

Correlaciones			Trabajo desarrollado	Salario Emocional
Rho de Spearman	Trabajo desarrollado	Coeficiente de correlación	1,000	,307**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	377	377
	Salario Emocional	Coeficiente de correlación	,307**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	377	377

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración Propia, 2020.

Como se puede observar en la tabla N° 64, el grado de relación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman = ,307 lo cual significa que existe una relación positiva débil entre las variables, y cuyo p-valor calculado es < 0.05 , permite rechazar la hipótesis nula.

Es decir:

Existe relación directa entre el salario emocional y el trabajo desarrollado en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

En el ámbito laboral, esta relación hace referencia a la percepción que tiene el trabajador *millennial* acerca de las actividades asignadas por el banco, es decir si

son de su agrado o no, si le permite sentirse orgulloso y satisfecho por ello. Esto muchas veces influye en la decisión de permanecer en el banco, ya que para los trabajadores *millennials* tiene más valor el tipo de trabajo asignado que un salario monetario.

Contrastación de hipótesis específica 9

H0: No existe una relación directa entre el salario emocional y **las relaciones interpersonales** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H1: Existe una relación directa entre el salario emocional y **las relaciones interpersonales** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 66. Coeficiente de correlación y significación entre el salario emocional y las relaciones interpersonales en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Pruebas de hipótesis para el salario emocional y las relaciones interpersonales

Correlaciones

			Relaciones Interpersonales	Salario Emocional
Rho de Spearman	Relaciones interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,635**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	377	377
	Salario Emocional	Coeficiente de correlación	,635**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	377	377

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración Propia, 2020.

Como se puede observar en la tabla N° 65, el grado de relación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman = ,635 lo cual significa que existe una relación positiva media entre las variables, y cuyo p-valor calculado es < 0.05, permite rechazar la hipótesis nula.

Es decir:

Existe relación directa entre el salario emocional y las relaciones interpersonales en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Contrastación de hipótesis específica 10

H0: No existe una relación directa entre el salario emocional y la **competencia laboral** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H1: Existe una relación directa entre el salario emocional y la **competencia laboral** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 67. *Coeficiente de correlación y significación entre el salario emocional y la competencia laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.*

Pruebas de hipótesis para salario emocional y la competencia laboral

Correlaciones

			La competencia laboral	Salario Emocional
Rho de Spearman	La competencia laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,609**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	377	377
	Salario Emocional	Coeficiente de correlación	,609**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	377	377

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración Propia, 2020.

Como se puede observar en la tabla N° 66, el grado de relación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman = ,609 lo cual significa que existe una relación positiva media entre las variables, y cuyo p-valor calculado es < 0.05 , permite rechazar la hipótesis nula.

Es decir:

Existe relación directa entre el salario emocional y la competencia laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Contrastación de hipótesis específica 11

H0: No existe una relación directa entre el salario emocional y el **crecimiento personal** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

H1: Existe una relación directa entre el salario emocional y el **crecimiento personal** en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Tabla 68. Coeficiente de correlación y significación entre el salario emocional y crecimiento personal en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

Pruebas de hipótesis para Salario Emocional y Crecimiento personal

Correlaciones

			Crecimiento personal	Salario Emocional
Rho de Spearman	Crecimiento personal	Coeficiente de correlación	1,000	,582**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	377	377
	Salario Emocional	Coeficiente de correlación	,582**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	377	377

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración Propia, 2020.

Como se puede observar en la tabla N° 67, el grado de relación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman = ,582 lo cual significa que existe una relación positiva media entre las variables, y cuyo p-valor calculado es < 0.05 , permite rechazar la hipótesis nula.

Es decir:

Existe relación directa entre el salario emocional y crecimiento personal en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

5 CAPITULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se detalla los resultados obtenidos por medio de la encuesta realizada a 377 colaboradores *millennials* de los bancos más representativos del Perú. En primer lugar, se planteó que el salario emocional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores *millennials* de las entidades bancarias peruanas de Lima Metropolitana en el año 2019. Los resultados demuestran que dicha hipótesis se acepta por tener un p-valor < 0.05 . Además, se demuestra que tiene una correlación positiva fuerte de 0.727, la cual indica que existe una relación directa entre ambas variables.

Esto se debe, a que el salario emocional influye en la satisfacción laboral de un trabajador, determinando el grado de bienestar que este experimenta. Es decir, mientras que exista una mejora en las dimensiones de salario emocional relevantes en la organización ((a) flexibilidad en el horario, (b) actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional (c) reconocimiento y status, (d) cooperación con colegas y líder y (e) seguridad y beneficios), la satisfacción del individuo se incrementará.

Asimismo, resultó que la dimensión: (d) Cooperación con colegas y líder, muestra un mayor grado de relación con la satisfacción laboral, la cual obtuvo un coeficiente de correlación positiva fuerte de 0.688 Ello indica que mientras una organización presente un buen clima laboral donde exista la colaboración, buena comunicación y buena relación entre los miembros de un equipo de trabajo será mayor la satisfacción laboral del *millennial*. Esta relación concuerda con lo definido por los autores Sharkawi, Kayani, y Zayadah (2016), mencionado en el Capítulo 1, acerca de la importancia de las relaciones comunicativas que puedan llegar a tener los

millennials con sus compañeros de trabajo y líderes, lo que permitirá su permanencia en el trabajo, ya que muestran gran admiración por sus líderes, reconocidos como su mentor y apoyo. Sin embargo, revisando la literatura del autor Pushpasiri (2018) a diferencia del presente estudio, indica que la dimensión Reconocimiento al Empleado tiene mayor grado de correlación con la satisfacción laboral.

Resultó que la dimensión: (e) seguridad y beneficiosLL, muestra un menor grado de relación con la satisfacción laboral, la cual obtuvo un coeficiente de correlación positiva débil de 0.312. Si bien es cierto existe una correlación positiva, esta no es de gran impacto, ya que si la organización se enfoca en brindar seguridad ocupacional y beneficios (alimentación, seguros de salud, movilidad, etc) a sus empleados este será tomado por el *millennial* como un factor de menor importancia e indispensable al momento de elegir un lugar de trabajo. El *millennial* prioriza el buen clima laboral de una compañía antes que otras variables. Por otro lado, un resultado diferente mostró Pushpasiri (2018) en su estudio, quien determino que la dimensión trabajo y balance de vida obtuvo un menor grado de correlación con la satisfacción laboral.

Se evaluó la relación existente entre las dimensiones de la satisfacción laboral con el salario emocional. Ello trajo como resultado que la dimensión: relaciones interpersonales tenga una relación directa positiva con el salario emocional, la cual obtuvo un coeficiente de correlación positiva media de 0.635. Toda vez que, si la organización se enfoca en la realización de eventos como reuniones de integración, u otro tipo de actividades que tenga como objetivo mantener o mejorar las relaciones entre los miembros del equipo, logra mayor satisfacción laboral del trabajador

millennial y a su vez que perciba esta dimensión como relevante dentro del salario emocional que la organización le brinda.

La dimensión: bienestar presentó un menor grado de relación con el salario emocional, la cual obtuvo un coeficiente de correlación positiva débil de 0.499. Ello indica que todo lo relacionado con el beneficio brindado por la organización respecto a la salud física y mental del colaborador no influye como variable importante dentro del salario emocional por parte del trabajador *millennial*. Entonces la organización debe tomar atención en ello para evaluar cuáles son las variables que realmente los *millennials* consideran importante dentro del salario emocional.

Por último, el resultado obtenido en esta investigación precisa que existe un fuerte grado de significancia entre las variables salario emocional y satisfacción laboral. Este resultado concuerda con los hallazgos obtenidos en el modelo de Padilla (2016), toda vez que la implementación del salario emocional en su lugar de trabajo, resultó un incremento en la motivación laboral de sus colaboradores, que en su mayoría eran jóvenes adultos. Esto denota que el modelo es confiable y puede ser adaptado para otras investigaciones que se encuentren enfocadas en estudiar sobre el salario emocional.

Referente a los hallazgos realizados por Lee et al. (2017) se hace mención que la satisfacción laboral tiene una influencia significativamente negativa respecto a la intención de rotación, debido a la inestabilidad de su carrera, tiempos de servicio cortos o bajo compromiso organizacional, quiere decir que es más fácil para ellos considerar renunciar ante una insatisfacción en el trabajo. Esto aporta a nuestra investigación el hecho de evaluar cómo mantener satisfechos a los *millennials* a

través del salario emocional, ya que el resultado del presente estudio indica que el salario emocional tiene una correlación fuerte con la satisfacción laboral.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación se puede afirmar que el salario emocional está relacionado directamente con la satisfacción laboral. Esto debido a que la correlación de Rho Spearman obtenida dio como resultado 0.757, lo cual significa que existe una **correlación positiva fuerte** entre ambas variables.

Esto indica que los trabajadores *millennials* del sector bancario consideran que una mejora en los beneficios no económicos aumentará el grado de satisfacción laboral y, por el contrario, de no presentarse estos beneficios no económicos disminuirá su satisfacción laboral.

1. En la investigación cuantitativa se demostró que de las cinco (5) dimensiones estudiadas del salario emocional, la dimensión que presentó mayor grado de relación con la satisfacción laboral, fue la dimensión de la cooperación con colegas y líder. El resultado de la correlación de Rho Spearman fue 0.688, considerada como una correlación positiva fuerte. Esto quiere decir que es la dimensión más valorada por los *millennials* pues ellos consideran que es esencial para las empresas mantener las buenas relaciones y comunicación con sus compañeros de trabajo y líderes para obtener mejores resultados por parte de sus colaboradores.
2. Se confirma que dentro de las seis (6) dimensiones de la satisfacción laboral, la dimensión con un mayor grado de correlación con el salario emocional

viene a ser las relaciones interpersonales, toda vez que se obtuvo un coeficiente de correlación positiva media de 0.635. Esto quiere decir que a mayor percepción de la dimensión de relaciones interpersonales mayor será la percepción positiva con relación al salario emocional que perciba el *millennial* por parte de la entidad bancaria donde labora.

3. Sin embargo, se ha podido constatar que dentro de las dimensiones del salario emocional se encuentra seguridad y beneficios, la cual presenta un grado de correlación positiva débil de 0.310 respecto a las otras dimensiones. Eso significa que dicha dimensión no es tan valorada por los *millennials*.
4. La dimensión de la satisfacción laboral que presenta menor grado de correlación con el salario emocional es el bienestar, al reflejar una correlación positiva débil de 0.499 respecto a las otras dimensiones. Eso significa que el bienestar que brinda la empresa a sus colaboradores *millennials* no influye significativamente en su satisfacción laboral.
5. Lo determinado por los autores Lee et al. (2017) como el factor más influyente en la satisfacción laboral fue el crecimiento personal, sin embargo, en la realidad peruana se pudo obtener que la dimensión de relaciones interpersonales tiene un grado de correlación positiva fuerte de 0.789 con la satisfacción laboral. Eso quiere decir que los *millennials* peruanos al ser jóvenes se enfocan más en la comunicación y socialización que puedan llegar a tener con sus colegas.
6. Para el salario emocional el autor Padilla (2016) menciona que las dos dimensiones con mejores impactos en la motivación de los trabajadores fueron las actividades retadoras y la cooperación con colegas y líder. Cabe

resaltar que dentro de esta investigación la dimensión con mayor influencia en el salario emocional fue la cooperación con colegas y líder al obtener un coeficiente de correlación positiva fuerte de 0.838. Esto refleja que hay similitudes con los resultados obtenidos entre ambos estudios y que la percepción de los colaboradores con su entorno toma un papel importante para el *millennial*.

Recomendaciones:

A continuación, se proponen algunas recomendaciones sobre la base del presente estudio realizado acerca de los trabajadores *millennials* en el sector bancario. Estas sugerencias tienen como objetivo, brindar ideas para las futuras investigaciones y organizaciones interesadas en conocer más sobre los *millennials* y la relación que perciben entre el salario emocional y la satisfacción en el sector bancario.

1. El presente estudio será de utilidad para las empresas pertenecientes al sector bancario de Lima Metropolitana como apoyo para la identificación de las prioridades de los *millennials* y para la innovación en muchos procesos administrativos e implementación de programas especiales para los trabajadores de la nueva generación.
2. Se sugiere tomar como referencia la presente investigación en las empresas de otras industrias para conocer y medir el impacto del clima organizacional en el salario emocional y la satisfacción laboral en los *millennials*. Las características del sector bancario podrían diferenciarse de sectores como el industrial, comercial, entre otros.

3. Se recomienda a las empresas del sector bancario poner énfasis en la dimensión de relaciones interpersonales, debido a que los trabajadores *millennials* lo valoran mucho. El entendimiento de estos resultados podría ser elemento clave para la retención del talento humano joven.
4. Además, se sugiere realizar estudios con enfoque mixto. El análisis cualitativo ayudaría a complementar los resultados cuantitativos de la presente investigación. Se sugiere realizar focus group y entrevistas a profundidad para mejorar los resultados presentados en esta tesis.
5. Analizar a sus colaboradores como clientes internos es de suma importancia, ya que se podrá comprender su real necesidad y como estos priorizan algunos beneficios antes que otros, tal como lo menciona Oni et al. (2015) en su estudio realizado acerca de los incentivos financieros y no financieros en el entorno laboral.
6. Finalmente, se recalca que dentro de la revisión de la literatura se ha mencionado diferentes dimensiones del salario emocional y satisfacción laboral, por lo que sería adecuado que se apliquen diferentes dimensiones no mencionadas en el presente estudio con el fin de profundizar los estudios referentes a *millennials*.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdullah, A., & Hooi, C. (2013). Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2, 1085-1091.

Alexander, B., Dijst, M., & Ettema, D. (2010). Working from 9 to 6? An analysis of in-home and out of-home working schedules. *Transportation*, 37, 505–523. doi: <https://doi.org/10.1007/s11116-009-9257-1>

Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. (Tesis de Maestría en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4593> [Consulta: 18 de marzo de 2020].

Alva, J., & Juarez, J.(2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimu agropecuaria S.A del distrito de Trujillo-2014*. (Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo). Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/716> [Consulta: 10 de marzo de 2020].

Anaya, D., & Suarez, J. (2004). La escala de satisfacción laboral - versión para orientadores (ESL-VO) como recurso para la evaluación de la satisfacción laboral. *Revista de Investigación Educativa*, 22 (2), 519-534.

Aptitus (13 de noviembre 2016). El salario emocional genera productividad.

Aptitus. Recuperado de <https://lhh.pe/site/wp-content/uploads/2016/11/Lucas-Rea%C3%B1o-Suplemento-Aptitus.pdf> [Consulta: 10 de marzo de 2020].

Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 706-710.

Aruldoss, A., Kowalski, K.B. & Parayitam, S. (2020). The relationship between quality of work life and work life balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*. doi: <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>

Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). (2016). *Informe de Prensa sobre 1 de cada 100 trabajadores del sector privado labora en el rubro bancario*. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Informes%20de%20Prensa/ESTADISTICA%20LABORAL_Marzo_2016.pdf [Consulta: 15 de abril de 2020].

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2019). *Entidades Financieras*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html> [Consulta: 05 de febrero de 2020].

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2019). *Reporte de Estabilidad Financiera - Mayo 2019*. Recuperado de https://www.google.com/search?q=Informe+de+Rentabilidad+Financiera+Mayo+2019&rlz=1C1CHBD_esPE854PE854&oq=Informe+de+Rentabilidad+Financiera+Mayo+2019&aqs=chrome..69i57j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8# [Consulta: 05 de febrero de 2020].

Báez, N., Esquivel, J., Núñez, V., Rojas, A., & Zavaleta, L. (2017). *Influencia del clima, motivación y la satisfacción laboral en la rotación laboral de la generación “Y” en las entidades bancarias de la ciudad del Cusco*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8432> [Consulta: 20 de enero de 2020].

Begazo, J., & Fernández, W. (2015). Los millennials peruanos: Características y Proyecciones de vida. *Gestión en El Tercer Milenio*, 18(36), 9-15. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699> [Consulta: 15 de enero de 2020].

Cassar, L., & Meier, S. (2018). Nonmonetary Incentives and the Implications of Work as a Source of Meaning. *The Journal of Economic Perspectives*, 32(3), 215-238. Recuperado de www.jstor.org/stable/26473071 [Consulta: 06 de octubre de 2020].

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcmhe/detail.action?docID=5045250> [Consulta: 16 de febrero de 2020].
- Chiroque, C., & Piscoya, M. (2013). *Satisfacción Laboral y Productividad Laboral: Una Revisión de Literatura* (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13611> [Consulta: 10 de enero de 2020].
- Clarke, N., & Mahadi, N. (2017). Reconocimiento mutuo Respeto entre líderes y seguidores: su relación con el desempeño laboral y el bienestar de los seguidores. *J Bus Ethics*, 141, 163–178. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2724-z>
- Dartey-Baah, K. (2020). Una visión demográfica y de liderazgo del nexo entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral en el sector bancario de Ghana. En: Kantola J., Nazir S. (eds) Avances en factores humanos, gestión empresarial y liderazgo. AHFE 2019. *Avances en sistemas inteligentes y computación*, 961. Springer, Cham. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-20154-8_25
- Demircioglu, MA., & Chowdhury, F. (2020). Emprendimiento en organizaciones públicas: el papel del comportamiento de liderazgo. *Small Bus Econ*. doi: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00328-w>

Díaz, C., López, M., & Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones:

Una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clio America*, 11(22). doi: 10.21676/23897848.2440

Elmadağ, A., & Ellinger, A. (2018). Aliviar el estrés laboral para mejorar el

afecto del trabajo del empleado de servicio: la influencia de la recompensa. *Serv Bus* 12, 121–141. doi: <https://doi.org/10.1007/s11628-017-0340-y>

García, S. (2017). *La Satisfacción Laboral en relación con el Salario*

Emocional (Trabajo de grado, Universidad de La Laguna, España). Recuperado de

<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/5658/La%20Satisfaccion%20Laboral%20en%20relacion%20con%20el%20Salario%20Emocional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

[Consulta: 15 de enero de 2020].

García, J., Gargallo, A., Marzo, M., & Rivera, P. (2005). Job satisfaction:

Empirical evidence of gender differences. *Women in Management Review*, 20(3), 279-288. doi:[10.1108/09649420510599098](https://doi.org/10.1108/09649420510599098)

García, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas*

variables. (Trabajo de grado, Universidad de Valladolid, España). Recuperado de

<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144> [Consulta: 15 de enero de 2020].

Gestión (28 de Agosto del 2018). Deloitte: El 57% de millennials en Perú espera una mejora de la situación económica. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/deloitte-57-millennials-peru-espera-mejora-situacion-economica-242906-noticia/?ref=gesr> [Consulta: 05 de febrero de 2020].

Gestión (29 de noviembre del 2019). ¿Qué empresas son atractivas para los millennials? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/que-empresas-son-atractivas-para-los-millennials-noticia/> [Consulta: 05 de febrero de 2020].

Giraldo, C. (2018). La importancia del salario emocional. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (156), 32–33. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=128129780&lang=es> [Consulta: 10 de febrero de 2020].

González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *IEEM Revista de Negocios*, 20(4), 80–81. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=125136949&lang=es> [Consulta: 10 de febrero de 2020].

Graczyk-Kucharska, M., Özmen, A., Szafranski, M., Wilhelm Weber, G., Goliński, M., & Spychała, M. (2020). Knowledge accelerator by transversal competences and multivariate adaptive regression splines. *Cent Eur J Oper Res*, 28, 645–669. doi: <https://doi.org/10.1007/s10100-019-00636-x>

Great Place to Work (GPTW). (2019). Los Mejores Lugares Para Trabajar 2019 Para millennials. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/millennials/2019/interbank> [Consulta: 10 de enero de 2020].

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF, México: McGraw-Hill. Recuperado de https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf. [Consulta: 10 de enero de 2020].

Hernández, R., & Osorio, L. (2016). *El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia* (MBA Internacional, Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA, Bogotá). Recuperado de <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1655> [Consulta: 15 de enero de 2020].

Herrera, C., & Huanay, C. (2018). *Diferencias en la percepción de salario emocional en colaboradores de una empresa privada de Lima Metropolitana* (Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8477/1/2018_Herrera-Pandal.pdf [Consulta: 15 de enero de 2020].

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). *Informe técnico del comportamiento de los indicadores de Mercado Laboral a nivel nacional*. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_empleo-nacional_oct-nov-dic2019.pdf [Consulta: 10 de enero de 2020].

Ipsos (2018). New Consumers, New Research, New business. Recuperado de https://www.ipsos.com › documents › 2018-06 › ipsos_peru_-_millennials_0 [Consulta: 10 de febrero de 2020].

Izurieta, M., Viñán, J., Pino, S., Tapia, X., & Allauca, F. (2016). “La importancia del salario emocional en una organización como herramienta de retención del talento humano.”, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/importancia-salario-emocional.html> [Consulta: 05 de febrero de 2020].

Kaur, G. (2015). "Perception of bank employees' towards working environment of selected Indian universal banks", *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 58-77. doi: <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2013-0117>

Kovic, M., & Hänsli, N. (2018). Do millennials care about NPOs? intergenerational differences in attitudes towards nonprofit organizations. *Voluntas*, 29(5), 1112-1127. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-018-0025-8>

- Jopen, G. (2013). Poder de mercado, intermediación financiera y banca: un enfoque de organización industrial. *Economía (Pontificia Universidad Católica del Perú. Departamento de Economía)*. 33 (71). 75-116. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/download/6378/6432/> [Consulta: 10 de marzo de 2020].
- Lee, X., Yang, B., & Li, W. (2017). The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example. *Anales De Psicología*, 33(3), 697-707. doi: <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.33.3.238551>
- Llinás, H. (2017). *Estadística descriptiva y Distribuciones de Probabilidad*. Recuperado de <https://elibro.net.upc.remotexs.xyz/es/ereader/upc/70059?page=1> [Consulta: 19 de noviembre de 2020]
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres”, *International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 2095-2117. doi: 10.1080/09585190701695267
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la Satisfacción Laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74. Recuperado de

http://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF
E[Consulta: 10 de abril de 2020].

Merino, F., Moreno, R., Ortiz, C., & Rojas, C. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sistema Bancario Peruano* (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8230/MERINO_MORENO_PLANEAMIENTO_BANCARIO.pdf?sequence=7&isAllowed=y [Consulta: 05 de febrero de 2020].

Morales, O. (30 de junio del 2016). El salario emocional en las empresas. [Entrada de blog]. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/intercultural-management/2016/06/salario-emocional-empresas/> [Consulta: 10 de abril de 2020].

Muhammad, A., Shen, L., & Xiao-Yong, W. (2016). The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese Banks. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 115-122. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.003>

Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225–238. doi: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>

Novoa, F. (2019). *Cultura Organizacional Ágil: Cómo generar mayor compromiso y productividad a través de la conexión cultural*. México DF: Multilibros.

Oliver, R. (2014). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Recuperado de: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781315700892> [Consulta: 05 de octubre de 2020].

Oni, E., Salau, O., Dirisu, J., & Waribo, Y. (2015). Incentives and job satisfaction: Its implications for competitive positioning and organizational survival in nigerian manufacturing industries. *American Journal of Management*, 15(2) 74-87. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1726775555?accountid=43860> [Consulta: 05 de marzo de 2020].

Padilla, K. (2016). *El Salario Emocional y su influencia en la Motivación Laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto*

Nacional de la Meritocracia. Tesis. (Trabajo de grado, Universidad Central del Ecuador, Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7319/1/T-UCE-0007-392i.pdf> [Consulta:05 de enero de 2020].

Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education institutions. *ABAC Journal*, 39(3), 90-110. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2384070846?accountid=43860> [Consulta: 10 de julio de 2020].

Povill, N. (2015). El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades. Recuperado de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf [Consulta: 05 de mayo de 2020].

Pushpasiri, G.T.T.K., & Ratnayaka. R.M. (2018). *Influence of Non-Financial Rewards on Employee Job Satisfaction: Private Banking Industry of Sri Lanka*. [“Confronting Development Challenges through Promoting Innovative Management Thinking” Proceedings of the 6th International Conference on Management and Economics]. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/330542476_Influence_of_Non-

Financial_Rewards_on_Employee_Job_Satisfaction_Private_Banking_Industry_of_Sri_Lanka [Consulta: 18 de mayo de 2020].

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de https://www.academia.edu/36832545/Comportamiento_Organizacional_15edi_Robbins [Consulta: 20 de mayo de 2020]

Rocco, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica. Tesis*. (Trabajo de grado, Universidad de Chile). Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf [Consulta: 05 de octubre de 2020].

Romero Saldaña, M. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Revista Enfermería del Trabajo*, 6(3), 105-114. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es> [Consulta: 10 de junio de 2020].

Sánchez,M.C., & Sánchez,P. (2016). Factores determinantes de la satisfacción laboral en España antes y durante la crisis de 2008. *Intangible Capital*, 12 (5), 1192-1220. doi: 10.3926/ic.844

Sharkawi, S., Kayani A.J., & Zayadah M.A. (2016) Generation Y and Job Satisfaction: Work Styles, Professional Expectations, and Career Concerns. In: Pyeman J., Wan Rashid W., Hanif A., Syed Mohamad S., Tan P. (eds). *Proceedings of the 1st AAGBS*

International Conference on Business Management 2014 (AiCoBM 2014). Springer: Singapore. doi: https://doi.org/10.1007/978-981-287-426-9_17

Sittenthaler, H.M., & Mohnen, A. (2020). Cash, non-cash, or mix? Gender matters! The impact of monetary, non-monetary, and mixed incentives on performance. *J Bus Econ*. doi: <https://doi.org/10.1007/s11573-020-00992-0>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019). Información de los Reportes del Sistema Financiero. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero> [Consulta: 05 de abril de 2020].

Translated by ContentEngine, L. L. C. (06 de diciembre de 2019). Emotional salary, the future of companies?. CE Noticias Financieras. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2322433779?accountid=43860> [Consulta: 01 de octubre de 2020].

Translated by ContentEngine, L. L. C. (06 de febrero de 2019). New generations prioritize emotional salary. CE Noticias Financieras. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2180982047?accountid=43860> [Consulta: 01 de octubre de 2020].

Varela, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. México DF, México: PEARSON EDUCACIÓN.

Recuperado de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/8b6446e4bc766d7b63f03b4170474e49.pdf> [Consulta: 03 de octubre de 2020].

Vidal, M., Córdón, E., & de, I. T. (2015). Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento /The impact of flexible benefit systems on the attraction and retention of talent. *Universia Business Review*, (46), 14-36.

Recuperado de

<https://search.proquest.com/docview/1713176658?accountid=43860> [Consulta: 15 de marzo de 2020].

Weber, J. (2017). Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations. *J Bus Ethics*, 143, 517–529. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2803-1>

Wu, C., Chen, I., & Chen, J. (2017). A study into the impact of employee wellness and job satisfaction on job performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 10(2), 252-269.

Recuperado de:

<https://search.proquest.com/docview/1975986834?accountid=43860> [Consulta: 01 de julio de 2020].

8 ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

El salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores *millennials* de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>¿Existe relación directa entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019?</p> <p>Problemas secundarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se relaciona la flexibilidad en el horario y satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019? ¿Cómo se relaciona las actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional y la satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019? ¿Cómo se relaciona el reconocimiento y status y la satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019? ¿Cómo se relaciona la cooperación con colegas y líder y la satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019? ¿Cómo se relaciona la seguridad y beneficios y la satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las 	<p>Determinar si existe relación directa entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar si existe relación directa entre flexibilidad en el horario y satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. Determinar si existe relación directa entre actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional y la satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. Determinar si existe relación directa entre reconocimiento y status y la satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. Determinar si existe relación directa entre cooperación con colegas y líder y la satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. Determinar si existe relación directa entre seguridad y beneficios y la 	<p>Existe una relación directa entre el salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.</p> <p>Hipótesis Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> H1: Existe relación directa entre flexibilidad en el horario y satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. H2: Existe relación directa entre actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional y la satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. H3: Existe relación directa entre reconocimiento y status y la satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. H4: Existe relación directa entre cooperación con colegas y líder y la satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. H5: Existe relación directa entre seguridad y beneficios y la satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> 	<p>Variable 1: Salario Emocional</p> <p>Dimensiones</p> <p>D1: Flexibilidad en el horario</p> <p>D2: Actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional</p> <p>D3: Reconocimiento y status</p> <p>D4: Cooperación con colegas y líder</p> <p>D5: Seguridad y beneficios</p> <p>Variable 2: Satisfacción Laboral</p> <p>Dimensiones</p> <p>D1: Bienestar</p> <p>D2: Comportamiento del líder</p> <p>D3: Trabajo desarrollado</p> <p>D4: Relaciones interpersonales</p> <p>D5: Competencia laboral</p> <p>D6: Crecimiento personal</p>	<p>1.Tipo y Diseño de Investigación</p> <p>El diseño de la investigación es de tipo no experimental - transversal; ya que se observará el salario emocional y satisfacción laboral en su ambiente natural; éstas no fueron provocadas intencionalmente.</p> <p>El alcance de la investigación será correlacional ya que se analizará la relación entre las variables de salario emocional y satisfacción laboral. Asimismo, el enfoque de la investigación será cuantitativo.</p> <p>2.Unidad de Análisis</p> <p><i>Millennials</i> en el rango de edad de 25 a 39 años que laboran en las cuatro entidades bancarias representativas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.</p> <p>3.Población de Estudio</p> <p>La población de la investigación estará constituida por los <i>millennials</i> de las cuatro entidades más representativas en el sector bancario en Lima Metropolitana: Banco de Crédito del Perú, BBVA, Scotiabank e Interbank.</p> <p>4. Muestra</p> <p>El tipo de muestra que se utilizará para el presente estudio es probabilístico ya que los resultados de la información se pueden inferir a la población.</p> <p>5.Técnicas de Recolección de datos</p> <p>La técnica de análisis que se realizará para la investigación será:</p>

<p>empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se relaciona el salario emocional y el bienestar en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019? • ¿Cómo se relaciona el salario emocional y el comportamiento del líder en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019? • ¿Cómo se relaciona el salario emocional y el trabajo desarrollado en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019? • ¿Cómo se relaciona el salario emocional y las relaciones interpersonales en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019? • ¿Cómo se relaciona el salario emocional y la competencia laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019? • ¿Cómo se relaciona el salario emocional y el crecimiento personal en los trabajadores <i>millennials</i> de las 	<p>satisfacción laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar si existe relación directa entre el salario emocional y el bienestar en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. • Determinar si existe relación directa entre el salario emocional y el comportamiento del líder en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. • Determinar si existe relación directa entre el salario emocional y el trabajo desarrollado en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. • Determinar si existe relación directa entre el salario emocional y las relaciones interpersonales en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. • Determinar si existe relación directa entre el salario emocional y la competencia laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las 	<p>de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> • H6: Existe relación directa entre el salario emocional y el bienestar en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. • H7: Existe relación directa entre el salario emocional y el comportamiento del líder en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. • H8: Existe relación directa entre el salario emocional y el trabajo desarrollado en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. • H9: Existe relación directa entre el salario emocional y las relaciones interpersonales en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. • H10: Existe relación directa entre el salario emocional y la competencia laboral en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019. • H11: Existe relación directa entre el salario emocional y el crecimiento personal en los trabajadores <i>millennials</i> 	<p>Las Encuestas</p>
--	---	--	----------------------

empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019?	<p>empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.</p> <ul style="list-style-type: none">• Determinar si existe relación directa entre el salario emocional y el crecimiento personal en los trabajadores <i>millennials</i> de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.	de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019.		
--	--	---	--	--

Anexo 2. Resultados de SPSS Correlación No Paramétrica

Variable Satisfacción Laboral

			Bienestar	El comportamiento del líder	Trabajo desarrollado	Las relaciones interpersonales	La competencia laboral	El crecimiento personal	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Bienestar	Coefficiente de correlación	1.000	.546**	.480**	.421**	.415**	.242**	.590**
		Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377
	El comportamiento del líder	Coefficiente de correlación	.546**	1.000	.535**	.480**	.414**	.355**	.660**
		Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377
	Trabajo desarrollado	Coefficiente de correlación	.480**	.535**	1.000	.568**	.468**	.569**	.776**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377
	Las relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	.421**	.480**	.568**	1.000	.511**	.508**	.789**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377
	La competencia laboral	Coefficiente de correlación	.415**	.414**	.468**	.511**	1.000	.392**	.749**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377
	El crecimiento personal	Coefficiente de correlación	.242**	.355**	.569**	.508**	.392**	1.000	.656**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	.590**	.660**	.776**	.789**	.749**	.656**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
		N	377	377	377	377	377	377	377

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Variable Salario Emocional

			Flexibilidad en el horario	Actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional	Reconocimiento y status	Cooperación con colegas y líder	Seguridad y beneficios	Salario Emocional
Rho de Spearman	Flexibilidad en el horario	Coefficiente de correlación	1.000	.493**	.438**	.411**	.127*	.633**
		Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.014	0.000
		N	377	377	377	377	377	377
	Actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional	Coefficiente de correlación	.493**	1.000	.491**	.502**	.245**	.752**
		Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377
	Reconocimiento y status	Coefficiente de correlación	.438**	.491**	1.000	.673**	.110*	.724**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000	0.032	0.000
		N	377	377	377	377	377	377
	Cooperación con colegas y líder	Coefficiente de correlación	.411**	.502**	.673**	1.000	.360**	.838**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377
	Seguridad y beneficios	Coefficiente de correlación	.127*	.245**	.110*	.360**	1.000	.409**
		Sig. (bilateral)	0.014	0.000	0.032	0.000		0.000
		N	377	377	377	377	377	377
	Salario Emocional	Coefficiente de correlación	.633**	.752**	.724**	.838**	.409**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
		N	377	377	377	377	377	377

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Variable Salario Emocional y Satisfacción Laboral

			Flexibilidad en el horario	Actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional	Reconocimiento y status	Cooperacion con colegas y líder	Seguridad y beneficios	Salario Emocional	Bienestar	El comportamiento del líder	Trabajo desarrollado	Relaciones interpersonales	Competencia laboral	El crecimiento personal	Satisfacción Laboral
Rho de Spearman	Flexibilidad en el horario	Coefficiente de correlación	1.000	.493**	.438**	.411**	.127*	.633**	.324**	.297**	.421**	.502**	.451**	.502**	.513**
		Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.014	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	Actividades retadoras, autonomía y desarrollo profesional	Coefficiente de correlación	.493**	1.000	.491**	.502**	.245**	.752**	.542**	.471**	.445**	.501**	.653**	.447**	.647**
		Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	Reconocimiento y status	Coefficiente de correlación	.438**	.491**	1.000	.673**	.110*	.724**	.457**	.470**	.681**	.531**	.414**	.558**	.650**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000	0.032	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	Cooperacion con colegas y líder	Coefficiente de correlación	.411**	.502**	.673**	1.000	.360**	.838**	.421**	.630**	.626**	.634**	.460**	.592**	.708**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	Seguridad y beneficios	Coefficiente de correlación	.127*	.245**	.110*	.360**	1.000	.409**	.272**	.289**	.155**	.350**	.374**	0.100	.310**
		Sig. (bilateral)	0.014	0.000	0.032	0.000		0.000	0.000	0.000	0.003	0.000	0.000	0.053	0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	Salario Emocional	Coefficiente de correlación	.633**	.752**	.724**	.838**	.409**	1.000	.499**	.571**	.617**	.635**	.609**	.582**	.757**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	Bienestar	Coefficiente de correlación	.324**	.542**	.457**	.421**	.272**	.499**	1.000	.546**	.480**	.421**	.415**	.242**	.590**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	Comportamiento del líder	Coefficiente de correlación	.297**	.471**	.470**	.630**	.289**	.571**	.546**	1.000	.535**	.480**	.414**	.355**	.660**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	Trabajo desarrollado	Coefficiente de correlación	.421**	.445**	.681**	.626**	.155**	.617**	.480**	.535**	1.000	.568**	.468**	.569**	.776**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	Las relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	.502**	.501**	.531**	.634**	.350**	.635**	.421**	.480**	.568**	1.000	.511**	.508**	.789**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	La competencia laboral	Coefficiente de correlación	.451**	.653**	.414**	.460**	.374**	.609**	.415**	.414**	.468**	.511**	1.000	.392**	.749**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	El crecimiento personal	Coefficiente de correlación	.502**	.447**	.558**	.592**	0.100	.582**	.242**	.355**	.569**	.508**	.392**	1.000	.656**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.053	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
	Satisfacción Laboral	Coefficiente de correlación	.513**	.647**	.650**	.708**	.310**	.757**	.590**	.660**	.776**	.789**	.749**	.656**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
		N	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377

**. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Anexo 3. Encuestas online a *millennials*

Encuesta de Satisfacción Laboral a trabajadores *millennials* del sector bancario en Lima Metropolitana

Estimado participante:

Esta investigación es parte de un proyecto de tesis, para la obtención del título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

El objetivo es identificar la relación entre el Salario Emocional y la Satisfacción Laboral.

Los resultados de este estudio contribuirán a generar mayor conocimiento sobre este tema en nuestro país.

Agradecemos diligenciar de manera sincera los cuestionarios. Sus respuestas serán completamente anónimas; por favor no escriba su nombre ni ninguna información de identificación personal. Únicamente necesitamos conocer su percepción sobre los aspectos estudiados.

Por favor responda los cuestionarios de manera individual (sin compartir opiniones con sus compañeros).

¡Muchas gracias por su participación!

*Obligatorio

1. Género *

Marca solo un óvalo.

☐ Masculino

☐ Femenino

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

☐ 25 a 30 años

☐ 31 a 35 años

☐ 36 a 39 años

3. ¿En qué banco trabaja? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Banco de Crédito del Perú
- ☐ Interbank
- ☐ Scotiabank Perú
- ☐ BBVA Perú
- ☐ Otro

Parte 1: Salario Emocional

1. El horario de trabajo del banco es flexible *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

2. Hay equilibrio entre el horario de trabajo y el tiempo libre para otros aspectos de mi vida *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

3. Me brindan permisos para realizar actividades personales sin inconvenientes *.
Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

4. Me gustan las actividades y responsabilidades de mi puesto de trabajo. *.
Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

5. Las actividades que realizo son desafiantes y con un nivel de dificultad retador. *.
Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

6. Al realizar mi trabajo, tengo autonomía y control sobre las actividades y procesos que realizo. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

7. El trabajo que realizo, me permite desarrollar nuevas competencias y aplicar mi creatividad e iniciativa. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

8. Las actividades que realizo aportan a la misión institucional. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

9. La empresa me brinda capacitaciones. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

10. Mi jefe confía en el trabajo que realizo. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

11. Mis compañeros me ven como ejemplo a seguir por las actividades que realizo. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

12. Tengo libertad de expresar mis sugerencias o quejas. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

13. Contribuyo en los procesos de toma de decisiones importantes para el área o el banco. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

14. Mi jefe o compañeros de trabajo realizan comentarios constructivos sobre mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

15. En el banco se promueve el trabajo en equipo. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

16. Mi jefe me brinda el feedback frecuentemente. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

17. Existe una comunicación directa con mi jefe. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

18. La relación con mi jefe es buena. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

19. La relación con mis compañeros de trabajo es buena. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

20. La empresa me ofrece estabilidad laboral. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

21. Dentro del horario de trabajo tengo pausas activas. (pequeños descansos durante la jornada laboral)

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

22. Existe un comité de seguridad y salud en el banco. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

23. Cuando trabajo hasta tarde, cuento con servicio de transporte institucional.

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Parte 2: Satisfacción Laboral

24. Los beneficios y el bienestar que brindan en el área son justos.

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

25. El sistema de beneficios de la empresa me estimula a trabajar duro.

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

26. El banco me brinda beneficios para mis familiares. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

27. Mi jefe tiene interés por sus subordinados. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

28. Mi jefe es justo con los subordinados. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

29. Mi jefe toma buenas decisiones. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

30. He logrado cambios trascendentales en el banco con mi trabajo desarrollado *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

31. Me siento satisfecho y orgulloso del trabajo en el que estoy comprometido. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

32. Los procedimientos operativos en la empresa me han dejado exhausto. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

33. Las actividades asignadas por mi jefe son de mi agrado. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

34. Me siento muy feliz trabajando con mis colegas. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

35. Existe un ambiente laboral muy tenso por discusiones en mi área de trabajo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

36. Estoy satisfecho con el ambiente laboral y la relación con mis compañeros de trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

37. Alta cooperación y apoyo entre compañeros de trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

38. Tengo reconocimiento e influencia positiva dentro del equipo de trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

39. Mientras hago bien mi trabajo y dentro de los plazos requeridos tengo tiempo para reunirme con amigos y familiares. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

40. Mi carga de trabajo constantemente supera mi resistencia. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

41. Las reglas y regulaciones en el área de trabajo dificultan que uno haga un buen trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

42. Las exigencias que tengo conmigo mismo ayudan a las labores que ejerzo. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

43. Me siento confiado en ser exitoso en las labores encargadas, con mis conocimientos y competencias. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

44. La presión laboral limita mis esfuerzos en el trabajo. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

45. Mientras haga un buen trabajo, tendré posibilidades de recibir un ascenso *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

46. Las capacitaciones que brinda la empresa me benefician en el ámbito profesional. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

47. Constantemente puedo obtener nuevos conocimientos y experiencia de mi trabajo.

*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

48. Estoy dispuesto a aceptar desafíos en la empresa. *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en
- ☐ desacuerdo De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Anexo 4: Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria

Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria

Al 31 de Diciembre de 2019

(En número de personas)

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
B. BBVA Perú	428	4 017	1 735	162	6 342
B. de Comercio	7	331	315	47	700
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	515	5 219	11 381	4 439	21 554
B. Pichincha	18	111	1 888	45	2 062
B. Interamericano de Finanzas	22	89	1 224	37	1 372
Sotabank Perú	323	2 353	3 474	191	6 341
CiBbank	102	78	31	100	311
Interbank (con sucursales en el exterior)	54	3 326	3 276	100	6 756
Mibanco	40	898	10 615	110	11 663
Banco GNB	14	140	359	-	513
B. Falabella Perú	11	162	2 030	34	2 237
B. Santander Perú	21	37	71	-	129
B. Ripley	10	42	1 643	5	1 700
B. Adica Perú	286	8	2 321	10	2 625
B. ICBC	4	13	39	1	57
TOTAL BANCA MÚLTIPLE	1 855	16 824	40 402	5 281	64 362

NOTA: Información obtenida del Anexo N° 10: Depósitos, Colocaciones y Personal por Oficina.