



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

La recompensa como motivación de colaboradores millennials: relación con la
productividad laboral en agencias de principales bancos de Lima Centro, 2020-
2021

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTORES

Echegaray Luna, Katherine Graciela (0009-0005-6501-7377)

Orihuela Soria, Maria Alessandra (0009-0003-0045-669X)

ASESOR DE TESIS

Villavicencio Aranibar, Jorge Arturo (0000-0003-4915-8530)

Lima, 28 de setiembre de 2022

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada principalmente a Dios, por brindarnos salud y fortaleza en este proceso, más aún en este tiempo difícil de pandemia mundial. De igual manera, dedicamos esta investigación a nuestros padres, quienes son fuente de motivación para cumplir con nuestros objetivos; a nuestros hermanos, por acompañarnos en cada etapa de nuestras vidas y a nuestros compañeros de vida, por su apoyo incondicional.

Katherine EcheGARAY y María Alessandra Orihuela

AGRADECIMIENTOS

Brindamos nuestro más sincero agradecimiento y aprecio a nuestras familias, quienes nos apoyaron constantemente en el proceso de la elaboración de esta investigación, respetando nuestros tiempos y brindándonos palabras de aliento.

Agradecemos también a nuestro asesor de tesis, el profesor Jorge Villavicencio, quien estuvo presto a brindarnos sus conocimientos con el fin de realizar un correcto estudio.

Finalmente, nuestra infinita gratitud con los gerentes de agencias donde se tomaron los cuestionarios y a todos aquellos colaboradores que fueron parte de este proceso de investigación, por el tiempo dedicado y su buena disposición.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como finalidad determinar la relación existente entre la recompensa como motivación de los colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro.

Con el fin de realizar un correcto análisis, se realizó una investigación cuantitativa no experimental de carácter transversal, es decir, se estudió las variables sin ser manipuladas deliberadamente. Adicionalmente, se analizó bajo un alcance correlacional, con el objetivo de medir la relación entre las variables en estudio. Para recopilar información verídica, se utilizó un cuestionario, el cual es una herramienta cuantitativa, que tuvo como título: “Cuestionario de recompensa-motivación y productividad laboral”, el cual se aplicó a 292 colaboradores millennials encuestados, los cuales fueron elegidos según las características de la muestra.

Los resultados de esta investigación indican que sí existe una relación entre la recompensa como motivación de colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos en Lima Centro 2020-2021. De acuerdo al análisis en el programa estadístico, se concluye que la relación entre ambas variables es fuerte y perfecta, lo cual implica que existe una relación directamente proporcional.

Finalmente, se brindaron conclusiones acerca de esta relación y recomendaciones de orden práctico y académico.

Palabras claves: millennial, productividad laboral, recompensa, motivación.

The reward as motivation of millennial collaborators: relationship with productivity in agencies of the main banks of Lima Centro, 2020-2021

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the relationship between reward as the main motivation of millennial collaborators and labor productivity in the agencies of the main banks in Lima Centro.

In order to carry out a correct analysis, a cross-sectional non-experimental quantitative investigation was carried out, that is, the variables were studied without being deliberately manipulated. In addition, it was analyzed under a correlational scope, in order to measure the relationship between the variables under study. To collect truthful information, a questionnaire was used, which is a quantitative tool, entitled: "Reward-motivation and labor productivity questionnaire", which was applied to 292 surveyed millennial collaborators, who were chosen according to the characteristics of the sample.

The results of this research indicate that there is a relationship between reward as the main motivation of millennial collaborators and labor productivity in the agencies of the main banks in Central Lima 2020-2021. According to the analysis in the statistical program, it is concluded that the relationship between both variables is strong and perfect, being a directly proportional relationship.

Finally, conclusions about this relationship and practical and academic recommendations were provided.

Keywords: millennial, labor productivity, reward, motivation.

N°3913_La recompensa como motivación de colaboradores millennials: relación con la productividad laboral en agencias de principales bancos de Lima Centro, 2020-2021

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|--|---------------|
| 1 | docs.google.com Fuente de Internet | 3% |
| 2 | repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet | 2% |
| 3 | repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 4 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 1% |
| 5 | upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet | 1% |
| 6 | Lucía Fernanda Palmira Castillo Arias. "La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos", Industrial Data, 2021 Publicación | <1% |
| 7 | digitalcommons.liberty.edu Fuente de Internet | <1% |

| | | |
|----|--|------|
| 8 | 1library.co Fuente de Internet | <1 % |
| 9 | repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 10 | cybertesis.urp.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 11 | Submitted to Universidad Jose Carlos Mariategui Trabajo del estudiante | <1 % |
| 12 | repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 13 | Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante | <1 % |
| 14 | Submitted to Roehampton University Trabajo del estudiante | <1 % |
| 15 | dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 16 | repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 17 | repositorio.uaustral.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 18 | repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 19 | periodicos.ufjf.br | |

| | | |
|----|--|------|
| | Fuente de Internet | <1 % |
| 20 | Submitted to udep Trabajo del estudiante | <1 % |
| 21 | www.descentrada.fahce.unlp.edu.ar Fuente de Internet | <1 % |
| 22 | Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante | <1 % |
| 23 | repositorio.uees.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 24 | repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 25 | Submitted to Postgraduate Institute of Management Trabajo del estudiante | <1 % |
| 26 | Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante | <1 % |
| 27 | revistas.unam.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 28 | Submitted to Universita degli Studi di Milano Trabajo del estudiante | <1 % |
| 29 | Submitted to Universidad Catolica De Cuenca Trabajo del estudiante | <1 % |
| 30 | Submitted to Fachhochschule Wien Trabajo del estudiante | <1 % |

| | | |
|----|--|------|
| | | <1 % |
| 31 | Submitted to Gimnasio Campestre San Rafael Trabajo del estudiante | <1 % |
| 32 | biblioteca.usbbog.edu.co:8080 Fuente de Internet | <1 % |
| 33 | Submitted to Colorado State University, Global Campus Trabajo del estudiante | <1 % |
| 34 | cucea.udg.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 35 | repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 36 | Submitted to AUT University Trabajo del estudiante | <1 % |
| 37 | Submitted to Loughborough University Trabajo del estudiante | <1 % |
| 38 | Submitted to Universidad Rey Juan Carlos Trabajo del estudiante | <1 % |
| 39 | bibliotecadigital.usb.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 40 | repositorio.unesum.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 41 | www.scielo.cl Fuente de Internet | |

| | | |
|----|--|------|
| | | <1 % |
| 42 | Submitted to Infile Trabajo del estudiante | <1 % |
| 43 | Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante | <1 % |
| 44 | Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante | <1 % |
| 45 | repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 46 | unom2.unom.ac.in Fuente de Internet | <1 % |
| 47 | dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 48 | theibfr.com Fuente de Internet | <1 % |
| 49 | www.discapnet.com Fuente de Internet | <1 % |
| 50 | Submitted to The Hong Kong Polytechnic University Trabajo del estudiante | <1 % |
| 51 | Submitted to Universidad del Norte, Colombia Trabajo del estudiante | <1 % |

| | | |
|----|---|------|
| 52 | core.ac.uk Fuente de Internet | <1 % |
| 53 | www.researchgate.net Fuente de Internet | <1 % |
| 54 | oa.upm.es Fuente de Internet | <1 % |
| 55 | www.tandfonline.com Fuente de Internet | <1 % |
| 56 | Submitted to Universidad Autonoma del Peru Trabajo del estudiante | <1 % |
| 57 | Submitted to Universidad Internacional Isabel I de Castilla Trabajo del estudiante | <1 % |
| 58 | www.slideshare.net Fuente de Internet | <1 % |
| 59 | Juan Martínez Tomás. "Especificación del modelo de habilidades, motivación y oportunidades (AMO) como multiplicativo o aditivo y comprobación de su validez en su aplicación a las prácticas de alta implicación de recursos humanos enfocadas a la mejora continua.", Universitat Politecnica de Valencia, 2022 Publicación | <1 % |
| 60 | repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |

61 revistas.unal.edu.co
Fuente de Internet

<1 %

62 tesis.pucp.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Exclude assignment
template

Activo

Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias

< 20 words

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| Capítulo I: Introducción | 1 |
| 1.1. Antecedentes del Problema de Investigación | 1 |
| 1.2. Planteamiento del Problema de Investigación | 5 |
| 1.2.1 Problema Principal | 6 |
| 1.2.2 Problemas Específicos..... | 7 |
| 1.3. Objetivos del Estudio..... | 7 |
| 1.3.1 Objetivo General | 7 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 7 |
| 1.4. Significancia del Problema de Investigación..... | 8 |
| 1.4.1 Justificación Teórica | 8 |
| 1.4.2 Justificación Práctica..... | 8 |
| 1.4.3 Justificación Metodológica | 9 |
| 1.5. Preguntas de Investigación | 9 |
| 1.6. Hipótesis | 10 |
| 1.6.1 Hipótesis General | 10 |
| 1.6.2 Hipótesis Específicas..... | 10 |
| 1.7. Marco Teórico..... | 11 |
| 1.7.1 Recompensa | 11 |
| 1.7.2. Motivación | 12 |
| 1.7.3. Productividad Laboral | 13 |
| 1.8. Definición de Términos | 14 |
| 1.9. Limitaciones del Estudio | 15 |
| Capítulo II: Revisión de la Literatura..... | 17 |
| 2.1. Recompensa..... | 17 |
| 2.1.1. Resumen Histórico | 17 |
| 2.1.2. Principales Hallazgos | 20 |
| 2.2. Motivación..... | 21 |
| 2.2.1. Resumen Histórico | 21 |
| 2.2.2. Principales Hallazgos | 23 |
| 2.3. Productividad laboral | 24 |
| 2.3.1. Resumen Histórico | 24 |

| | |
|--|-----|
| 2.3.2. Principales Hallazgos | 26 |
| 2.4 Conclusiones de la revisión de la literatura | 26 |
| Capítulo 3: Metodología..... | 28 |
| 3.1. Diseño de la Investigación | 28 |
| 3.2. Población | 28 |
| 3.3. Muestra | 29 |
| 3.4 Instrumento | 31 |
| 3.5 Recopilación de la Información | 33 |
| 3.6 Análisis de la Información | 35 |
| 3.7 Confiabilidad del Instrumento | 36 |
| Capítulo 4: Resultados..... | 38 |
| 4.1 Hallazgos | 38 |
| 4.1.1. Análisis de Datos..... | 38 |
| 4.1.2. Análisis de Normalidad..... | 78 |
| 4.1.3. Prueba de Hipótesis General | 79 |
| 4.1.4. Prueba de Hipótesis Específicas..... | 81 |
| 4.2 Resumen..... | 85 |
| Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones..... | 88 |
| 5.1 Conclusiones | 88 |
| 5.2 Recomendaciones para Futuras Investigaciones..... | 90 |
| Referencias | 91 |
| Anexos..... | 101 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Número de agencias bancarias según distrito..... | 29 |
| Tabla 2 Número de colaboradores millennials por banco según distrito..... | 29 |
| Tabla 3 Distribución de la muestra por banco | 31 |
| Tabla 4 Distribución de la muestra por banco según distrito | 31 |
| Tabla 5 Coeficiente de Alfa de Cronbach para la variable recompensa – motivación..... | 36 |
| Tabla 6 Coeficiente de Alfa de Cronbach para la variable productividad laboral..... | 37 |
| Tabla 7 Distribución de encuestados según el centro de labores..... | 39 |
| Tabla 8 Distribución de encuestados según el distrito donde laboran..... | 39 |
| Tabla 9 Distribución de respuestas del enunciado 1, según los colaboradores por banco . | 40 |
| Tabla 10 Distribución de respuestas del enunciado 2, según los colaboradores por banco | 41 |
| Tabla 11 Distribución de respuestas del enunciado 3, según los colaboradores por banco | 42 |
| Tabla 12 Distribución de respuestas del enunciado 4, según los colaboradores por banco | 43 |
| Tabla 13 Distribución de respuestas del enunciado 5, según los colaboradores por banco | 44 |
| Tabla 14 Distribución de respuestas del enunciado 6, según los colaboradores por banco | 45 |
| Tabla 15 Distribución de respuestas del enunciado 7, según los colaboradores por banco | 46 |
| Tabla 16 Distribución de respuestas del enunciado 8, según los colaboradores por banco | 47 |
| Tabla 17 Distribución de respuestas del enunciado 9, según los colaboradores por banco | 48 |
| Tabla 18 Distribución de respuestas del enunciado 10, según los colaboradores por banco | 49 |
| Tabla 19 Distribución de respuestas del enunciado 11, según los colaboradores por banco | 51 |
| Tabla 20 Distribución de respuestas del enunciado 12, según los colaboradores por banco | 52 |
| Tabla 21 Distribución de respuestas del enunciado 13, según los colaboradores por banco | 53 |
| Tabla 22 Distribución de respuestas del enunciado 14, según los colaboradores por banco | 54 |
| Tabla 23 Distribución de respuestas del enunciado 15, según los colaboradores por banco | 55 |
| Tabla 24 Distribución de respuestas del enunciado 1, según los colaboradores por banco | 56 |
| Tabla 25 Distribución de respuestas del enunciado 2, según los colaboradores por banco | 57 |
| Tabla 26: Distribución de respuestas del enunciado 3, según los colaboradores por banco | 58 |
| Tabla 27 Distribución de respuestas del enunciado 4, según los colaboradores por banco | 59 |
| Tabla 28 Distribución de respuestas del enunciado 5, según los colaboradores por banco | 60 |
| Tabla 29 Distribución de respuestas del enunciado 6, según los colaboradores por banco | 61 |
| Tabla 30 Distribución de respuestas del enunciado 7, según los colaboradores por banco | 63 |
| Tabla 31 Distribución de respuestas del enunciado 8, según los colaboradores por banco | 64 |
| Tabla 32 Distribución de respuestas del enunciado 9, según los colaboradores por banco | 65 |
| Tabla 33 Distribución de respuestas del enunciado 10, según los colaboradores por banco | 66 |

| | |
|---|----|
| Tabla 34 Distribución de respuestas del enunciado 11, según los colaboradores por banco | 67 |
| Tabla 35 Distribución de respuestas del enunciado 12, según los colaboradores por banco | 68 |
| Tabla 36 Distribución de respuestas del enunciado 13, según los colaboradores por banco | 69 |
| Tabla 37 Distribución de respuestas del enunciado 14, según los colaboradores por banco | 70 |
| Tabla 38 Distribución de respuestas del enunciado 15, según los colaboradores por banco | 71 |
| Tabla 39 Distribución porcentual por subvariables de recompensa - motivación..... | 72 |
| Tabla 40 Distribución porcentual por subvariables de recompensa - motivación..... | 76 |
| Tabla 41 Pruebas de normalidad..... | 79 |
| Tabla 42 Coeficiente de correlación de Spearman | 80 |
| Tabla 43 Prueba de chi cuadrado: recompensas extrínsecas - productividad laboral | 82 |
| Tabla 44 Coeficiente de correlación Spearman: Condiciones extrínsecas y productividad laboral | 83 |
| Tabla 45 Prueba de chi cuadrado: recompensas internas - productividad laboral..... | 84 |
| Tabla 46 Coeficiente de correlación Spearman: Condiciones internas y productividad laboral | 85 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 1, según los colaboradores por banco | 40 |
| Figura 2 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 2, según los colaboradores por banco | 41 |
| Figura 3 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 3, según los colaboradores por banco | 42 |
| Figura 4 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 4, según los colaboradores por banco | 43 |
| Figura 5 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 5, según los colaboradores por banco | 44 |
| Figura 6 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 6, según los colaboradores por banco | 45 |
| Figura 7 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 7, según los colaboradores por banco | 46 |
| Figura 8 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 8, según los colaboradores por banco | 48 |
| Figura 9 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 9, según los colaboradores por banco | 49 |
| Figura 10 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 10, según los colaboradores por banco | 50 |
| Figura 11 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 11, según los colaboradores por banco | 51 |
| Figura 12 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 12, según los colaboradores por banco | 52 |
| Figura 13 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 13, según los colaboradores por banco | 53 |
| Figura 14 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 14, según los colaboradores por banco | 54 |
| Figura 15 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 15, según los colaboradores por banco | 55 |
| Figura 16 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 1, según los colaboradores por banco | 57 |
| Figura 17 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 2, según los colaboradores por banco | 58 |
| Figura 18 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 3, según los colaboradores por banco | 59 |
| Figura 19 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 4, según los colaboradores por banco | 60 |
| Figura 20 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 5, según los colaboradores por banco | 61 |

| | |
|--|----|
| Figura 21 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 6, según los colaboradores por banco | 62 |
| Figura 22 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 7, según los colaboradores por banco | 63 |
| Figura 23 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 8, según los colaboradores por banco | 64 |
| Figura 24 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 9, según los colaboradores por banco | 65 |
| Figura 25 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 10, según los colaboradores por banco | 66 |
| Figura 26 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 11, según los colaboradores por banco | 67 |
| Figura 27 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 12, según los colaboradores por banco | 68 |
| Figura 28 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 13, según los colaboradores por banco | 69 |
| Figura 29 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 14, según los colaboradores por banco | 70 |
| Figura 30 Distribución porcentual de respuestas del enunciado 15, según los colaboradores por banco | 71 |
| Figura 31: Distribución porcentual de la subvariable: condiciones motivacionales internas por enunciado | 73 |
| Figura 32 Distribución porcentual de la subvariable: condiciones motivacionales internas por enunciado | 75 |
| Figura 33 Distribución porcentual de la subvariable: eficacia por enunciado | 77 |
| Figura 34 Distribución porcentual de la subvariable: eficiencia por enunciado | 78 |

Capítulo I: Introducción

1.1. Antecedentes del Problema de Investigación

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se revisaron diversas fuentes de información académica con el fin de que nos permitan conocer cómo se ha estudiado anteriormente las variables a investigar a nivel nacional e internacional (Anexo 1).

La recompensa es una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de un colaborador; adicionalmente, “es un concepto utilizado para describir y/o explicar algunos de los efectos observados en diferentes programas de reforzamiento” (Buriticá & Dos Santos, 2016, p. 3). Cabe resaltar que, en este mismo artículo, los autores indican que es importante el valor de la recompensa; ya que, a mayor valor, se obtendrá mayor eficacia. Según Graham et al. (2018), esta variable se clasifica en dos grupos: extrínsecas e intrínsecas. Estos autores nos mencionan que las recompensas extrínsecas comprenden todos aquellos elementos que pueden ser valorados monetariamente, tales como el sueldo básico, bonificaciones, incentivos, movilidad, entre otros; mientras que las recompensas intrínsecas están relacionadas al vínculo empleador/empleada, tales como las oportunidades de desarrollo, la calidad de vida y trabajo, el clima laboral, el reconocimiento, entre otros. Adicionalmente, determinan que cuando una organización brinda recompensas extrínsecas e intrínsecas, está ejecutando la estrategia de recompensa total, lo cual es lo más favorable para los colaboradores.

El problema radica en que, según las fuentes revisadas, existen diversas contradicciones sobre la relación entre recompensa-motivación y productividad laboral; por lo que es importante investigar estas variables a profundidad para conocer el principal

motivador de los colaboradores y llegar a tener el más alto nivel de productividad laboral en las organizaciones.

Barnett et al. (2012) desarrollaron una investigación que tuvo como objetivo describir los principales factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los funcionarios del sector bancario peruano y los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo por esta población. Al finalizar el estudio, Barnett et al. (2012) concluyeron que “los principales factores motivacionales internos que influyen en el desempeño de los funcionarios del sector bancario peruano son el reconocimiento y poder, los principales factores motivacionales externos son interés por la promoción y salario” (p. 67). De igual forma, Gutiérrez y Huamán (2014) desarrollaron su tesis con la finalidad de analizar la influencia de la motivación laboral en la productividad. A partir de la teoría motivacional de Frederick Herzberg, se realizó un experimento, el cual consistía en tomar un cuestionario antes y después de recibir un incentivo económico como recompensa, los autores concluyeron con el 95% de confiabilidad que la motivación laboral sí influye en la productividad laboral.

Otro factor relacionado a las variables estudiadas es la satisfacción del colaborador, tal como lo menciona Fuentes (2012) en su tesis. En este estudio se concluyó que mientras más satisfecho se sienta el colaborador, tiene mayor productividad. Adicionalmente, Mardanov (2021) publicó un artículo con el objetivo de examinar los determinantes de la satisfacción, en el cual concluyó que los motivadores extrínsecos e intrínsecos impactan directamente en la satisfacción laboral, el desempeño y la intención de quedarse en la posición de trabajo. Sin embargo, no solo influye la satisfacción, sino también el ser reconocido por sus esfuerzos y tener la posibilidad de crecer dentro de la empresa, tal como lo indicó González (2013) en su investigación, la cual tenía como objetivo identificar los

principales factores del capital humano que impactan en la productividad. Un hallazgo importante de este autor es que “la productividad de un empleado, depende no solo de variables personales, sino que también influyen de manera importante los factores organizacionales y grupales” (González, 2013, p. 78).

Además, observamos que la mayoría de estudios revisados, los cuales se mencionan a continuación, concluyeron que los colaboradores prefieren las recompensas no financieras, como por ejemplo: la implementación de gamificación (Buvaneswari & Swetha, 2019), tener horarios flexibles (Hernández et al., 2020), tener relación con la carrera estudiada y oportunidad de crecimiento (Šafránková & Šikýř, 2017), ejercer el rol de liderazgo (Hinojo et al., 2020) y recibir constantes capacitaciones con el fin de aumentar la inteligencia intelectual (Priyono et al., 2018); sin embargo, también hay estudios como el de Dale y Maloe (2020) donde indicaron que los colaboradores prefieren las motivaciones extrínsecas, es decir, las recompensas financieras.

La presente tesis estudia a los colaboradores millennials, los cuales son las personas nacidas entre 1981-2001 (Dries et al., 2008). Se considera importante consultar investigaciones previas relacionadas a este grupo generacional, con el fin de tener mayores datos. Rey (2019) desarrolló una investigación con el objetivo de “analizar y estudiar la literatura relevante y existente sobre millennials, motivación laboral e incentivos laborales”. Además, buscó “demostrar y analizar el impacto que tienen los incentivos monetarios en los millennials” (Rey, 2019, p. 1). Luego de realizar un estudio cuantitativo, Rey (2019) concluyó que los millennials no consideran el tener un sueldo elevado como principal motivador, este grupo de la población valora más disfrutar el trabajo que realicen y tener un horario flexible. Sin embargo, según la información brindada por Randstad (2016), los jóvenes buscan estar relacionados con la tecnología, por lo que las organizaciones deberían

incluir, por ejemplo, las redes sociales y tecnologías digitales en el trabajo. Adicionalmente, respecto a los principales motivadores para tener mayor productividad y más permanencia en un trabajo, los millennials brindaron los siguientes resultados: 32% buscan más dinero, 20% prefieren oportunidades de avance y 12% trabajo significativo. Finalmente, De la Garza et al. (2020) desarrollaron su investigación con el objetivo de brindar información a los tomadores de decisiones con la finalidad de reducir la rotación de empleados. Estos autores concluyeron que el nivel de compromiso entre empleados y organizaciones, buen clima de confianza y progreso, la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y sentirse satisfecho con su salario son factores importantes y motivadores para una mayor productividad laboral y menor índice de rotación. Lo cual nos indica, a diferencia de los estudios anteriores, que las preferencias de los millennials serían mixtas (financieras y no financieras).

Referente al sector y al año en investigación, se obtuvieron los análisis realizados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2019) donde se concluyó que los grandes bancos son el Banco de Crédito del Perú (BCP), Banco Continental (BBVA), Scotiabank e Interbank, ya que son las entidades bancarias con mayores activos en el Perú. Por otro lado, la SBS (2020) detalló la situación generada ante la existencia de la enfermedad COVID-19 en nuestro país. Según datos históricos, la economía experimentó la mayor caída en 100 años, influenciado por factores externos como internos. Así mismo, el mercado laboral también experimentó una drástica caída, ya que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021), alrededor de 2.9 millones de personas a nivel nacional perdieron su empleo y en su mayoría son más comunes la pérdida en trabajadores mayores de 24 años.

Finalmente, uno de los estudios que nos brinda mayores datos estadísticos es el realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) el cual buscó conocer la realidad laboral de los jóvenes a nivel mundial. Los resultados indicaron que incluso antes

de esta pandemia, los jóvenes se enfrentaban a un mercado laboral difícil. El 17.4% había dejado de laborar desde el inicio de la pandemia, siendo los más jóvenes (entre 18 a 24 años) los más afectados, cabe destacar que de este porcentaje el 54% indicaron que habían perdido el empleo por el cierre de las empresas donde se encontraban laborando.

1.2. Planteamiento del Problema de Investigación

El año 2020 inició con diferentes problemáticas a nivel económico, laboral y de salud, a raíz de la enfermedad COVID-19. Ante esta situación, el Perú se declaró el día 15 de marzo del 2020, a través del Decreto Supremo 044-2020-SA, en estado de emergencia nacional, por lo que diversas organizaciones dejaron de laborar con el fin de prevenir el contagio de esta enfermedad. Sin embargo, algunos sectores fueron indispensables para sobrellevar esta situación, por lo que estos rubros continuaron ejerciendo sus principales actividades en beneficio de la población, por ejemplo, el sector financiero. Si bien es cierto, todas las organizaciones tienen como objetivo alcanzar el más alto nivel de productividad, es indispensable que las principales entidades bancarias cumplan con este objetivo; ya que el gobierno, con el fin de superar esta emergencia sanitaria, ideó la entrega de beneficios monetarios a la población respaldándose en los principales bancos a nivel nacional. Es por eso, que en el presente trabajo se estudia al Banco de Crédito del Perú (BCP), Banco Continental (BBVA), Scotiabank e Interbank. Sin embargo, las organizaciones presentan ciertas limitaciones (falta de conocimiento de las preferencias y/o necesidades de sus colaboradores, falta de recursos necesarios, entre otros.) para saber cómo alcanzar su más alto nivel de productividad laboral y si existe relación con tener a sus colaboradores motivados. Por otro lado, los principales bancos continuaron laborando mayormente con sus colaboradores millennials, ya que no están considerados como población vulnerable, por lo que decidimos analizar este grupo generacional, ya que según IPSOS (2020) representan el

25% de la población en el Perú urbano, siendo el grupo generacional con mayor cantidad de personas. Adicionalmente, según INEI (2021) se corrobora que los colaboradores millennials aumentaron en un 51.4% respecto al año anterior. Finalmente, se decidió estudiar geográficamente a la zona de Lima Centro, con el fin de obtener data real y acortar la población en estudio, con el fin de replicar el modelo de estudio en futuras investigaciones.

Adicionalmente, se busca investigar si el factor recompensa, ya sea intrínseca o extrínseca (Graham et al., 2018) es realmente un motivador para este grupo generacional en el sector estudiado.

En años anteriores se ha estudiado las variables recompensa-motivación y productividad laboral, donde se obtuvo como resultado que para tener mayor productividad laboral según Randstad (2016) el 32% de millennials encuestados prefieren tener mayor salario. Sin embargo, según Rey (2019) prefieren tener un trabajo que disfruten y un horario flexible.

Por tanto, esta investigación busca brindar información a las agencias bancarias en estudio, con el fin de que puedan establecer un plan estratégico para contar con colaboradores motivados que aporten al cumplimiento de los objetivos, evitando altas tasas de rotación y baja productividad laboral.

1.2.1 Problema Principal

¿Cuál es la relación entre la recompensa, como motivación de los colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021?

1.2.2 Problemas Específicos

A. ¿Cuál es la relación entre la recompensa extrínseca como motivación de los colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021?

B. ¿Cuál es la relación entre la recompensa intrínseca como motivación de los colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021?

1.3. Objetivos del Estudio

1.3.1 Objetivo General

Determinar la relación entre la recompensa como motivación de los colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021.

1.3.2 Objetivos Específicos

A. Determinar la relación entre la recompensa extrínseca como motivación de los colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021.

B. Determinar la relación entre la recompensa intrínseca como motivación de los colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021.

1.4. Significancia del Problema de Investigación

1.4.1 Justificación Teórica

La presente investigación aporta conocimiento sobre la relación existente entre la recompensa como motivador y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos, orientado a la generación millennial en Lima Centro en el periodo 2020-2021. Si bien es cierto existen estudios sobre las variables motivación y productividad laboral, estas investigaciones no están relacionadas directamente al grupo generacional en estudio, ni al sector financiero peruano. Por este motivo, consideramos importante analizar la relación existente entre las variables, ya que los resultados obtenidos se pueden considerar como información relevante para los principales bancos del Perú, específicamente para la implementación de estrategias de recompensa en sus agencias bancarias de Lima Centro.

1.4.2 Justificación Práctica

La presente investigación estudia a los colaboradores millennials, ya que según Villanueva (2018), el 62% de este grupo generacional se encuentra laborando y representa una gran fuerza laboral. Por otro lado, se eligió estudiar el sector financiero, ya que en el tiempo estudiado (2020-2021) existieron diversas problemáticas a raíz de la enfermedad COVID-19. Nuestro país utilizó diversos mecanismos para sobrellevar la pandemia mundial, por ejemplo, se apoyó en el sector financiero para brindar ayudas económicas a la población, en ese sentido, se considera relevante estudiar la productividad laboral y la motivación de los colaboradores millennials en ese periodo en los principales bancos del Perú, los cuales según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2019) son el Banco de Crédito del Perú (BCP), Banco Continental (BBVA), Scotiabank e Interbank.

1.4.3 Justificación Metodológica

En el Perú existen diversas investigaciones sobre la relación entre la motivación y la productividad laboral, tal como el estudio de Gutiérrez y Huamán (2014) donde concluyeron que sí existe una influencia y relación de la motivación de los colaboradores con la productividad laboral. Sin embargo, se desconoce si los resultados obtenidos han sido aplicados en el sector bancario, ya sea implementando estrategias de recompensa o brindando motivaciones según las necesidades y/o preferencias de los colaboradores, entre otros. Por ese motivo, se considera que la presente investigación sirve de apoyo para brindar más información sobre la relación entre las variables en estudio y así mismo, aportar recomendaciones para aplicar los resultados en el día a día.

1.5. Preguntas de Investigación

Por medio de las preguntas de investigación, se busca conocer más sobre la recompensa como motivación y analizar cómo esta se relaciona con la productividad laboral de las agencias bancarias de los principales bancos de Lima Centro. Para dicho análisis, se plantearon preguntas según el tipo de variables, las mismas que se mencionan a continuación:

- Para los colaboradores millennials, ¿Qué factores motivacionales internos se relacionan directamente con la productividad laboral de las agencias de los principales bancos de Lima Centro?
- Para los colaboradores millennials, ¿Qué factores motivacionales externos se relacionan directamente con la productividad laboral de las agencias de los principales bancos de Lima Centro?

- Cuando un colaborador millennial de las agencias de los principales bancos de Lima Centro es recompensado, ¿Prefiere que sea a través de recompensas externas o internas? ¿Por qué?
- En los colaboradores millennials, ¿Aumenta la productividad laboral al recibir recompensas externas o internas?
- ¿Las agencias de los principales bancos de Lima Centro brindan mayores recompensas externas o internas? ¿Por qué?

1.6. Hipótesis

1.6.1 Hipótesis General

Existe una relación directa entre la recompensa como motivación de los colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021.

1.6.2 Hipótesis Específicas

A. La recompensa extrínseca como motivación de los colaboradores millennials tiene relación directa con la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021.

B. La recompensa intrínseca como motivación de los colaboradores millennials tiene relación directa con la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021.

1.7. Marco Teórico

1.7.1 Recompensa

1.7.1.1. Definición.

Según Marcos (2011), se define a la recompensa total como un nuevo modelo de compensación y beneficios, donde sumado a otros conceptos (recompensa extrínseca e intrínseca), se convierte en una herramienta para atraer, retener y motivar a los colaboradores con el fin de aumentar su rendimiento y cumplir con los objetivos organizacionales. Adicionalmente, según Armstrong y Taylor (2014), la recompensa total es la combinación de la recompensa financiera y no financiera a disposición de los colaboradores, donde se busca que se enfatice la necesidad de considerar todos los aspectos de valor en la experiencia laboral.

1.7.1.2. Clasificación de las Recompensas.

- **Recompensa Extrínseca.** Según Graham et al. (2018), las recompensas relacionadas a factores que puedan ser valorados monetariamente son extrínsecas, las cuales también pueden ser denominadas de diversas maneras manteniendo el mismo significado. Por ejemplo, según Armstrong y Taylor (2014), este tipo de recompensas son las financieras o transaccionales.

Según Armstrong y Taylor (2014), las recompensas extrínsecas están conformadas por:

- Sueldo base: Pago por los servicios ofrecidos del colaborador basado en estructuras salariales: internas y externas.
- Sueldo variable: Pago relacionado al desempeño, contribución, años de servicio, entre otros.

- Beneficios: Pago previsto por parte de los empleadores en adición al sueldo base.

- **Recompensa intrínseca.** Según Graham et al. (2018), son las recompensas que no tienen valor monetario. Adicionalmente según Armstrong y Taylor (2014), estas se centran en las necesidades de las personas y son llamadas recompensas no financieras o relacionales.

Según Armstrong y Taylor (2014), las recompensas intrínsecas están conformadas por:

- Logros y crecimiento personal
- Reconocimiento no financiero
- Experiencia laboral
- Diseño del trabajo

1.7.2. Motivación

1.7.2.1. Definición.

Según Armstrong y Taylor (2014), la motivación proviene del latín “movere”, es decir, movimiento. La motivación es la fuerza y dirección del comportamiento, y los factores que influyen en que un individuo se comporte de cierta manera; adicionalmente, indican que las personas se motivan cuando su accionar les permite lograr el cumplimiento de un objetivo y/o recibir una recompensa a cambio.

Por otro lado, Peña y Villón (2017) definen a la motivación laboral como el resultado de la interrelación del empleado y el estímulo por parte del empleador, lo cual crea elementos que impulsan e incentivan al colaborador a lograr un objetivo.

1.7.2.2. Tipos de Motivación.

- **Motivación Extrínseca.** Según Armstrong y Taylor (2014), la motivación extrínseca es poder realizar una acción impulsada por recompensas o castigos; por ejemplo, las recompensas pueden ser el aumento de salario, bono, promoción, entre otros; mientras que los castigos son la crítica, llamada de atención, retención de sueldo, entre otros. Para estos autores, la motivación extrínseca puede tener un efecto inmediato, pero no es a largo plazo. De igual manera, Ryan y Deci (2000) indican que la motivación extrínseca se da por un valor instrumental más que por el disfrute de la actividad en sí.
- **Motivación Intrínseca.** Según Armstrong y Taylor (2014), la motivación intrínseca puede describirse como la motivación por el trabajo en sí y tiene lugar cuando los colaboradores sienten que su trabajo es importante, interesante, desafiante y que les brinda autonomía. Además, estos autores recalcan que los motivadores intrínsecos tienen efecto a largo plazo, pero son más duraderos. Ryan y Deci (2000) refuerzan la definición de Armstrong y Taylor, ya que indican que la motivación intrínseca ocasiona que una persona pueda actuar por diversión o convicción, sin esperar recompensas externas.

1.7.3. Productividad Laboral

1.7.3.1. Definición.

Según Cequea y Rodríguez (2012), la productividad laboral podría ser definida como el resultado de una articulación armónica entre tecnología, la organización y el talento humano, la cual busca lograr el cumplimiento de los objetivos, equilibrando los recursos o combinándolos de manera adecuada. Además, señala que las habilidades y destrezas de los

colaboradores, así como la motivación y el ambiente de trabajo intervienen en el nivel de productividad laboral. Estos mismos autores indican que existen dos dimensiones para este concepto, las cuales son:

- Dimensión psicológica: Referida a la persona con necesidades individuales a satisfacer. Por ejemplo: motivación, satisfacción, identificación, entre otros.
- Dimensión psicosocial: Referida a la actuación de las personas cuando se asocian a otros. Por ejemplo: la participación, conflicto, cultura, liderazgo, entre otros.

Por otro lado, para evaluar la productividad laboral, según Martínez y Mateus (2020), se debe dividir en cuatro factores: capital físico, capital humano, recursos naturales y conocimientos tecnológicos. Al medir la productividad laboral desde estas perspectivas, los empresarios pueden llegar a entender la necesidad de capacitar al personal, promover y facilitar su participación en la mejora del proceso productivo e implementación de tecnologías de la información.

Así mismo, Duarte (2006) concluye que se contará con colaboradores altamente productivos siempre que la satisfacción laboral sea positiva.

1.8. Definición de Términos

Se brinda la definición de términos utilizados en la presente investigación.

- **Digitalización:** Según Westreicher (2021), la digitalización es el proceso por el cual objetos físicos y/o procesos analógicos se convierten en formato digital. Es decir, es el procedimiento mediante el cual algunas operaciones pueden comenzar a ejecutarse a través de medios digitales.

- **Línea de Carrera:** Según Carranza (2022), es un proceso que define el desarrollo de un colaborador al interior de una organización. Además, es una herramienta de retención de talentos y es una de las modalidades más valoradas por los trabajadores.
- **Autodeterminación:** Según Pérez y Gardey (2019), la autodeterminación es la capacidad de un individuo para tomar una decisión por sí mismo. Así mismo, es cuando una persona tiene la potestad de organizar sus recursos y explotar su potencial como crea conveniente para alcanzar sus metas.
- **Meta-análisis:** Los meta-análisis son “estudios que tienen la finalidad de compilar toda información disponible, agrupándola según un tema específico y evaluándola a través de herramientas de calidad metodológica” (Bolaños & Calderón, 2014, p. 45).
- **Desempeño laboral:** Según Bautista et al. (2020), el desempeño laboral se refiere a las acciones y conductas de un colaborador que ayudarán a alcanzar los objetivos organizacionales de una empresa.
- **Cinismo Organizacional:** El cinismo organizacional “es la creencia de los individuos de que las organizaciones están privadas de la unidad moral y que los principios de equidad, honestidad y sinceridad se sacrifican en favor de los intereses organizacionales” (Arikan, 2019, p. 1).

1.9. Limitaciones del Estudio

Una de las principales limitaciones para esta investigación fue el acceso a la información completa del sector bancario, ya que, por políticas internas, manejan información confidencial, por lo que demandó más tiempo realizar las solicitudes correspondientes para obtener datos específicos.

Otra limitación fue que, si bien es cierto existen estudios relacionados a las variables, actualmente no se ha realizado investigaciones previas a la población en estudio, ya sea

generacional (millennials) o territorialmente (Lima Centro), por lo que, al obtener los resultados de la presente investigación, no se pudo identificar la existencia de cambios o evoluciones en las variables para realizar una comparativa. Finalmente, debido a la pandemia mundial a raíz de la enfermedad COVID-19, se utilizó una encuesta, la cual fue aplicada de manera digital para la obtención de los resultados; sin embargo, no se pudo realizar un estudio de campo experimental, lo cual no nos permitió ver el comportamiento de la población en estudio frente a la manipulación de alguna variable.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1. Recompensa

Según Buriticá y Dos Santos (2016), la recompensa es un concepto utilizado para describir y/o explicar algunos de los efectos observados en programas de reforzamiento, cabe resaltar que, en este mismo artículo, los autores indicaron que es importante el valor de la recompensa; ya que, a mayor valor, se obtendrá mayor eficacia. Según Graham et al. (2018), esta variable se clasifica en dos grupos: extrínsecas e intrínsecas.

2.1.1. Resumen Histórico

Actualmente existen varios estudios relacionados a la recompensa, por lo que es importante mencionar algunos resultados obtenidos.

Hendijani y Steel (2020) concluyeron que las recompensas mejoran la motivación y el rendimiento cuando no se brinda una recompensa destacada, si no que esta va acompañada de diversas opciones, lo cual se describe como “Efecto de congruencia motivacional”. Es importante mencionar que la elección ocasiona que los colaboradores puedan aumentar su nivel de rendimiento y motivación. Adicionalmente, un correcto plan de recompensas motiva a los colaboradores a sentirse comprometidos con la organización, tal como lo afirmaron Amal y Hareendrakumar (2021). Estos autores señalaron la importancia que tienen las recompensas para poder cumplir objetivos organizacionales y también la importancia de brindar recompensas intrínsecas sobre las extrínsecas.

Por otro lado, Aguinis et al. (2013) desearon dar a conocer lo que las recompensas pueden y no pueden hacer. Al finalizar dicha investigación, concluyeron en que las recompensas pueden ser un determinante con mucho poder al relacionarlas con la motivación y desempeño de los colaboradores, por lo que recomiendan su revisión periódica para evitar

resultados no deseables. Esta investigación detalló cinco principios generales para diseñar el sistema de recompensa de una organización. Los principios son los siguientes: definir y medir el desempeño con precisión, las recompensas deben depender del desempeño, recompensar a tiempo a los colaboradores, mantener la justicia en el sistema y usar recompensas intrínsecas como extrínsecas. Sin embargo, Younies y Al-Tawil (2021) indicaron que la productividad de los empleados no siempre será el mismo nivel para todos los colaboradores, puesto que está relacionada con el nivel de satisfacción de sus necesidades. Por lo que, estos autores concluyeron que se diseñe un sistema de reconocimiento de recompensas equilibrado pero flexible, de tal manera que permita motivar a los empleados hacia el logro de los objetivos de la organización y, sobre todo, satisfacer sus propias necesidades. De igual manera, Stumpf et al. (2013) concluyeron dentro de su investigación que la satisfacción laboral está relacionada positivamente con la recompensa intrínseca. Este resultado ayudó a que los colaboradores disminuyan la intención de rotación y se mejore la satisfacción. Sin embargo, no solo es brindar recompensas intrínsecas o esperar que cada colaborador se automotive, ya que según Stumpf et al. (2016) influye mucho el acompañamiento de los líderes, ya que podrían agilizar el proceso de motivación, disminuyendo el índice de rotación, aumentando la productividad y el compromiso de los colaboradores y, sobre todo, cumpliendo con los objetivos organizacionales oportuna y eficientemente.

Chikukwa et al. (2020) investigaron sobre las recompensas extrínsecas y la motivación de los empleados en tiempos inestables económicamente. Ellos recomendaron que las organizaciones periódicamente deben revisar las recompensas otorgadas a sus colaboradores para que estén alineadas a los resultados y así ellos puedan estar altamente motivados. Cabe indicar que una recompensa extrínseca mal estructurada afectará

negativamente a la motivación de los empleados, así como la eficiencia y eficacia de la organización. Los autores determinaron que cuando se viven tiempos económicamente inestables, las recompensas extrínsecas son más atractivas y juegan un papel fundamental en el colaborador.

Es importante mencionar que las preferencias sobre recompensa son percibidas de diferente manera, por lo que Bussin y Van Rooy (2014) realizaron su estudio con el objetivo de investigar si las percepciones de la estrategia de recompensa difieren entre generaciones en una gran institución financiera en Sudáfrica. Dentro de sus principales conclusiones, los empleados indicaron su voluntad y deseo de tener estrategias de recompensa adaptadas a sus necesidades. El desafío para las organizaciones consiste en presentar opciones de manera justa y transparente, para la retención y motivación de sus colaboradores a largo plazo en función de la estrategia de recompensa, con el fin de mejorar la productividad laboral. Adicionalmente, Fobian y Maloa (2020), idearon realizar su investigación para comprender las preferencias de recompensa de diversos grupos generacionales en la actualidad. Se espera que los resultados sirvan de base a las estrategias de remuneración para mejorar la atracción, retención y motivación de los empleados en un mercado de bienes de consumo de rápido movimiento. Los autores concluyeron que los millennials no prefieren la recompensa intrínseca con amplia diferencia que la recompensa extrínseca. Por otro lado, determinaron que las recompensas extrínsecas, tales como la remuneración, reconocimiento, bonificación, entre otros, no difieren en preferencia entre los Baby Bombers, Generación X y Millennials; sin embargo, las recompensas intrínsecas, como la capacitación, la línea de carrera, desarrollo, entre otros, tienen mayor aceptación y preferencia por parte de los más jóvenes. Finalmente, Quintero y Betancur (2018) realizaron su estudio, donde se concluyó que es importante contar un equipo de trabajo motivado, que desee alcanzar los objetivos

organizacionales. Por lo que, estos autores propusieron un diseño de modelo de salario no emocional, donde la flexibilidad horaria, teletrabajo o brindar espacios para el disfrute personal, sean las recompensas que generen un fuerte vínculo entre empresa-colaborador.

2.1.2. Principales Hallazgos

Después de realizar la revisión de la literatura sobre la variable recompensa, podemos deducir que para mantener a los colaboradores altamente motivados y alcanzando su mayor nivel de productividad laboral, es necesario contar con una estrategia de recompensa total, donde se incluya las recompensas extrínsecas e intrínsecas, tal como lo menciona Graham et al. (2018). Al saber la importancia que tiene la variable recompensa dentro de una organización, es importante revisar este factor periódicamente con el fin de evitar resultados no deseados, ya que una recompensa mal estructurada puede afectar negativamente la eficacia y el rendimiento de una organización. Las percepciones referentes a la recompensa varían de acuerdo al contexto y al grupo generacional. Por ejemplo, ante un escenario económico inestable, las recompensas extrínsecas serán más aceptadas por los colaboradores, ya que están relacionadas directamente a un valor monetario. Por otro lado, según Fobian y Maloa (2020), las generaciones tienen diferentes preferencias. Los más jóvenes prefieren las recompensas intrínsecas (desarrollo, línea de carrera, entre otros), mientras que las recompensas extrínsecas son aceptadas por todos los grupos generacionales.

Sin embargo, como mencionan Bussin y Van Rooy (2014), lo importante es determinar cuáles son las necesidades de los colaboradores y ejecutar una estrategia de recompensa en base a ello, ya que de esta manera se sentirán más motivados y su nivel de rendimiento incrementará.

2.2. Motivación

Según Peña y Villón (2017), la motivación laboral es el resultado de la interrelación del empleado y el estímulo por parte del empleador, donde se crean elementos que impulsan e incentivan al colaborador a lograr un determinado objetivo. Con el fin de comprender mejor esta variable, se revisó la literatura relacionada.

2.2.1. Resumen Histórico

Diversos autores han realizado investigaciones referentes a la motivación, por lo que es importante mencionar algunos resultados de estos estudios.

Según Jap y López (2005), los colaboradores consideran que los principales factores que influyen en una adecuada motivación laboral son: equilibrio entre esfuerzo-recompensa, autonomía en el desempeño de tareas, reconocimiento por parte de otros y calidad de la relación laboral con los compañeros de trabajo.

Chikukwa et al. (2020), desarrollaron una investigación en Zimbabwe a raíz de que el sector manufacturero no ha funcionado adecuadamente debido a un entorno económico turbulento. Se recopiló datos de una muestra sistemática de 140 empleados. Uno de sus principales resultados fue que la motivación de los empleados se relaciona positiva y significativamente con la efectividad organizacional. Adicionalmente, Zhang y Hirschi (2021) desarrollaron su investigación con el fin de predecir los comportamientos de los colaboradores de acuerdo a la motivación. Por lo que realizaron un cuestionario online en China, donde se incluye colaboradores de diferentes profesiones y/o vocaciones para tener una visión más amplia. Los resultados indicaron que los empleados altamente motivados muestran mayor satisfacción laboral, bajo cinismo organizacional y baja intención de rotación.

Por otro lado, según Armstrong y Taylor (2014), esta variable está dividida en dos tipos: extrínseca e intrínseca. La principal diferencia entre ambos tipos es que una se puede valorizar monetariamente; mientras que la otra, no. Van den Broeck et al. (2021), realizaron un metaanálisis para verificar la motivación y la relación con la teoría de autodeterminación. Por lo que luego de recopilar 124 muestras, determinaron que la motivación intrínseca es la más importante para el bienestar, las actitudes y el comportamiento de los empleados; sin embargo, la motivación extrínseca es más poderosa para predecir el desempeño y el comportamiento cívico de la organización. En base a lo mencionado, Cerasoli et al. (2014), después de 9 metaanálisis, buscaron determinar la relación existente entre la motivación intrínseca, los incentivos extrínsecos y el desempeño. El resultado indicó que la motivación intrínseca es menos importante para el desempeño cuando los incentivos están relacionados directamente al desempeño y más importante cuando los incentivos están relacionados indirectamente al desempeño. Sin embargo, Gutiérrez y Huamán (2014) desarrollaron su tesis con la finalidad de analizar la influencia de la motivación laboral en la productividad. Los autores concluyeron con el 95% de confiabilidad que la motivación laboral sí influye en la productividad laboral. Finalmente, Bohórquez et al. (2020) realizaron un estudio, convencidos en que las organizaciones deben tener como prioridad mantener motivado el talento humano, el cual es considerado el capital más importante por su aporte en la provisión de desarrollo y productividad. Según la data estudiada, el 25% de trabajadores se encuentran insatisfechos en cuanto a necesidades fisiológicas, 35% respecto a la necesidad de poder y 35% con la equidad organizacional.

Arshad et al. (2021) concluyeron que los factores intrínsecos, como el interés intrínseco y la aspiración del sentimiento comunitario, y los factores extrínsecos, como el ingreso relativo percibido y el prestigio ocupacional, afectan positivamente las actitudes y el rendimiento. Este estudio realizó comparaciones entre género, donde obtuvieron como

resultado que el interés intrínseco y el ingreso relativo percibido fueron más valorados en los hombres, mientras que las mujeres valoran más la aspiración del sentimiento de la comunidad. Cabe destacar que el efecto positivo del prestigio ocupacional no varió entre hombres y mujeres.

Referente a la generación estudiada, Mahmoud et al. (2020) realizaron un estudio con el fin de examinar las diferencias generacionales referentes a la valoración de las fuentes de motivación laboral entre millennials y generaciones mayores, con el fin de brindar apoyo a los gerentes a tomar decisiones y mantener un personal multigeneracional motivado. Los resultados indicaron que los millennials frente a otras generaciones prefieren las recompensas extrínsecas orientadas a lo material, así como la identificación en la organización, pero valoran menos las recompensas extrínsecas orientadas a lo social y la regulación introyectada. De igual manera, se obtienen datos adicionales en el estudio de Mahmoud et al. (2021). ya que concluyeron que la generación de los millennials es menos sensible a la desmotivación en comparación de la generación Z. Adicionalmente, indicaron que la motivación intrínseca es más valorada por la generación Z, que es la más joven, a diferencia de los millennials y la generación X.

2.2.2. Principales Hallazgos

Después de realizar la revisión de la literatura sobre la variable motivación, podemos deducir que, para el cumplimiento de un objetivo organizacional, es importante crear elementos que incentiven y motiven a un colaborador. Toda organización busca tener alta efectividad organizacional, y está comprobado por investigaciones, tal como la de Gutiérrez y Huamán (2014), donde se concluye que este factor está relacionado positiva y significativamente con la motivación de los empleados. Adicionalmente, se determina que

cuando un colaborador se encuentra altamente motivado reflejará mayor satisfacción laboral y baja intención de rotación.

Con la revisión del estudio de Armstrong y Taylor (2014), también se determinó que la motivación tiene dos tipos: extrínseca e intrínseca. La motivación intrínseca es la que más impacta en el bienestar laboral, en la actitud y el comportamiento de un colaborador. Es importante mencionar que la motivación intrínseca está supeditada a los incentivos que se otorguen, ya que, si el incentivo es directamente para mejorar el desempeño laboral, la motivación intrínseca disminuye, según lo menciona Cerasoli et al. (2014). Sin embargo, la motivación laboral influye positivamente en la productividad.

2.3. Productividad laboral

Según Cequea y Rodríguez (2012), la productividad laboral es el resultado de una articulación armónica entre tecnología, la organización y el talento humano, la cual busca lograr el cumplimiento de los objetivos, equilibrando los recursos o combinándolos de manera adecuada.

2.3.1. Resumen Histórico

Syverson (2011) dentro de su hallazgo determinó que la productividad es eficiencia en producción. Este autor indicó que los niveles de productividad difieren entre las organizaciones por diversos motivos y según el entorno al que pertenezcan. Adicionalmente, intervienen factores internos, los cuales pueden ser controlados por los colaboradores, como los factores externos. De igual forma, Jaimes et al. (2018) realizaron su estudio con la finalidad de identificar los factores determinantes de la productividad laboral en las pequeñas y medianas empresas colombianas. Estos autores concluyeron que la producción laboral se ve afectada por las condiciones del lugar y sector en el que se realice el proceso.

Adicionalmente, determinaron que los principales factores de la productividad laboral son el comportamiento grupal, ambiente social de trabajo, la gestión del proceso y control. Cabe indicar que los dos primeros están relacionados directamente con el factor humano, mientras que los dos últimos tienen relación directa con el proceso en sí.

Por otro lado, Bartelsman y Doms (2000) realizaron su investigación con el fin de conocer los factores que intervienen en el crecimiento de la productividad. Sus principales resultados indicaron que tener una adecuada capacidad de gestión, el uso de la tecnología, el capital humano y la regulación son los principales factores que intervienen directamente en el aumento de la productividad laboral. Para reforzar los hallazgos del estudio antes mencionado, se revisó una investigación actual, donde según Cresnar (2020) concluyó que se mejorará la productividad debido al efecto mediador de una revolución tecnológica. Según este autor, de todos los grupos generacionales, los que más relación tienen con la tecnología son los millennials, ya que ellos son los que están asumiendo cada vez más rápidos roles dentro de las organizaciones que se ven impactados por la digitalización y esto hace que su productividad sea mayor.

Referente al grupo generacional de millennials, existen ciertos estereotipos. Los describen como egocéntricos, desmotivados, irrespetuosos y desleales; y las cualidades más positivas son: trabajan bien en equipo, están motivados para tener un impacto en sus organizaciones, favorecen la comunicación abierta y frecuente con sus supervisores y se sienten cómodos con las tecnologías de la comunicación (Myers & Sadaghiani, 2010). Según lo descrito por estos autores, se concluyó que, en base al estereotipo, la relación de trabajo con generaciones anteriores podría dificultarse; sin embargo, indicaron que la clave para mejorar el desempeño organizacional y maximizar la productividad laboral, es la correcta interacción entre generaciones y evitar las críticas entre compañeros.

2.3.2. Principales Hallazgos

Después de realizar la revisión de la literatura sobre la variable productividad laboral, podemos concluir que la productividad laboral es “el resultado de una articulación armónica entre la tecnología, la organización y el talento humano, combinando en forma óptima o equilibrada los recursos para la obtención de los objetivos” (Cequea & Rodríguez, 2012, p. 3).

Adicionalmente, el nivel de productividad laboral no será igual en todas las organizaciones, ya que dependerá del tamaño de la empresa, el lugar, el sector al que pertenece, entre otros. Además, que está influenciada por la existencia de factores externos e internos, tales como el comportamiento grupal, ambiente social de trabajo, gestión del proceso y control. Finalmente, se concluye que el uso de la tecnología es determinante para conseguir un nivel de productividad laboral ideal. Sobre todo, porque las organizaciones están digitalizando sus procesos con el fin de ser más eficientes y optimizar recursos, tal como lo comenta Cresnar (2020). Referente a los grupos generacionales en la organización, Myers y Sadaghiani (2010) indicaron que la clave para maximizar la productividad es que exista una correcta interacción multigeneracional.

2.4 Conclusiones de la revisión de la literatura

La literatura revisada anteriormente, está relacionada con las variables: recompensa-motivación y productividad laboral. Esta información nos ayuda a tener una visión más concreta, con el fin de ejecutar el presente estudio para obtener resultados más verídicos.

En base a los estudios mencionados dentro del presente capítulo, podemos concluir que existe relación entre la motivación y la recompensa, considerando que ambas variables se tipifican en extrínsecas e intrínsecas. Adicionalmente, diversos autores concluyen que, para mantener a un colaborador motivado, se debe aplicar una estrategia de recompensa total.

Cabe resaltar que es importante evaluar las necesidades de los colaboradores y sus preferencias para ser recompensados, de tal manera que las organizaciones puedan brindar recompensas idóneas para motivar a los colaboradores a alcanzar su más alto nivel de productividad laboral. Referente a la productividad laboral, la literatura nos indica que incrementará siempre que los colaboradores se encuentren motivados y comprometidos a alcanzar los objetivos. Sin embargo, también influyen otros factores, como el rubro al que pertenece, el tamaño de la organización, el lugar de trabajo y el uso de la tecnología. Según la revisión de la literatura, el grupo generacional que tiene mayor relación con la tecnología y la digitalización son los millennials. Cabe indicar que actualmente las organizaciones buscan digitalizar sus procesos con el fin de ser más eficientes y optimizar recursos.

Por tanto, se deduce que existe relación directa entre las variables mencionadas, ya que, a mayor nivel de motivación, basado en recompensas, es mayor el nivel de productividad laboral.

Finalmente, de acuerdo a lo mencionado, la presente investigación busca actualizar información sobre la relación entre las variables recompensa-motivación y productividad laboral, con el fin de contribuir con data específica a los tomadores de decisiones de los principales bancos del Perú para que se pueda establecer estrategias adecuadas de recompensa, de tal manera que se cuente con colaboradores altamente motivados y se maximice el nivel de productividad laboral. Adicionalmente, considerando que, en la actualidad, la literatura sobre la generación millennial y las variables en estudio es escasa, la presente tesis brinda información específica de las preferencias de los millennials que laboran en las agencias bancarias de Lima Centro, lo cual permite que se pueda extrapolar los resultados obtenidos para que las organizaciones puedan lograr el objetivo de alcanzar el más alto nivel de productividad laboral, estructurando un correcto sistema de recompensas.

Capítulo 3: Metodología

El presente capítulo abarca el tipo de investigación, el análisis de la muestra y las herramientas de investigación para obtener los datos necesarios en base a la problemática, hipótesis y objetivos de este estudio (Anexo 2).

El tipo de investigación es aplicada, ya que se busca resolver una problemática. Adicionalmente, tiene un alcance correlacional, donde se busca “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones” (Hernández et al., 2014, p. 126). Por otro lado, con el fin de probar nuestras hipótesis, se adopta el enfoque cuantitativo utilizando como principal instrumento: la encuesta, la cual es una herramienta válida y confiable.

3.1. Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación es no experimental de carácter transversal, es decir, se estudió a las variables sin ser manipuladas deliberadamente y se recopiló información en un único momento (Hernández et al., 2014). Este tipo de diseño de investigación estudiado con un alcance correlacional, nos permitió conocer cuál es la relación entre el factor recompensa como motivación y la productividad laboral de las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021.

3.2. Población

En el Perú, según la Superintendencia de Bancas, Seguros y AFP (SBS, 2019), las entidades bancarias con mayores activos son: Banco de Crédito del Perú (BCP), Banco Continental (BBVA), Scotiabank e Interbank, por este motivo la SBS los identifica como los bancos más grandes en nuestro país.

Adicionalmente, es importante precisar que demográficamente, según IPSOS Perú (2021), Lima Centro está conformado por cinco distritos: Breña, La Victoria, Lima, Rímac y San Luis. Para la presente investigación, se solicitó a las principales entidades bancarias en estudio, el número de agencias por distrito y la cantidad de colaboradores millennials en las agencias de Lima Centro, donde se obtuvo la siguiente data:

Tabla 1

Número de agencias bancarias según distrito

| BANCOS | BREÑA | LIMA | RIMAC | LA VICTORIA | SAN LUIS | TOTAL |
|--------------|-----------|-----------|----------|-------------|----------|-----------|
| SCOTIABANK | 2 | 7 | 2 | 7 | 2 | 20 |
| BCP | 4 | 12 | 2 | 11 | 3 | 32 |
| INTERBANK | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 15 |
| BBVA | 4 | 12 | 2 | 11 | 2 | 31 |
| TOTAL | 13 | 35 | 7 | 34 | 9 | 98 |

Tabla 2

Número de colaboradores millennials por banco según distrito

| BANCOS | BREÑA | LIMA | RIMAC | LA VICTORIA | SAN LUIS | TOTAL |
|--------------|------------|------------|-----------|-------------|------------|-------------|
| SCOTIABANK | 18 | 83 | 12 | 51 | 15 | 179 |
| BCP | 52 | 192 | 25 | 151 | 41 | 461 |
| INTERBANK | 25 | 68 | 12 | 58 | 10 | 173 |
| BBVA | 43 | 158 | 28 | 128 | 40 | 397 |
| TOTAL | 138 | 501 | 77 | 388 | 106 | 1210 |

Según la información obtenida, existen 98 agencias de los principales bancos de Lima Centro y se obtuvo una población total de 1210 colaboradores millenials.

3.3. Muestra

Según Hernández et al. (2014), al aplicar un diseño de investigación transversal y de enfoque correlacional y tomando en cuenta el porcentaje de participación por banco y

distrito, es viable utilizar un muestreo probabilístico estratificado para la definición de la muestra. Adicionalmente, este mismo autor indica que se debe definir el nivel deseado de confianza, el cual es el complemento del margen de error máximo aceptable. Para este tipo de investigación, recomienda utilizar el 95% o 99%. Finalmente, según Hernández et al. (2014), para definir los valores de “p” y “q”, los cuales indican la probabilidad de ocurrencia del fenómeno (representatividad de la muestra), se debe determinar si existe marcos de muestreo previos, si en caso no existieran, se establece los valores de 50% para ambos, ya que la certeza total es siempre igual a 1.

Para obtener la muestra, el presente estudio considera aceptable un margen de error del 5%, por lo que el nivel de confianza es del 95%. Así mismo, al no tener marco de muestreos previos, se utilizó los valores de “p” y “q” igual a 0.5.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{Z^2 \cdot p \cdot q + d^2(N-1)} = \frac{1210 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 + 0.05^2(1210-1)} = \frac{1162.084}{3.9829} = 291.77$$

Donde:

N= Tamaño de la población

Z= 1.96² (Considerando confianza del 95%)

p= proporción esperada del 50%

q= 1-p

d= precisión del 5%

El resultado nos indicó que se debía evaluar a una muestra de 292 colaboradores millennials de las agencias de los principales bancos de Lima Centro, las cuales fueron elegidas proporcionalmente según la cantidad de millennials presentes por banco.

Tabla 3*Distribución de la muestra por banco*

| BANCOS | TOTAL POBLACIÓN | % | MUESTRA |
|-------------------|----------------------------|---------------|----------------|
| BCP | 461 | 38.10% | 111 |
| BBVA | 397 | 32.81% | 96 |
| SCOTIABANK | 179 | 14.79% | 43 |
| INTERBANK | 173 | 14.30% | 42 |
| TOTAL | 1210 | 70.91% | 292 |

Como se mencionó anteriormente, los principales bancos no tienen presencia homogénea dentro de Lima Centro, por tanto, nuestra muestra fue distribuida según la Tabla 4.

Tabla 4*Distribución de la muestra por banco según distrito*

| BANCOS | TOTAL | BREÑA | LIMA | RIMAC | LA VICTORIA | SAN LUIS |
|----------------------------|--------------|---------------|---------------|--------------|------------------------|-----------------|
| TOTAL POBLACIÓN | 1210 | 138 | 501 | 77 | 388 | 106 |
| TOTAL MUESTRA % | 292 | 11.40% | 41.40% | 6.36% | 32.07% | 8.76% |
| BCP | 111 | 13 | 46 | 7 | 35 | 10 |
| BBVA | 96 | 11 | 40 | 6 | 31 | 8 |
| SCOTIABANK | 43 | 5 | 18 | 2 | 14 | 4 |
| INTERBANK | 42 | 5 | 17 | 3 | 13 | 4 |

3.4 Instrumento

El instrumento utilizado fue la encuesta, ya que consideramos que nos permitió obtener datos más específicos y reales para la obtención de resultados. Es importante resaltar

que esta encuesta se aplicó vía online, debido a las restricciones por la pandemia global ocasionada por el COVID-19.

El cuestionario (Anexo 6) con el cual se recopiló información está dividido en dos partes y fue medido a través de escala de Likert.

1. Cuestionario de recompensa-motivación: Para esta primera parte, se tomó de referencia el “Cuestionario de Motivación para el Trabajo” (Toro, 1998) realizado por el Dr. Fernando Toro Álvarez, con el objetivo de medir 15 ítems agrupados en tres categorías: condiciones motivacionales internas, condiciones motivacionales externas y medios preferidos para obtener retribuciones derivadas del trabajo.

Con el fin de cumplir el propósito de esta investigación, se adaptó el cuestionario mencionado, realizando únicamente cinco afirmaciones por cada categoría, las cuales fueron medidas a través de la escala de Likert, donde “1” significa totalmente en desacuerdo; “2”, en desacuerdo; “3” ni de acuerdo, ni en desacuerdo; “4”, de acuerdo y “5”, totalmente de acuerdo.

2. Cuestionario de Productividad Laboral: Para esta segunda parte, se tomó de referencia la “Encuesta para evaluar el nivel de productividad” (Bravo, 2017), la cual fue realizada por la Mg. María del Carmen Bravo Huerta con el objetivo de evaluar la productividad laboral por medio de las dimensiones: eficacia y eficiencia.

Para la presente investigación, se adaptó la encuesta para medir ambas dimensiones en un total de quince afirmaciones, las cuales están divididas en 7 afirmaciones relacionadas a eficacia y 8 a eficiencia. Estos ítems fueron medidos a través de la escala de Likert, donde 1 significa totalmente en desacuerdo; 2, en desacuerdo; 3 ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4, de acuerdo y 5, totalmente de acuerdo.

| FICHA TÉCNICA 1 | |
|----------------------------------|---|
| Nombre de cuestionario | Cuestionario de medición de recompensa-motivación. |
| Referencia | Fernando Toro Álvarez (1998) |
| Administración | Individual |
| División del cuestionario | 1° parte: Recompensa-motivación |
| Medición | Escala de Likert |
| Número de ítems | 15 |
| Duración | 15 minutos |
| Significación | Medir la variable de recompensa - motivación mediante subvariables. |
| Objetivo | Establecer la relación entre ambas variables |
| Puntuación | Calificación manual |
| Adaptación | Katherine Echegaray María Alessandra Orihuela |

| FICHA TÉCNICA 2 | |
|----------------------------------|--|
| Nombre de cuestionario | Cuestionario de medición de productividad laboral. |
| Referencia | María del Carmen Bravo Huerta (2017) |
| Administración | Individual |
| División del cuestionario | 2° parte: Productividad laboral |
| Medición | Escala de Likert |
| Número de ítems | 15 |
| Duración | 15 minutos |
| Significación | Medir la variable productividad laboral mediante subvariables. |
| Objetivo | Establecer la relación entre ambas variables |
| Puntuación | Calificación manual |
| Adaptación | Katherine Echegaray María Alessandra Orihuela |

3.5 Recopilación de la Información

Como se mencionó anteriormente, el instrumento utilizado fue una encuesta online por motivos de la pandemia mundial a raíz de la enfermedad COVID-19. Sin embargo, antes de aplicarla a la muestra, se contactó con dos expertos en las variables a estudiar en la presente investigación. Es importante mencionar que, para obtener las opiniones de los expertos, se envió por correo electrónico la carta de presentación, definición conceptual de la variable, matriz de operacionalización de la variable y el certificado de validez de

contenido del instrumento. (Anexo 4 y 5). A continuación, se presentan los datos de los expertos según cada variable:

- ***Experto en variable recompensa-motivación***

- Nombre: Mg. Aldo Bruno Ormaeche Medina
- Cargo actual: director de Recursos Humanos en la Universidad Privada San Juan Bautista.
- Áreas de experiencia laboral: director del Colegio Licenciados en Relaciones Industriales y Licenciados en Gestión de Recursos Humanos del Perú, Ejecutivo senior en gestión del talento, coach profesional, expositor de diplomados, seminarios y talleres, auditor interno en sistemas de la calidad, seguridad y salud en el trabajo.

- ***Experto en variable productividad laboral***

- Nombre: Mg. Augusto Martín Vera Cervantes
- Cargo actual: Gerente de Negocios y sucursales en Disal Perú.
- Áreas de experiencia laboral: Gerente de control de operaciones y servicios, Gerente de unidad de negocios, operaciones, sostenibilidad y desarrollo de equipos, docente de educación superior de cursos relacionados a operaciones.

Luego de recibir los comentarios de los expertos, se levantaron todas las observaciones indicadas para obtener el certificado de validez del cuestionario por parte de ambos expertos. Por tanto, con el fin de continuar validando que nuestra muestra pueda comprender las indicaciones para la resolución del cuestionario, se desarrolló una prueba piloto. La cual fue aplicada a 16 colaboradores millennials de las agencias de los principales

bancos de Lima Centro. Es importante precisar que esta encuesta fue realizada a través de la plataforma de Google Forms del 27 de agosto al 30 de agosto del presente año.

3.6 Análisis de la Información

La presente investigación fue validada a través del “Cuestionario de medición de recompensa-motivación y productividad laboral”, el cual ha sido aprobado por los expertos elegidos según las variables en estudio. Luego de subsanar las observaciones que nos hicieron, tales como replantear algunas preguntas e incluir preguntas filtro, se aplicó la prueba piloto a 16 personas que cumplieron con las características de la población en estudio. Finalmente, se decidió que el cuestionario esté compuesto por un total de 4 preguntas filtros y 30 ítems, divididos en 15 por cada variable, los cuales se midieron a través de la escala de Likert.

El instrumento consta de 3 secciones, las cuales se detallan a continuación:

Sección 1: En esta sección se encuentran las preguntas filtro, las cuales nos permitieron recabar información de la muestra en específico. Además, se explican los motivos por los que se aplica el cuestionario.

Sección 2: En esta sección se encuentran los 15 ítems relacionados a la variable recompensa - motivación, los cuales fueron evaluados a través de las dimensiones: condiciones motivacionales externas, condiciones motivacionales internas y medios preferidos para obtener retribuciones deseadas; adicionalmente, fueron medidos a través de la escala de Likert.

Sección 3: En esta sección se encuentran los 15 ítems relacionados a la variable productividad laboral, los cuales fueron evaluados en dos dimensiones: eficacia y eficiencia; adicionalmente, fueron medidos a través de la escala de Likert.

Cabe indicar que los resultados fueron estrictamente confidenciales y se cuidó la privacidad del encuestado, ya que la muestra a investigar son colaboradores de los principales bancos de Lima Centro.

Al tener la data completa, se exportó a Microsoft Excel los resultados obtenidos para luego procesarlos y realizar el análisis a través del programa IBM SPSS, el cual también ha sido utilizado para el análisis de la prueba piloto realizada.

3.7 Confiabilidad del Instrumento

El análisis de confiabilidad del instrumento de la presente investigación se realizó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, el cual fue analizado a través del programa IBM SPSS. Según Celina y Campo (2005), el mínimo esperado es de 0.7, ya que si el valor es menor significa que la consistencia interna de la escala utilizada es baja.

Para la variable recompensa – motivación, el coeficiente alfa de Cronbach obtuvo un valor de 0.831 (Tabla 4). Este resultado nos indicó que existe una alta correlación entre los ítems. Así mismo, para la variable productividad laboral, se obtuvo un valor de 0.854 (Tabla 5). Con los valores obtenidos se pudo concluir que el instrumento a utilizar tiene un nivel alto de confiabilidad.

Tabla 5

Coefficiente de Alfa de Cronbach para la variable recompensa – motivación

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0.831 | 15 |

Tabla 6

Coefficiente de Alfa de Cronbach para la variable productividad laboral

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0.854 | 15 |

Capítulo 4: Resultados

4.1 Hallazgos

Luego de realizar la toma del Cuestionario de Recompensa - Motivación y Productividad Laboral, con el fin de determinar la relación entre las variables analizadas, se procedió a analizar las respuestas obtenidas por parte de la muestra de este estudio. Se procesaron los datos en conjunto para mantener en confidencialidad la identidad de nuestros entrevistados. Las encuestas fueron tomadas según la distribución por distrito que indica la tabla 4.

4.1.1. Análisis de Datos

En el capítulo anterior, se verificó la validez del instrumento que se utilizó para la presente investigación y al obtener una alta confiabilidad, se procedió a realizar la toma del cuestionario para poder analizar los resultados obtenidos. Es importante mencionar que el cuestionario está dividido en dos partes, las cuales están compuestas por ítems relacionados a las subvariables en estudio. Cabe indicar que la agrupación de ítems se realizó de acuerdo a la Matriz de Operacionalidad (Anexo 4). El total de recompensa - motivación está conformado por las preguntas relacionadas a las condiciones motivacionales internas, condiciones motivacionales externas y medios de retribución. Así mismo, el total de productividad laboral está conformado por eficiencia y eficacia.

Es importante mencionar que la presencia geográfica de los principales bancos no es homogénea, por lo que se analizó los resultados obtenidos demográficamente. La tabla 7 indica el porcentaje de colaboradores millennials encuestados, los cuales pertenecen a diferentes agencias de los principales bancos en Lima Centro. Según los resultados obtenidos, se concluye que el Banco de Crédito del Perú (BCP) es el que cuenta con mayor

presencia en Lima Centro, con un porcentaje de 38% de participación en la presente investigación; mientras que, el banco Interbank tiene menor presencia, por lo que su participación es de 14.40%.

Tabla 7

Distribución de encuestados según el centro de labores

| | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| BBVA | 96 | 32.90% |
| BCP | 111 | 38.00% |
| Interbank | 42 | 14.40% |
| Scotiabank | 43 | 14.70% |
| Total | 292 | 100% |

Por otro lado, es importante mencionar con mayor profundidad la presencia geográfica de los principales bancos en Lima Centro. En tal sentido, la tabla 8 indica la distribución del total de encuestados según cada distrito de Lima Centro. En base a los resultados obtenidos, se pudo concluir que el distrito con mayor participación es Cercado de Lima (41.40%); mientras que, el que tiene menor presencia es Rímac (6.20%).

Tabla 8

Distribución de encuestados según el distrito donde laboran

| Distrito | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| Breña | 34 | 11.60% |
| Cercado de Lima | 121 | 41.40% |
| La Victoria | 93 | 31.80% |
| Rímac | 18 | 6.20% |
| San Luis | 26 | 8.90% |
| Total | 292 | 100% |

A continuación, procederemos a analizar los resultados de cada uno de los enunciados según las variables en estudio.

Variable 1: Recompensa - motivación

Enunciado 1: Considero que la remuneración que percibo es de acuerdo a mi desempeño y a las funciones que realizo.

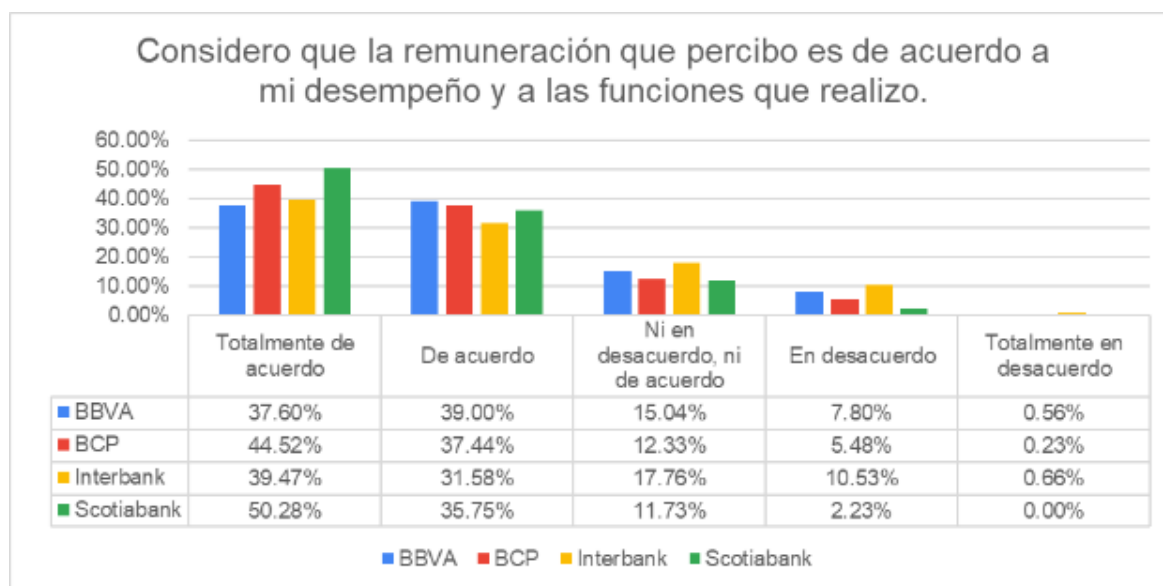
Tabla 9

Distribución de respuestas del enunciado 1, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 135 | 195 | 60 | 90 | 96 | 32.88% |
| De acuerdo | 140 | 164 | 48 | 64 | 104 | 35.62% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 54 | 54 | 27 | 21 | 52 | 17.81% |
| En desacuerdo | 28 | 24 | 16 | 4 | 36 | 12.33% |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 359 | 438 | 152 | 179 | 292 | 100% |

Figura 1

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 1, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 1, de los 292 encuestados se muestra que el 32.88% se encuentra totalmente de acuerdo, 35.62% de acuerdo, 17.81% ni en desacuerdo ni de acuerdo, 12.33% en desacuerdo y 1.37% totalmente en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 104 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 35 personas del BBVA, 41 del BCP, 12 del IBK y 16 del Scotiabank.

Enunciado 2: Es importante que se me ofrezca la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para realizar mejor mi trabajo.

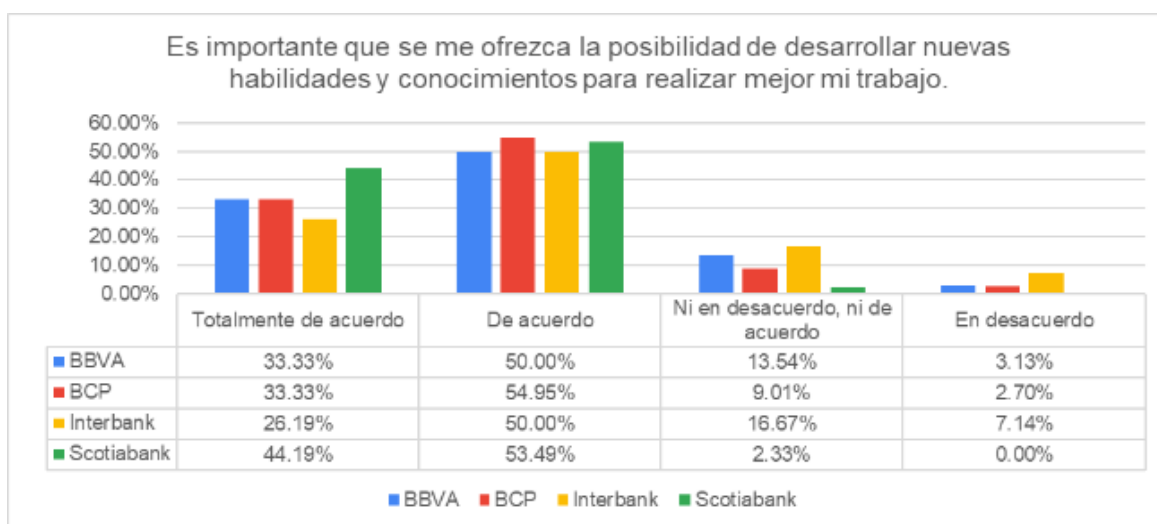
Tabla 10

Distribución de respuestas del enunciado 2, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 32 | 37 | 11 | 19 | 99 | 33.90% |
| De acuerdo | 48 | 61 | 21 | 23 | 153 | 52.40% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 13 | 10 | 7 | 1 | 31 | 10.62% |
| En desacuerdo | 3 | 3 | 3 | 0 | 9 | 3.08% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 2

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 2, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 2, de los 292 encuestados se muestra que el 33.90% se encuentra totalmente de acuerdo, 52.40% de acuerdo, 10.62% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 3.08% en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 153 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 48 personas del BBVA, 61 del BCP, 21 del IBK y 23 del Scotiabank.

Enunciado 3: Busco mantener buena relación con mis compañeros de trabajo, ya que me hace sentir bien.

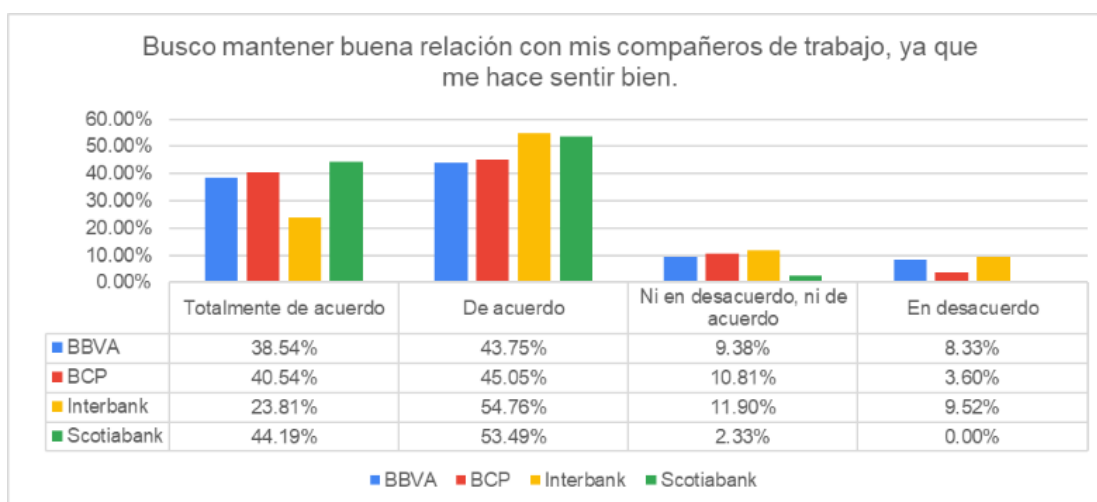
Tabla 11

Distribución de respuestas del enunciado 3, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 37 | 45 | 10 | 19 | 111 | 38.01% |
| De acuerdo | 42 | 50 | 23 | 23 | 138 | 47.26% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 9 | 12 | 5 | 1 | 27 | 9.25% |
| En desacuerdo | 8 | 4 | 4 | 0 | 16 | 5.48% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 3

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 3, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 3, de los 292 encuestados se muestra que el 38.01% se encuentra totalmente de acuerdo, 47.26% de acuerdo, 9.25% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 5.48% en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 138 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 42 personas del BBVA, 50 del BCP, 23 del IBK y 23 del Scotiabank.

Enunciado 4: Me gustaría ser reconocido por mi desempeño en mi centro laboral.

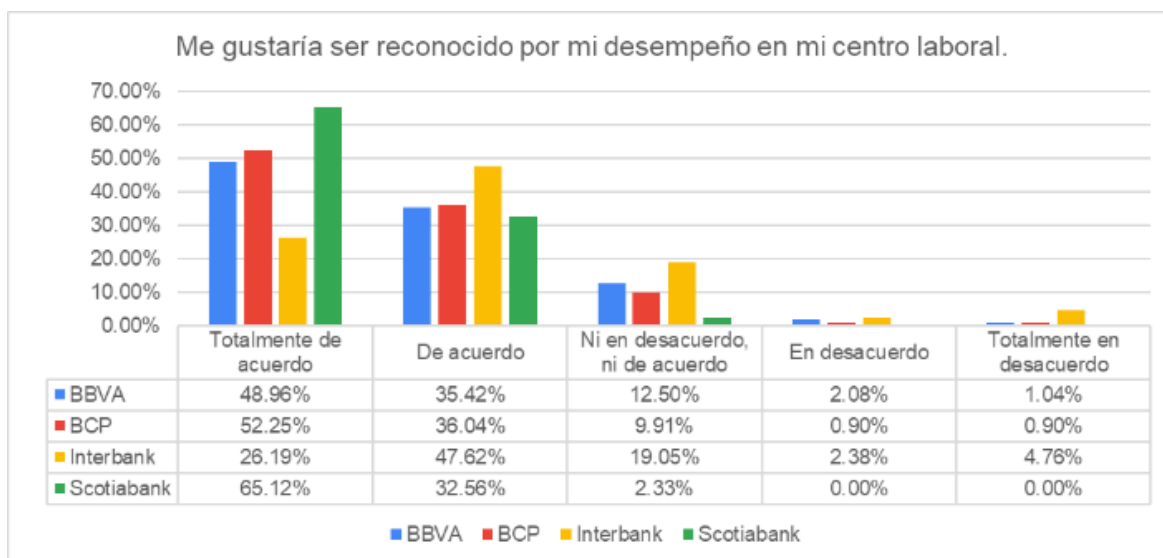
Tabla 12

Distribución de respuestas del enunciado 4, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 47 | 58 | 11 | 28 | 144 | 49.32% |
| De acuerdo | 34 | 40 | 20 | 14 | 108 | 36.99% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 12 | 11 | 8 | 1 | 32 | 10.96% |
| En desacuerdo | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 1.37% |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 1 | 2 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 4

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 4, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 4, de los 292 encuestados se muestra que el 49.32% se encuentra totalmente de acuerdo, 36.99% de acuerdo, 10.96% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 1.37% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 144 indicaron estar totalmente de acuerdo con la aseveración; siendo 47 personas del BBVA, 58 del BCP, 11 del IBK y 28 del Scotiabank.

Enunciado 5: Me gusta superar las expectativas de mi jefe directo respecto a mi rendimiento laboral.

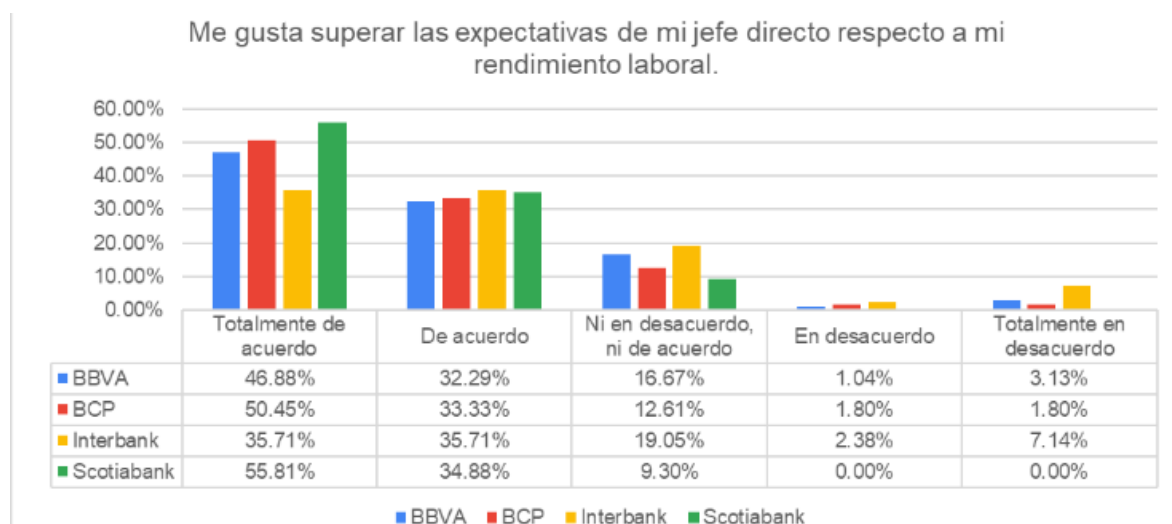
Tabla 13

Distribución de respuestas del enunciado 5, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 45 | 56 | 15 | 24 | 140 | 47.95% |
| De acuerdo | 31 | 37 | 15 | 15 | 98 | 33.56% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 16 | 14 | 8 | 4 | 42 | 14.38% |
| En desacuerdo | 1 | 2 | 1 | 0 | 4 | 1.37% |
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 2 | 3 | 0 | 8 | 2.74% |
| Total, general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 5

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 5, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 5, de los 292 encuestados se muestra que el 47.95% se encuentra totalmente de acuerdo, 33.56% de acuerdo, 14.38% ni en desacuerdo ni de acuerdo, 1.37% en desacuerdo y 2.74% totalmente en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 140 indicaron estar totalmente de acuerdo con la aseveración; siendo 45 personas del BBVA, 56 del BCP, 15 del IBK y 24 del Scotiabank.

Enunciado 6: Considero ser un colaborador productivo dentro de mi centro laboral.

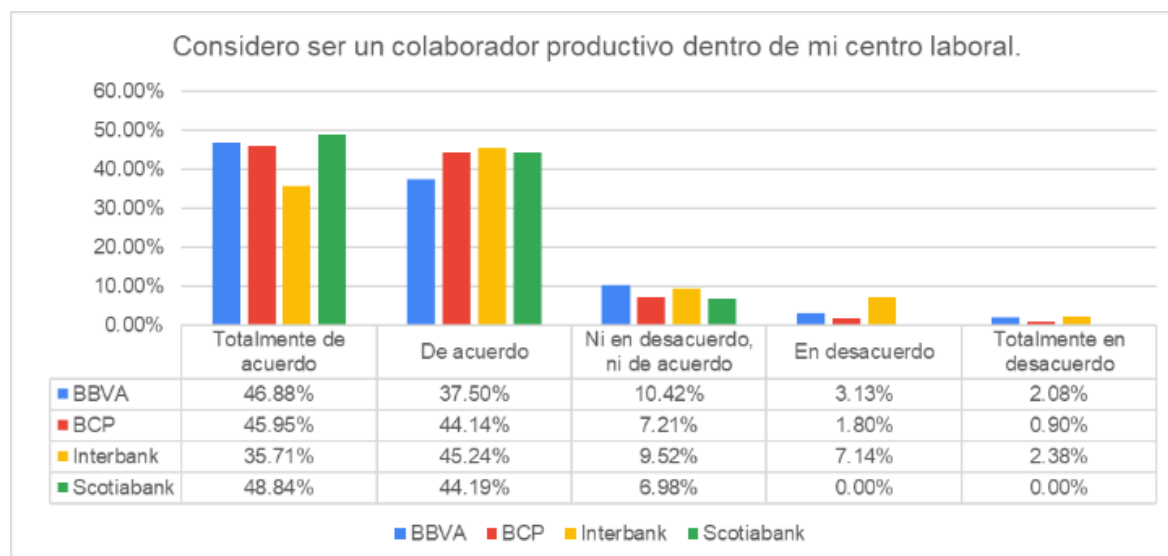
Tabla 14

Distribución de respuestas del enunciado 6, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 45 | 51 | 15 | 21 | 132 | 45.21% |
| De acuerdo | 36 | 49 | 19 | 19 | 123 | 42.12% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 10 | 8 | 4 | 3 | 25 | 8.56% |
| En desacuerdo | 3 | 2 | 3 | 0 | 8 | 2.74% |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 6

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 6, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 6, de los 292 encuestados se muestra que el 45.21% se encuentra totalmente de acuerdo, 42.12% de acuerdo, 8.56% ni en desacuerdo ni de acuerdo, 2.74% en desacuerdo y 1.37% totalmente en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 132 indicaron estar totalmente de acuerdo con la aseveración; siendo 45 personas del BBVA, 51 del BCP, 15 del IBK y 21 del Scotiabank.

Enunciado 7: Considero ser un colaborador productivo dentro de mi centro laboral.

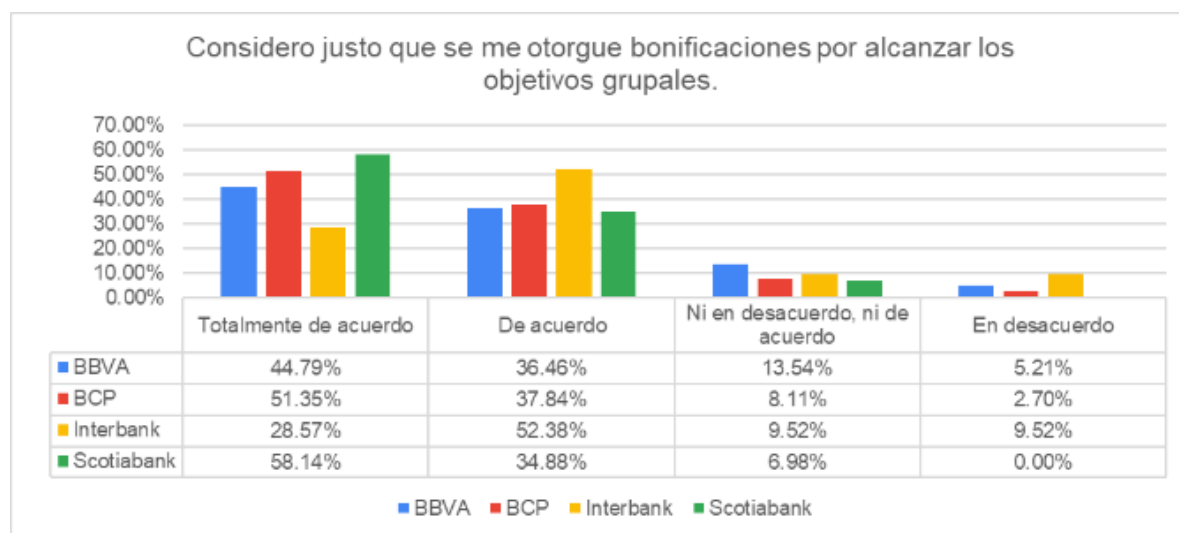
Tabla 15

Distribución de respuestas del enunciado 7, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 43 | 57 | 12 | 25 | 137 | 46.92% |
| De acuerdo | 35 | 42 | 22 | 15 | 114 | 39.04% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 13 | 9 | 4 | 3 | 29 | 9.93% |
| En desacuerdo | 5 | 3 | 4 | 0 | 12 | 4.11% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 7

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 7, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 7, de los 292 encuestados se muestra que el 46.92% se encuentra totalmente de acuerdo, 39.04% de acuerdo, 9.93% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 4.11% en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 137 indicaron estar totalmente de acuerdo con la aseveración; siendo 43 personas del BBVA, 57 del BCP, 12 del IBK y 25 del Scotiabank.

Enunciado 8: Considero importante que mi centro laboral me permita equilibrar mi vida personal y profesional

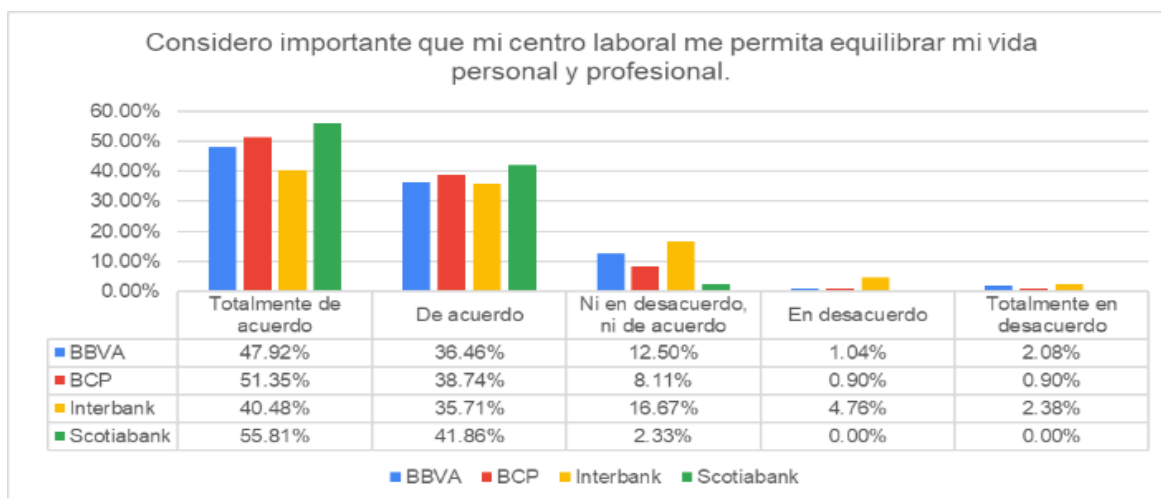
Tabla 16

Distribución de respuestas del enunciado 8, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-------------|------------|------------------|-------------------|--------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 46 | 57 | 17 | 24 | 144 | 49.32% |
| De acuerdo | 35 | 43 | 15 | 18 | 111 | 38.01% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 12 | 9 | 7 | 1 | 29 | 9.93% |
| En desacuerdo | 1 | 1 | 2 | 0 | 4 | 1.37% |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 8

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 8, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 8, de los 292 encuestados se muestra que el 49.32% se encuentra totalmente de acuerdo, 38.01% de acuerdo, 9.93% ni en desacuerdo ni de acuerdo, 1.37% en desacuerdo y 1.37% totalmente en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 144 indicaron estar totalmente de acuerdo con la aseveración; siendo 46 personas del BBVA, 57 del BCP, 17 del IBK y 24 del Scotiabank.

Enunciado 9: Prefiero que reconozcan mi desempeño a través de un ascenso laboral

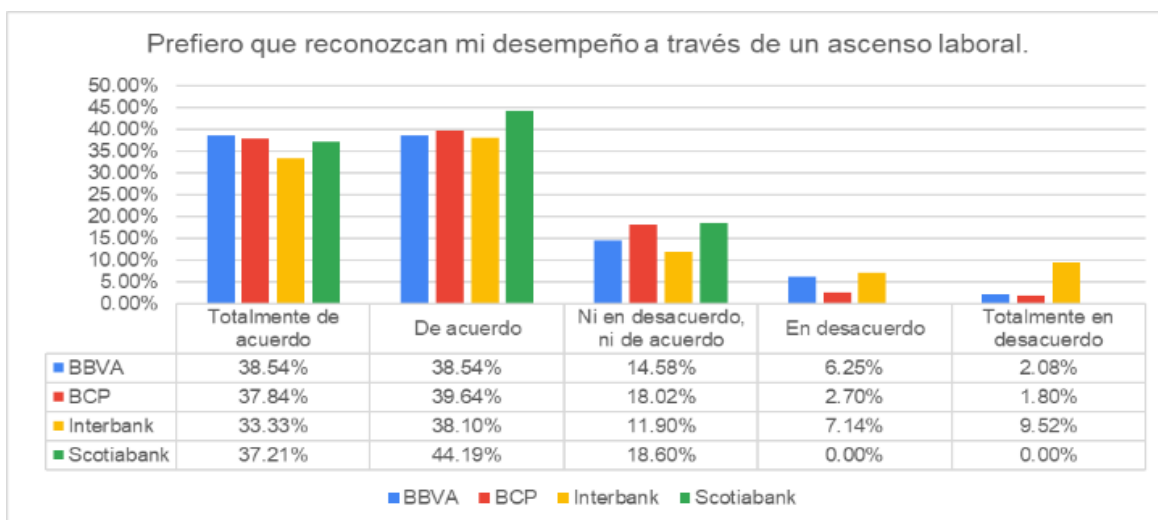
Tabla 17

Distribución de respuestas del enunciado 9, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 37 | 42 | 14 | 16 | 109 | 37.98% |
| De acuerdo | 37 | 44 | 16 | 19 | 116 | 40.42% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 14 | 20 | 0 | 8 | 42 | 14.63% |
| En desacuerdo | 6 | 3 | 3 | 0 | 12 | 4.18% |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 2 | 4 | 0 | 8 | 2.79% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 287 | 100% |

Figura 9

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 9, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 9, de los 292 encuestados se muestra que el 37.98% se encuentra totalmente de acuerdo, 40.42% de acuerdo, 14.63% ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4.18% en desacuerdo y 2.79% totalmente en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 116 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 37 personas del BBVA, 44 del BCP, 16 del IBK y 19 del Scotiabank.

Enunciado 10: Al obtener un bono por productividad, considero esencial que se cumpla con la entrega en la fecha indicada.

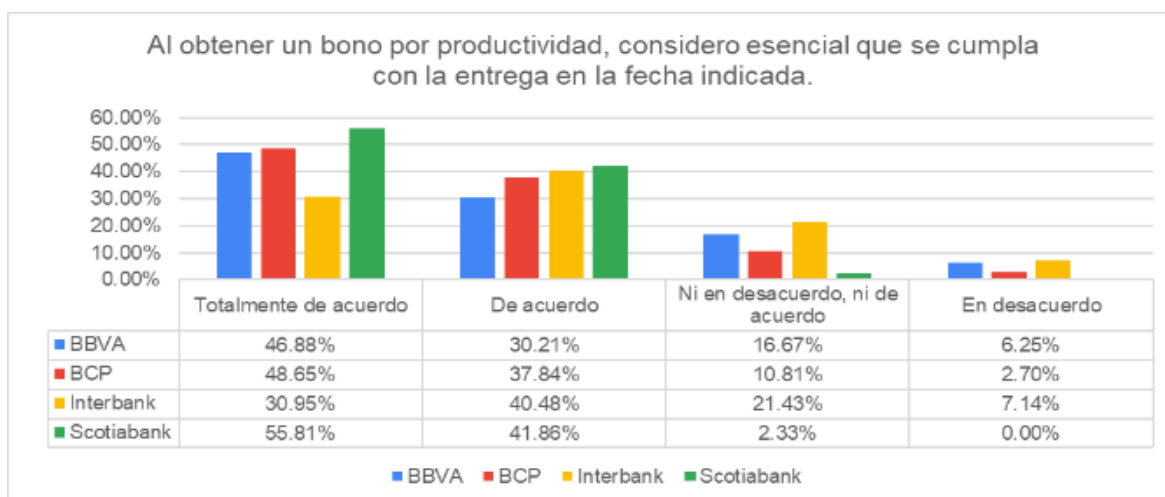
Tabla 18

Distribución de respuestas del enunciado 10, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 45 | 54 | 13 | 24 | 136 | 46.58% |
| De acuerdo | 29 | 42 | 17 | 18 | 106 | 36.30% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 16 | 12 | 9 | 1 | 38 | 13.01% |
| En desacuerdo | 6 | 3 | 3 | 0 | 12 | 4.11% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 10

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 10, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 10, de los 292 encuestados se muestra que el 46.58% se encuentra totalmente de acuerdo, 36.30% de acuerdo, 13.01% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 4.11% en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 136 indicaron estar totalmente de acuerdo con la aseveración; siendo 45 personas del BBVA, 54 del BCP, 13 del IBK y 24 del Scotiabank.

Enunciado 11: Es importante que mi ambiente de trabajo sea cómodo y confortable para tener un buen desempeño.

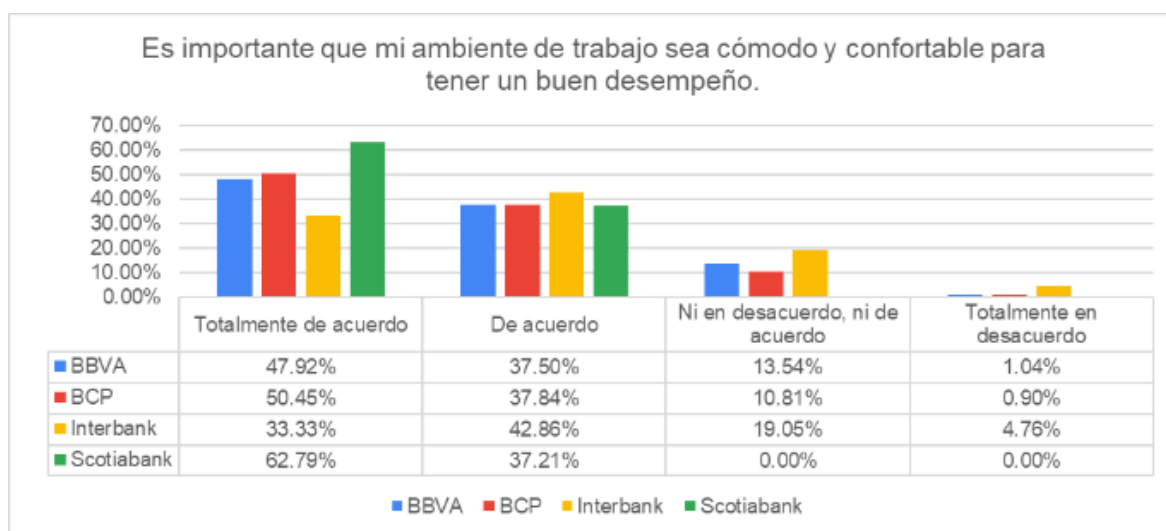
Tabla 19

Distribución de respuestas del enunciado 11, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 46 | 56 | 14 | 27 | 143 | 48.97% |
| De acuerdo | 36 | 42 | 18 | 16 | 112 | 38.36% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 13 | 12 | 8 | 0 | 33 | 11.30% |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 1 | 2 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 11

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 11, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 11, de los 292 encuestados se muestra que el 48.97% se encuentra totalmente de acuerdo, 38.36% de acuerdo, 11.30% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 1.37% totalmente en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 143 indicaron estar totalmente de acuerdo con la aseveración; siendo 46 personas del BBVA, 56 del BCP, 14 del IBK y 27 del Scotiabank.

Enunciado 12: Considero importante la participación de mi familia en eventos corporativos, donde voy a ser reconocido por mi desempeño.

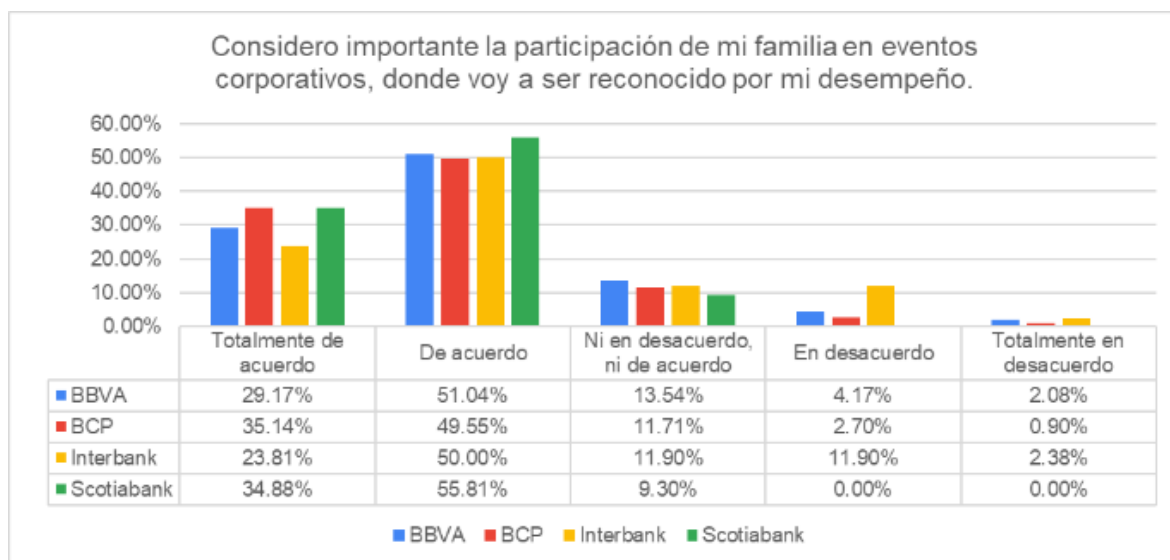
Tabla 20

Distribución de respuestas del enunciado 12, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 28 | 39 | 10 | 15 | 92 | 31.51% |
| De acuerdo | 49 | 55 | 21 | 24 | 149 | 51.03% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 13 | 13 | 5 | 4 | 35 | 11.99% |
| En desacuerdo | 4 | 3 | 5 | 0 | 12 | 4.11% |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 12

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 12, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 12, de los 292 encuestados se muestra que el 31.51% se encuentra totalmente de acuerdo, 51.03% de acuerdo, 11.99% ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4.11%

en desacuerdo y 1.37% totalmente en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 149 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 49 personas del BBVA, 55 del BCP, 21 del IBK y 24 del Scotiabank.

Enunciado 13: Al cumplir con los objetivos organizacionales, prefiero que el incentivo sea grupal.

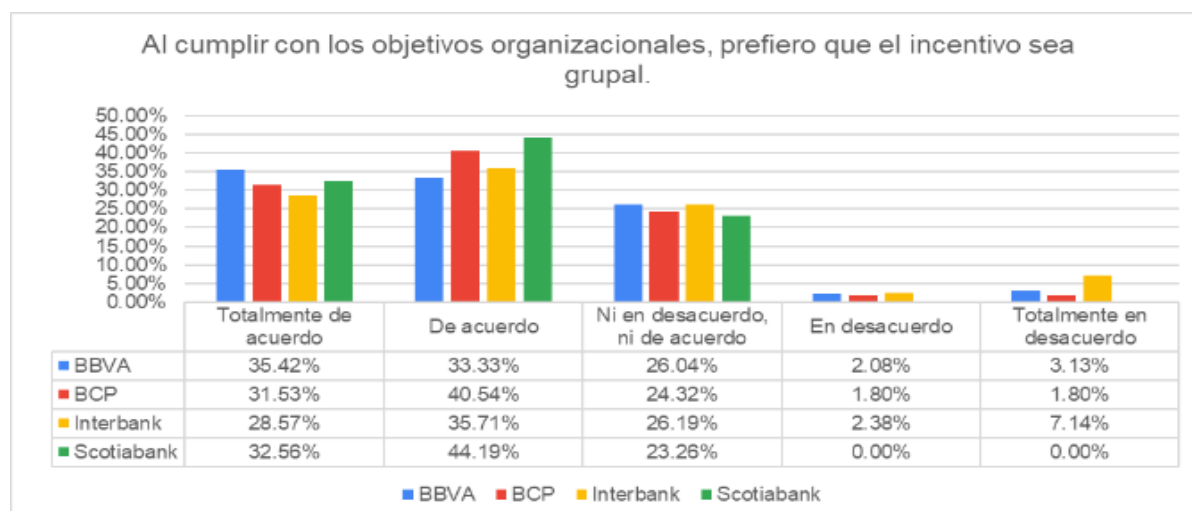
Tabla 21

Distribución de respuestas del enunciado 13, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 34 | 35 | 12 | 14 | 95 | 32.53% |
| De acuerdo | 32 | 45 | 15 | 19 | 111 | 38.01% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 25 | 27 | 11 | 10 | 73 | 25.00% |
| En desacuerdo | 2 | 2 | 1 | 0 | 5 | 1.71% |
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 2 | 3 | 0 | 8 | 2.74% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 13

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 13, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 13, de los 292 encuestados se muestra que el 32.53% se encuentra totalmente de acuerdo, 38.01% de acuerdo, 25.00% ni en desacuerdo ni de acuerdo, 1.71% en desacuerdo y el 2.74% totalmente en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 111 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 32 personas del BBVA, 45 del BCP, 15 del IBK y 19 del Scotiabank.

Enunciado 14: Considero que mi jefe directo valora mi desempeño y lo demuestra con acciones.

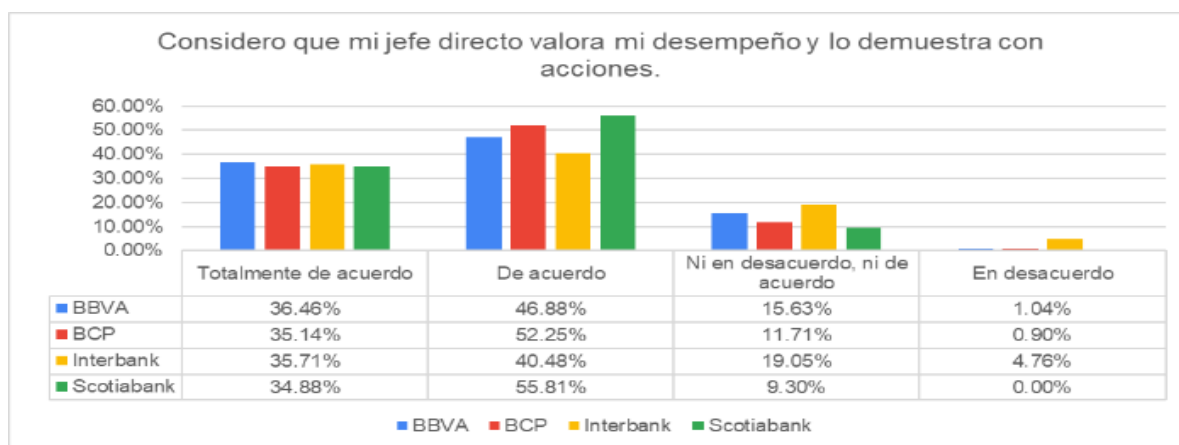
Tabla 22

Distribución de respuestas del enunciado 14, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 35 | 39 | 15 | 15 | 104 | 35.62% |
| De acuerdo | 45 | 58 | 17 | 24 | 144 | 49.32% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 15 | 13 | 8 | 4 | 40 | 13.70% |
| En desacuerdo | 1 | 1 | 2 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 14

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 14, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 14, de los 292 encuestados se muestra que el 35.62% se encuentra totalmente de acuerdo, 49.32% de acuerdo, 13.70% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 1.37% en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 144 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 45 personas del BBVA, 58 del BCP, 17 del IBK y 24 del Scotiabank.

Enunciado 15: Considero importante que mi centro laboral me brinde capacitaciones constantes.

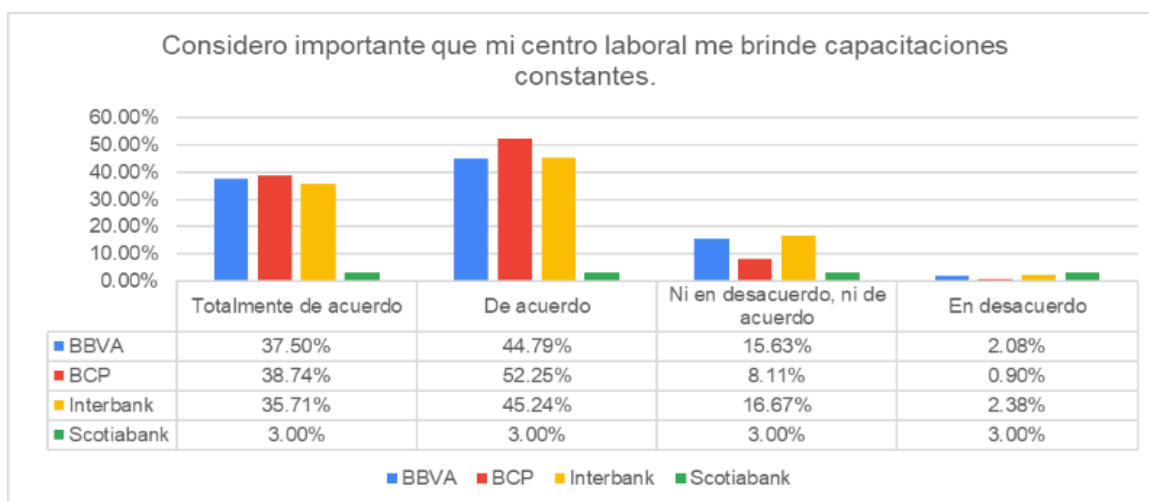
Tabla 23

Distribución de respuestas del enunciado 15, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 36 | 43 | 15 | 17 | 111 | 38.01% |
| De acuerdo | 43 | 58 | 19 | 24 | 144 | 49.32% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 15 | 9 | 7 | 2 | 33 | 11.30% |
| En desacuerdo | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 15

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 15, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 15, de los 292 encuestados se muestra que el 38.01% se encuentra totalmente de acuerdo, 49.32% de acuerdo, 11.30% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 1.37% en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 144 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 43 personas del BBVA, 58 del BCP, 19 del IBK y 24 del Scotiabank.

Variable 2: Productividad laboral

Enunciado 1: Considero que mi desempeño es mayor cuando hay un incentivo monetario de por medio.

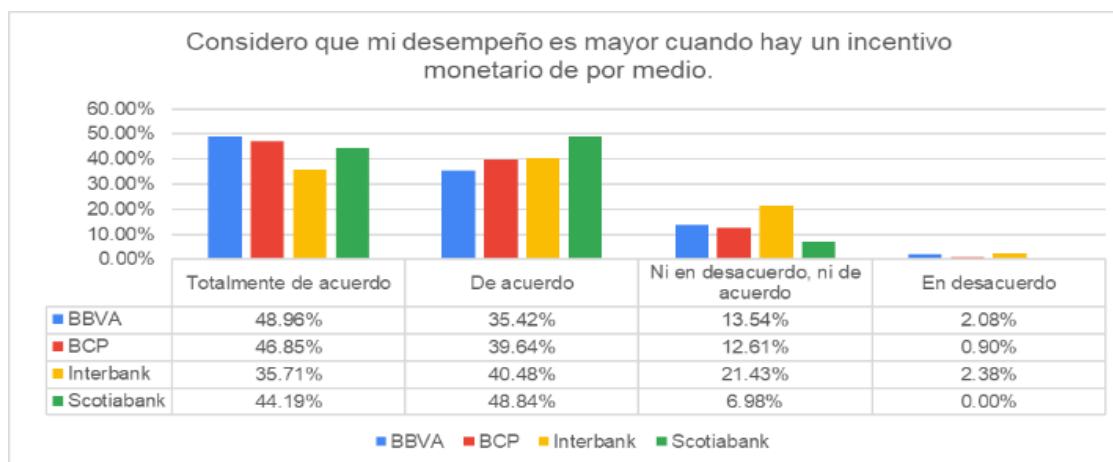
Tabla 24

Distribución de respuestas del enunciado 1, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-------------|------------|------------------|-------------------|--------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 47 | 52 | 15 | 19 | 133 | 45.55% |
| De acuerdo | 34 | 44 | 17 | 21 | 116 | 39.73% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 13 | 14 | 9 | 3 | 39 | 13.36% |
| En desacuerdo | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 16

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 1, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 1, de los 292 encuestados se muestra que el 45.55% se encuentra totalmente de acuerdo, 39.73% de acuerdo, 13.36% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 1.37% en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 133 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 47 personas del BBVA, 52 del BCP, 15 del IBK y 19 del Scotiabank.

Enunciado 2: Considero importante lograr el objetivo mensual que nos indique el gerente de agencia.

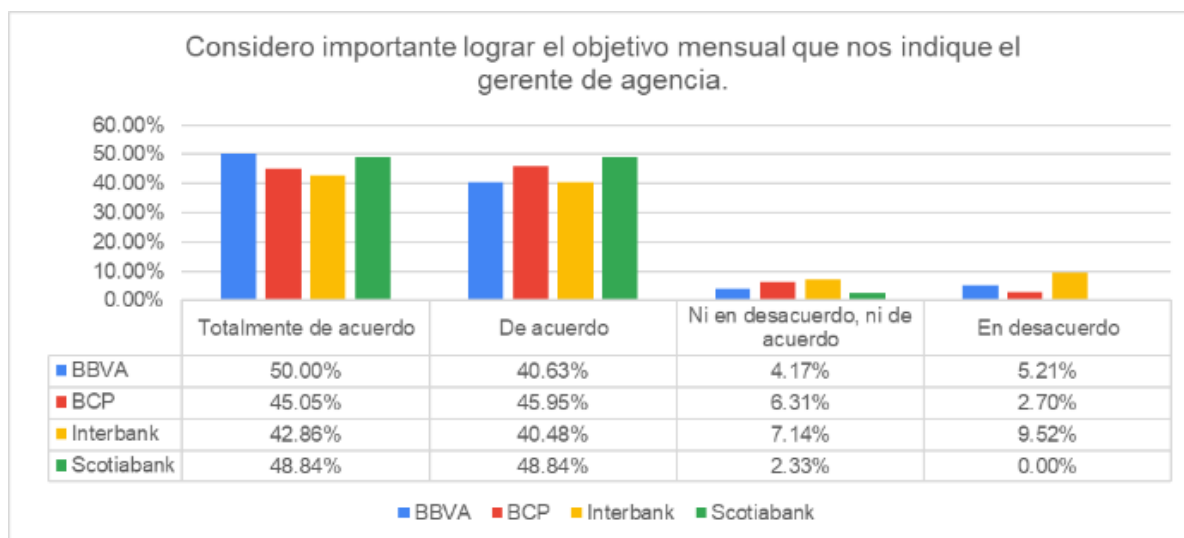
Tabla 25

Distribución de respuestas del enunciado 2, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 48 | 50 | 18 | 21 | 137 | 46.92% |
| De acuerdo | 39 | 51 | 17 | 21 | 128 | 43.84% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 4 | 7 | 3 | 1 | 15 | 5.14% |
| En desacuerdo | 5 | 3 | 4 | 0 | 12 | 4.11% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 17

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 2, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 2, de los 292 encuestados se muestra que el 46.92% se encuentra totalmente de acuerdo, 43.84% de acuerdo, 5.14% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 4.11% en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 137 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 48 personas del BBVA, 50 del BCP, 18 del IBK y 21 del Scotiabank.

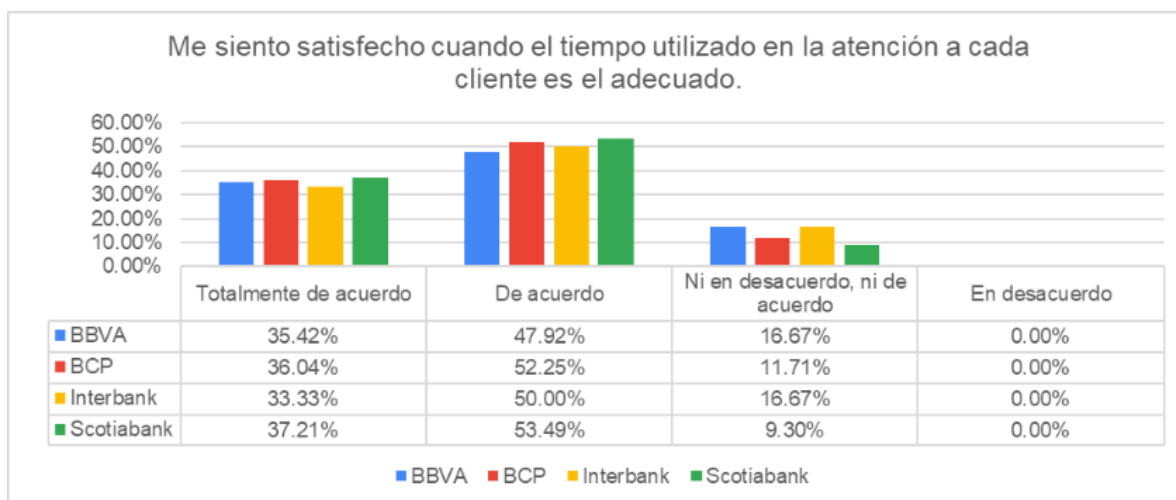
Enunciado 3: Me siento satisfecho cuando el tiempo utilizado en la atención a cada cliente es el adecuado.

Tabla 26: *Distribución de respuestas del enunciado 3, según los colaboradores por banco*

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 34 | 40 | 14 | 16 | 104 | 35.62% |
| De acuerdo | 46 | 58 | 21 | 23 | 148 | 50.68% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 16 | 13 | 7 | 4 | 40 | 13.70% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 18

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 3, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 3, de los 292 encuestados se muestra que el 35.62% se encuentra totalmente de acuerdo, 50.68% de acuerdo, 5.14% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 13.70% ni en desacuerdo ni de acuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 148 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 46 personas del BBVA, 58 del BCP, 21 del IBK y 23 del Scotiabank.

Enunciado 4: Considero que me brindan las herramientas informáticas necesarias para la atención correspondiente.

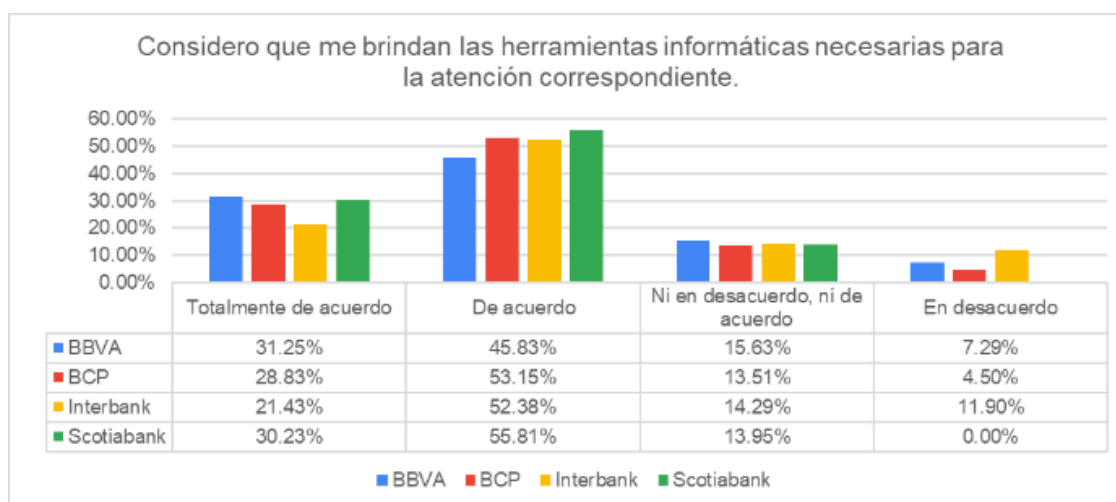
Tabla 27

Distribución de respuestas del enunciado 4, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 30 | 32 | 9 | 13 | 84 | 28.77% |
| De acuerdo | 44 | 59 | 22 | 24 | 149 | 51.03% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 15 | 15 | 6 | 6 | 42 | 14.38% |
| En desacuerdo | 7 | 5 | 5 | 0 | 17 | 5.82% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 19

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 4, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 4, de los 292 encuestados se muestra que el 28.77% se encuentra totalmente de acuerdo, 51.03% de acuerdo, 14.38% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 5.82% en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 149 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 44 personas del BBVA, 59 del BCP, 22 del IBK y 24 del Scotiabank.

Enunciado 5: Mi centro laboral me brinda constantes capacitaciones, por eso considero tener los conocimientos necesarios para desempeñarme en mi actual puesto.

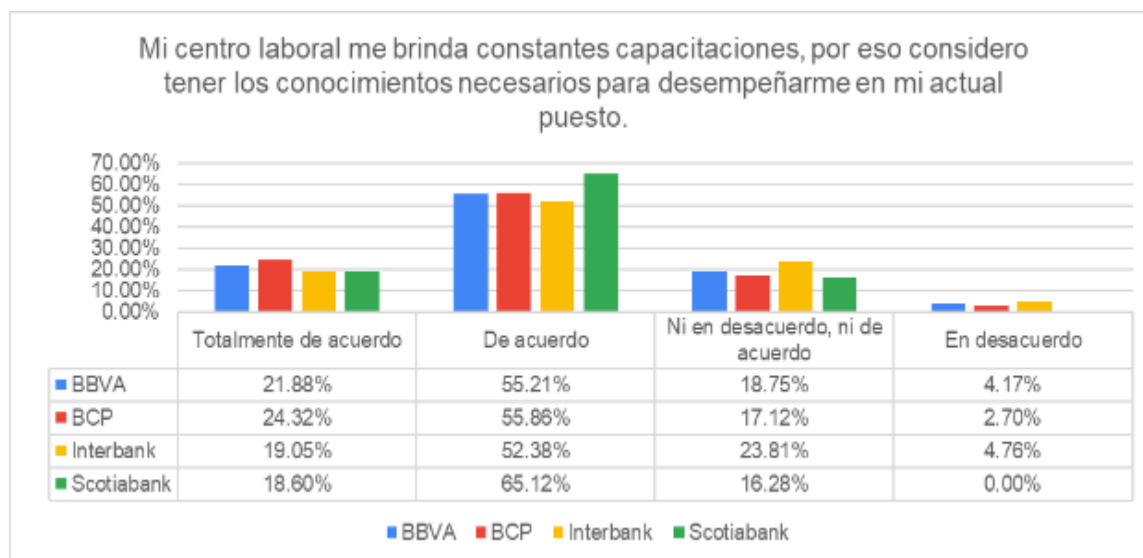
Tabla 28

Distribución de respuestas del enunciado 5, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 21 | 27 | 8 | 8 | 64 | 21.92% |
| De acuerdo | 53 | 62 | 22 | 28 | 165 | 56.51% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 18 | 19 | 10 | 7 | 54 | 18.49% |
| En desacuerdo | 4 | 3 | 2 | 0 | 9 | 3.08% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 20

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 5, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 5, de los 292 encuestados se muestra que el 21.92% se encuentra totalmente de acuerdo, 56.03% de acuerdo, 14.38% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 5.82% en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 165 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 53 personas del BBVA, 61 del BCP, 22 del IBK y 28 del Scotiabank.

Enunciado 6: Mantengo una actitud positiva ante los posibles cambios en mi centro laboral.

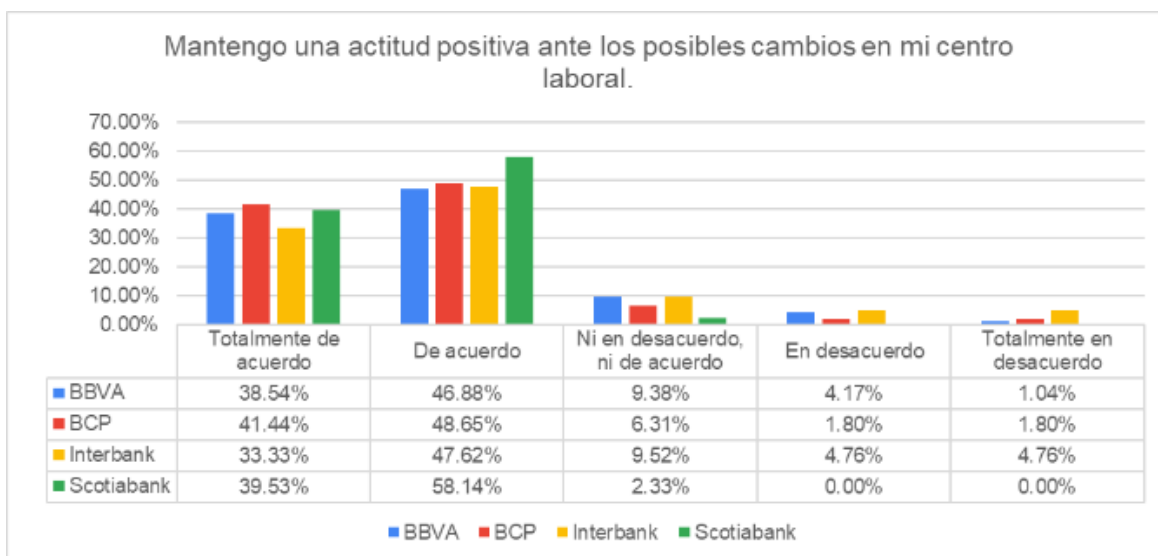
Tabla 29

Distribución de respuestas del enunciado 6, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 37 | 46 | 14 | 17 | 114 | 39.72% |
| De acuerdo | 45 | 54 | 20 | 25 | 144 | 50.17% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 9 | 7 | 4 | 1 | 21 | 7.32% |
| En desacuerdo | 4 | 2 | 2 | 0 | 8 | 2.79% |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 2 | 2 | 0 | 5 | 1.74% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 287 | 100% |

Figura 21

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 6, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 6, de los 292 encuestados se muestra que el 39.72% se encuentra totalmente de acuerdo, 50.17% de acuerdo, 7.32% ni en desacuerdo ni de acuerdo, 2.79% en desacuerdo y el 1.74% totalmente en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 144 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 45 personas del BBVA, 54 del BCP, 20 del IBK y 25 del Scotiabank.

Enunciado 7: Creo que es importante saber que la atención al cliente fue la correcta, a través de las encuestas de satisfacción, para sentirme motivado.

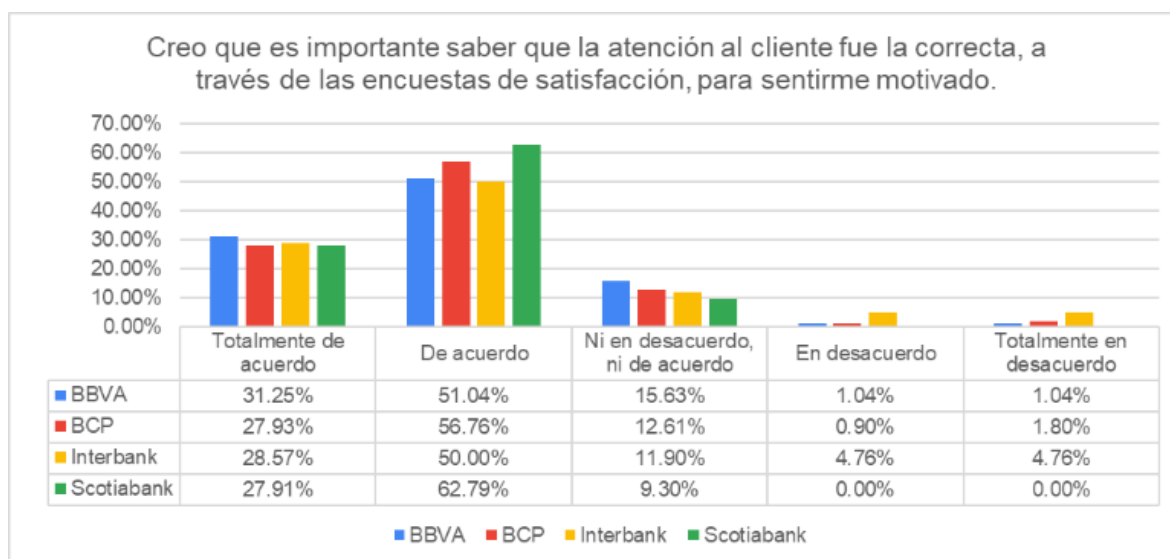
Tabla 30

Distribución de respuestas del enunciado 7, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 30 | 31 | 12 | 12 | 85 | 29.11% |
| De acuerdo | 49 | 63 | 21 | 27 | 160 | 54.79% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 15 | 14 | 5 | 4 | 38 | 13.01% |
| En desacuerdo | 1 | 2 | 2 | 0 | 5 | 1.71% |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 1 | 2 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 22

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 7, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 7, de los 292 encuestados se muestra que el 29.11% se encuentra totalmente de acuerdo, 54.79% de acuerdo, 13.01% ni en desacuerdo ni de acuerdo, 1.71% en desacuerdo y el 1.37% totalmente en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 160 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 49 personas del BBVA, 63 del BCP, 21 del IBK y 27 del Scotiabank.

Enunciado 8: Acepto la ayuda de mis compañeros para superar las metas establecidas.

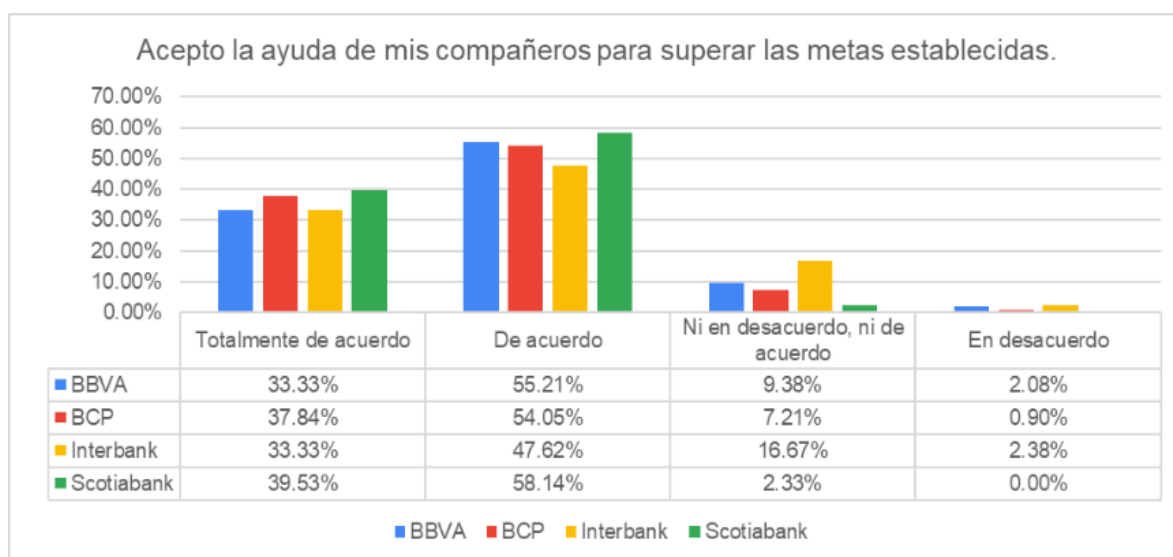
Tabla 31

Distribución de respuestas del enunciado 8, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 32 | 42 | 14 | 17 | 105 | 35.96% |
| De acuerdo | 53 | 60 | 20 | 25 | 158 | 54.11% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 9 | 8 | 7 | 1 | 25 | 8.56% |
| En desacuerdo | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 23

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 8, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 8, de los 292 encuestados se muestra que el 35.96% se encuentra totalmente de acuerdo, 54.11% de acuerdo, 8.56% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 1.37% en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 158 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 53 personas del BBVA, 60 del BCP, 20 del IBK y 25 del Scotiabank.

Enunciado 9: Busco optimizar mis procesos para un mejor desempeño y así obtener bonificaciones.

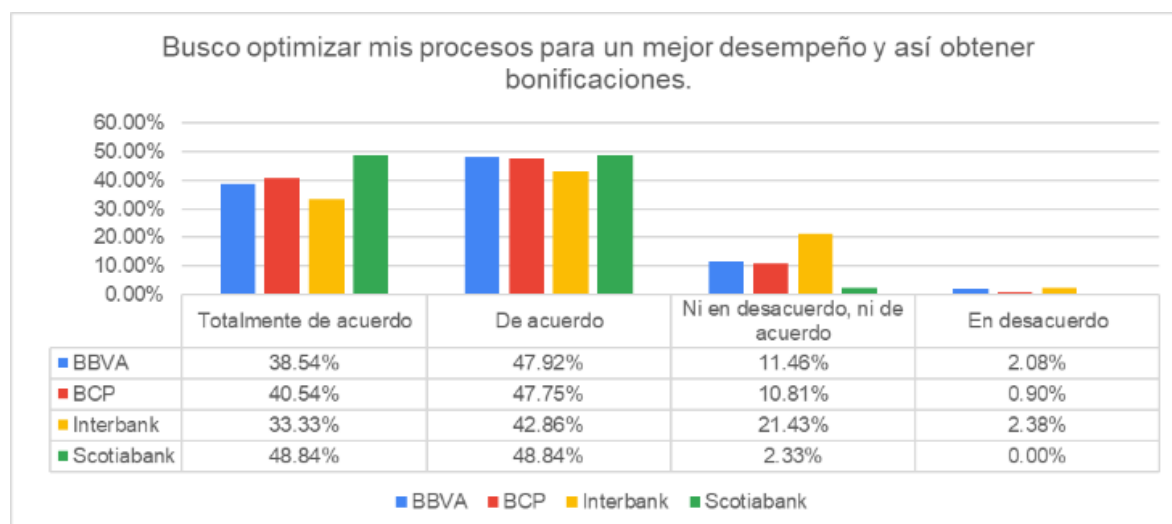
Tabla 32

Distribución de respuestas del enunciado 9, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 37 | 45 | 14 | 21 | 117 | 40.07% |
| De acuerdo | 46 | 53 | 18 | 21 | 138 | 47.26% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 11 | 12 | 9 | 1 | 33 | 11.30% |
| En desacuerdo | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 24

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 9, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 9, de los 292 encuestados se muestra que el 40.07% se encuentra totalmente de acuerdo, 47.26% de acuerdo, 11.30% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 1.37% en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 138 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 46 personas del BBVA, 53 del BCP, 18 del IBK y 21 del Scotiabank.

Enunciado 10: Me siento motivado cuando cumplo con mis objetivos dentro del plazo establecido.

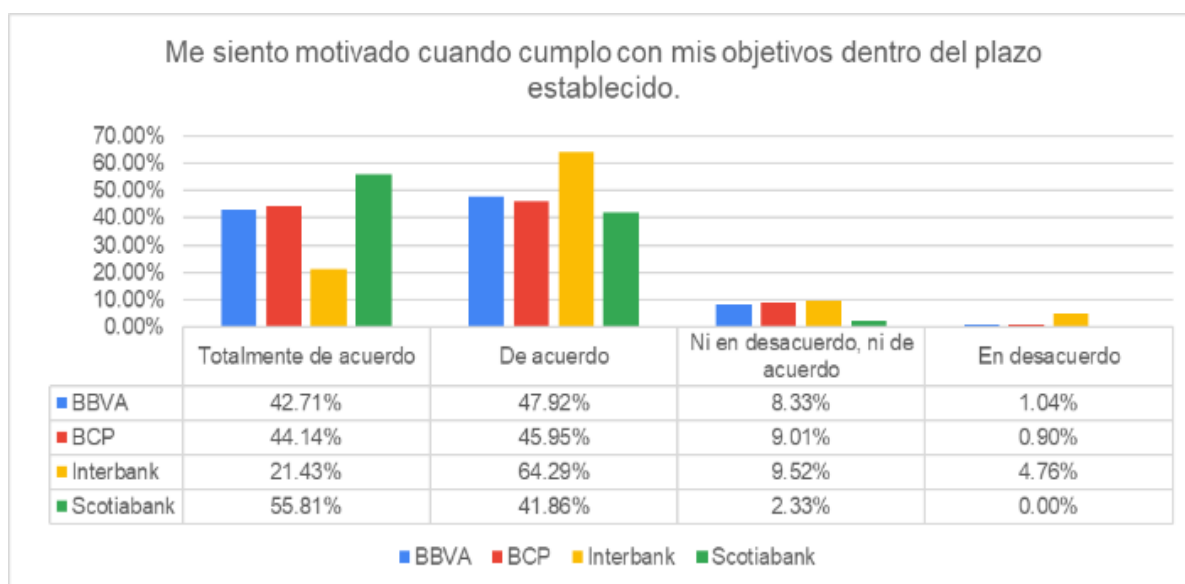
Tabla 33

Distribución de respuestas del enunciado 10, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 41 | 49 | 9 | 24 | 123 | 42.12% |
| De acuerdo | 46 | 51 | 27 | 18 | 142 | 48.63% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 8 | 10 | 4 | 1 | 23 | 7.88% |
| En desacuerdo | 1 | 1 | 2 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 25

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 10, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 10, de los 292 encuestados se muestra que el 42.12% se encuentra totalmente de acuerdo, 48.63% de acuerdo, 7.88% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 1.37%

en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 142 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 46 personas del BBVA, 51 del BCP, 27 del IBK y 18 del Scotiabank.

Enunciado 11: Alcanzo mis objetivos en menor tiempo cuando me brindan un incentivo no monetario.

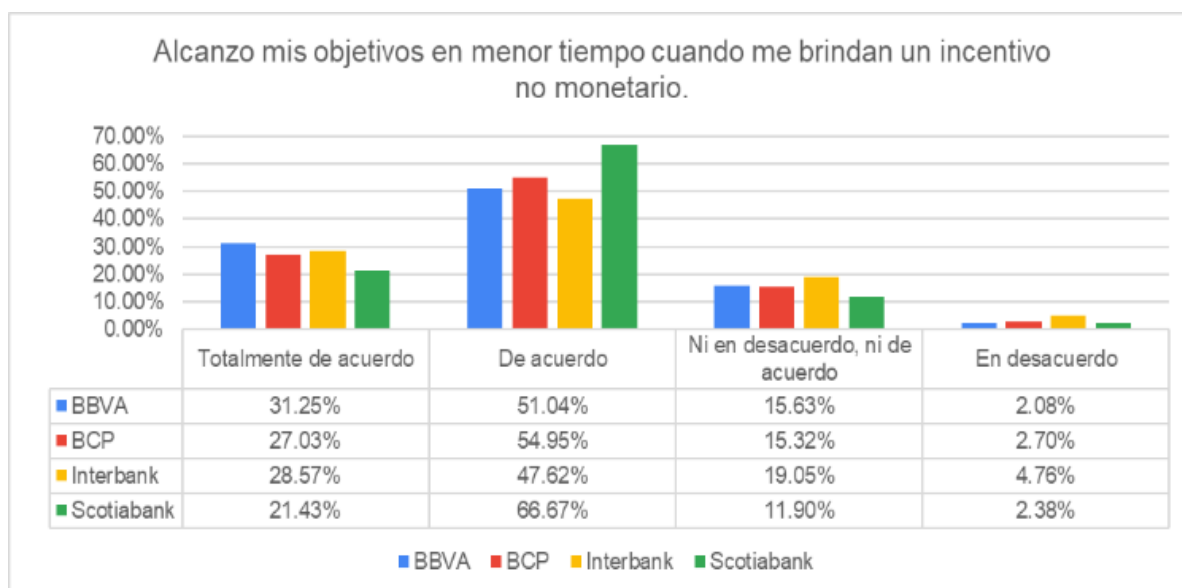
Tabla 34

Distribución de respuestas del enunciado 11, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 30 | 30 | 12 | 9 | 81 | 27.74% |
| De acuerdo | 49 | 61 | 20 | 28 | 158 | 54.11% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 15 | 17 | 8 | 5 | 45 | 15.41% |
| En desacuerdo | 2 | 3 | 2 | 1 | 8 | 2.74% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 26

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 11, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 11, de los 292 encuestados se muestra que el 27.74% se encuentra totalmente de acuerdo, 54.11% de acuerdo, 15.41% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 2.74% en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 158 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 49 personas del BBVA, 61 del BCP, 20 del IBK y 28 del Scotiabank.

Enunciado 12: Siento satisfacción cuando detecto posibles errores y de esta manera, puedo evitar contingencias.

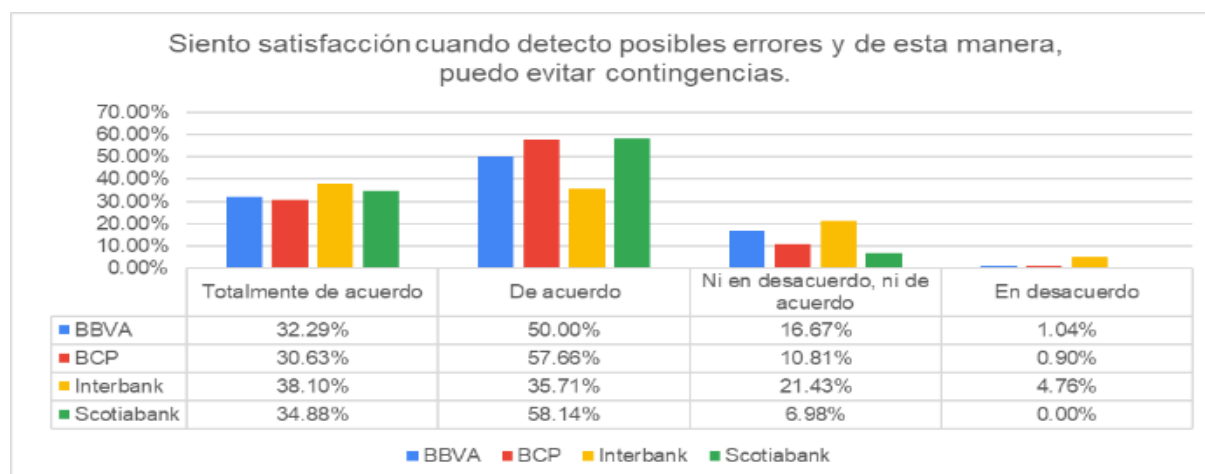
Tabla 35

Distribución de respuestas del enunciado 12, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 31 | 34 | 16 | 15 | 96 | 32.88% |
| De acuerdo | 48 | 64 | 15 | 25 | 152 | 52.05% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 16 | 12 | 9 | 3 | 40 | 13.70% |
| En desacuerdo | 1 | 1 | 2 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 27

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 12, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 12, de los 292 encuestados se muestra que el 32.88% se encuentra totalmente de acuerdo, 52.05% de acuerdo, 13.70% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 1.37% en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 152 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 48 personas del BBVA, 64 del BCP, 15 del IBK y 25 del Scotiabank.

Enunciado 13: Me motiva trabajar en equipo, por tanto, comparto funciones con mis compañeros con el fin de lograr los objetivos.

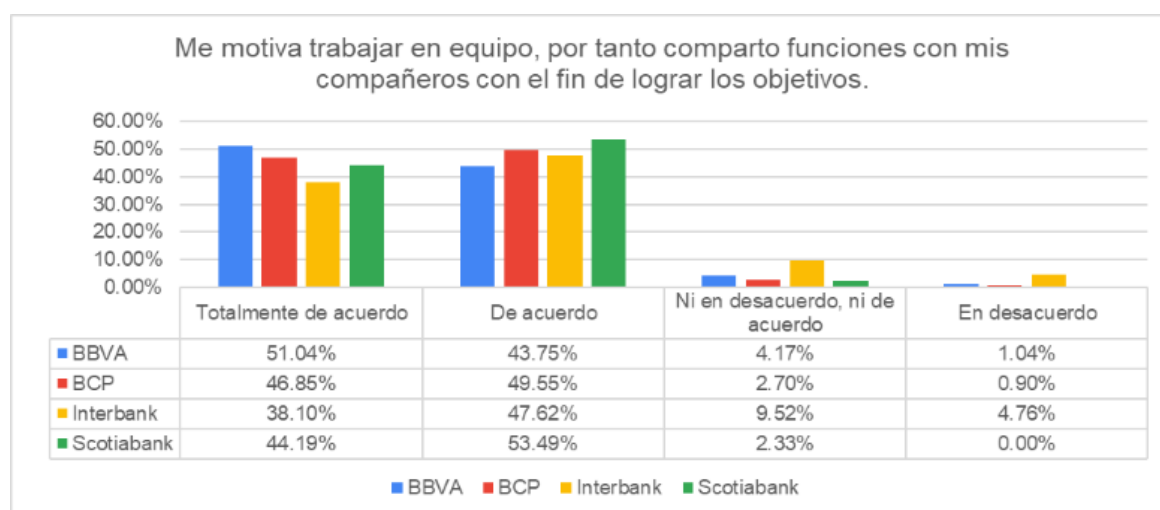
Tabla 36

Distribución de respuestas del enunciado 13, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 49 | 52 | 16 | 19 | 136 | 46.58% |
| De acuerdo | 42 | 55 | 20 | 23 | 140 | 47.95% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 4 | 3 | 4 | 1 | 12 | 4.11% |
| En desacuerdo | 1 | 1 | 2 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 28

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 13, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 13, de los 292 encuestados se muestra que el 46.58% se encuentra totalmente de acuerdo, 47.95% de acuerdo, 4.11% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 1.37% en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 140 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 42 personas del BBVA, 55 del BCP, 20 del IBK y 23 del Scotiabank.

Enunciado 14: Me siento importante al asumir responsabilidades cuando mi líder está ausente

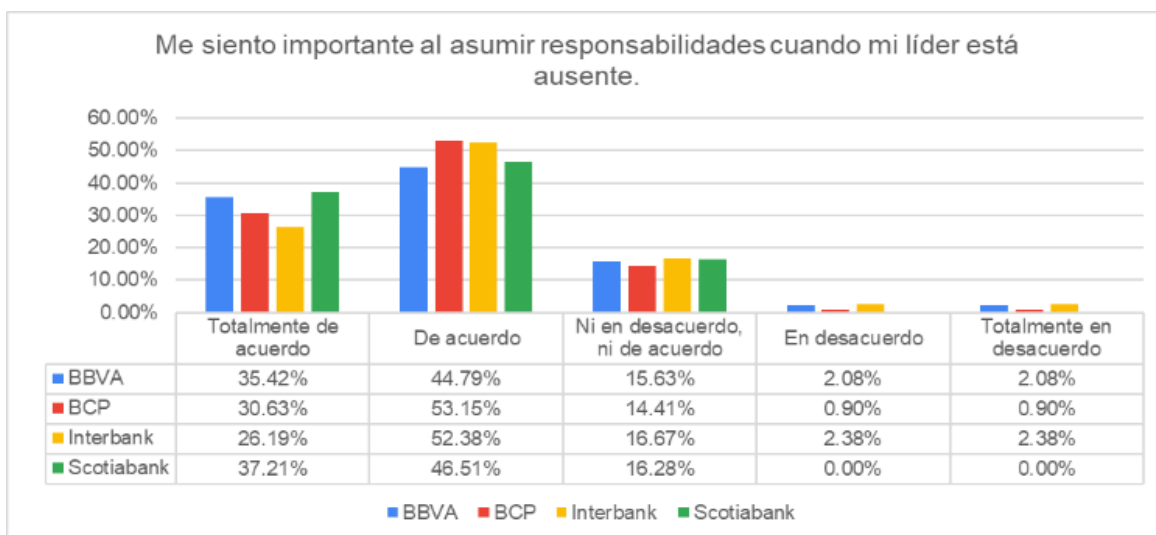
Tabla 37

Distribución de respuestas del enunciado 14, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 34 | 34 | 11 | 16 | 95 | 32.53% |
| De acuerdo | 43 | 59 | 22 | 20 | 144 | 49.32% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 15 | 16 | 7 | 7 | 45 | 15.41% |
| En desacuerdo | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 1.37% |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 29

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 14, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 14, de los 292 encuestados se muestra que el 32.53% se encuentra totalmente de acuerdo, 49.32% de acuerdo, 15.41% ni en desacuerdo ni de acuerdo, 1.37% en desacuerdo y el 1.37% totalmente en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 144 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 43 personas del BBVA, 59 del BCP, 22 del IBK y 20 del Scotiabank.

Enunciado 15: Considero que priorizar actividades facilita el trabajo

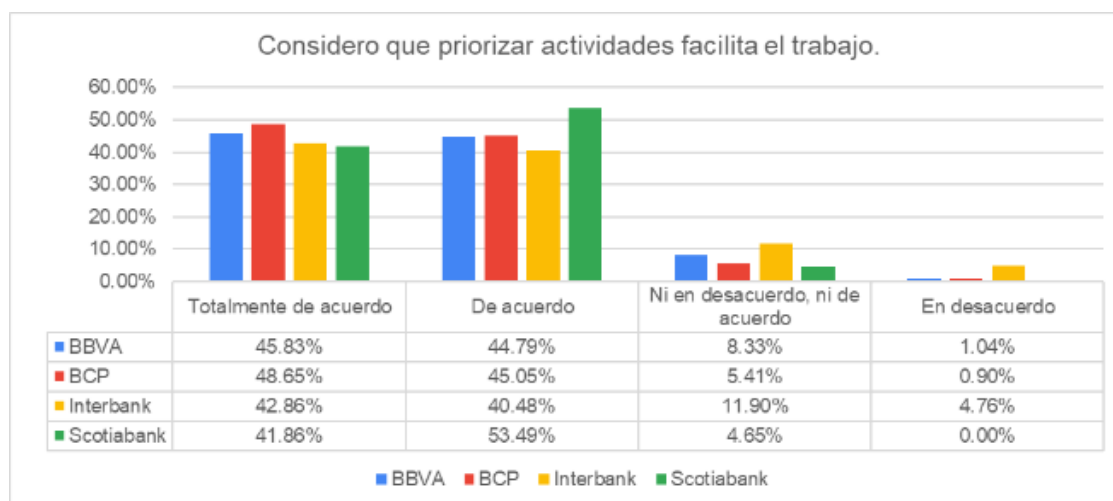
Tabla 38

Distribución de respuestas del enunciado 15, según los colaboradores por banco

| | BBVA | BCP | INTERBANK | SCOTIABANK | TOTAL | % |
|--|-----------|------------|-----------|------------|------------|---------------|
| Totalmente de acuerdo | 44 | 54 | 18 | 18 | 134 | 45.89% |
| De acuerdo | 43 | 50 | 17 | 23 | 133 | 45.55% |
| Ni en desacuerdo, ni de acuerdo | 8 | 6 | 5 | 2 | 21 | 7.19% |
| En desacuerdo | 1 | 1 | 2 | 0 | 4 | 1.37% |
| Total general | 96 | 111 | 42 | 43 | 292 | 100% |

Figura 30

Distribución porcentual de respuestas del enunciado 15, según los colaboradores por banco



Según el enunciado 15, de los 292 encuestados se muestra que el 45.89% se encuentra totalmente de acuerdo, 45.55% de acuerdo, 7.19% ni en desacuerdo ni de acuerdo y 1.37% en desacuerdo. Asimismo, del total de encuestados, 134 indicaron estar de acuerdo con la aseveración; siendo 44 personas del BBVA, 54 del BCP, 18 del IBK y 18 del Scotiabank.

Adicionalmente, se analizaron las respuestas de los encuestados por cada subvariable, ello con el fin de conocer qué subvariable de recompensa-motivación fue la más puntuada por los colaboradores millennials encuestados de las agencias de los principales bancos en Lima Centro relacionado a la variable recompensa - motivación. La tabla 39, nos indica que el total de condiciones internas tuvo mayor puntuación, es decir, los ítems relacionados a esta subvariable han sido respondidos con mayor puntaje según la escala de Likert que se utilizó en el cuestionario.

Tabla 39

Distribución porcentual por subvariables de recompensa - motivación

| | Total de condiciones internas | Total de condiciones externas | Total de medios de retribución |
|--------------|--|--|---|
| BBVA | 33.76% | 33.41% | 32.82% |
| BCP | 33.70% | 33.50% | 32.79% |
| Interbank | 33.78% | 33.21% | 33.01% |
| Scotiabank | 33.79% | 33.69% | 32.52% |
| Total | 33.75% | 33.46% | 32.79% |

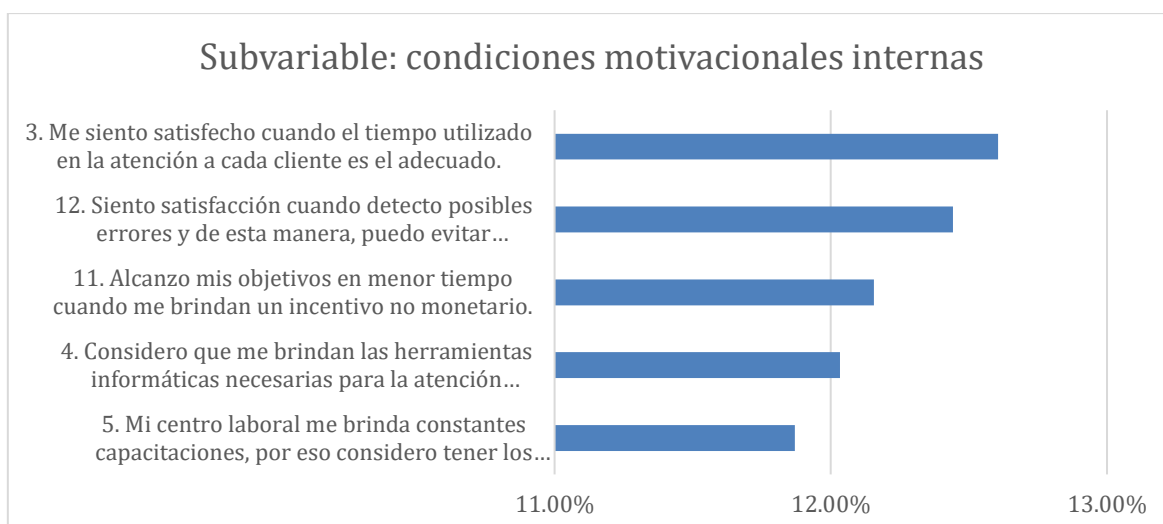
Los resultados indican que existe una diferencia estrecha entre las subvariables estudiadas, lo cual confirma los antecedentes explicados en el capítulo 1, por ejemplo, Dale y Maloe (2020) indican que los colaboradores prefieren las motivaciones extrínsecas, es decir, las recompensas financieras; mientras que, De la Garza et al. (2020) concluyen que el

nivel de compromiso entre empleados y organizaciones, buen clima de confianza y progreso, la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y sentirse satisfecho con su salario son factores importantes y motivadores para una mayor productividad laboral. Por tanto, la tabla 39 reafirma que no se puede concluir la qué factores motivan a los colaboradores millennials y si esta variable está relacionada a la productividad laboral, por lo que se requiere de un análisis de correlación para determinar qué subvariable está mayor relacionada con la productividad laboral.

A continuación, se presentarán los ítems más puntuados por cada subvariable de la recompensa-motivación.

En primer lugar, la Figura 31 indica que el 20.43% de los encuestados han brindado mayor puntaje al ítem referente al equilibrio entre la vida profesional y personal, es decir, que el empleador respete los horarios de trabajo, flexibilice permisos extraordinarios, entre otras acciones, lo cual se debe tener en consideración para una mayor motivación. Tal como lo menciona Hernández et al. (2020) en su investigación, donde concluye que el principal motivador para los colaboradores es tener un horario flexible. Mientras que el ítem menos puntuado hace referencia a la importancia de que se le brinde herramientas para desarrollar habilidades y conocimientos. Con estos resultados, se pudo interpretar que los colaboradores millennials encuestados valoran más poder dedicar su tiempo a asuntos personales sin tener que descuidar sus labores profesionales, esto incluye el poder administrar, correctamente y con autonomía, los tiempos y funciones.

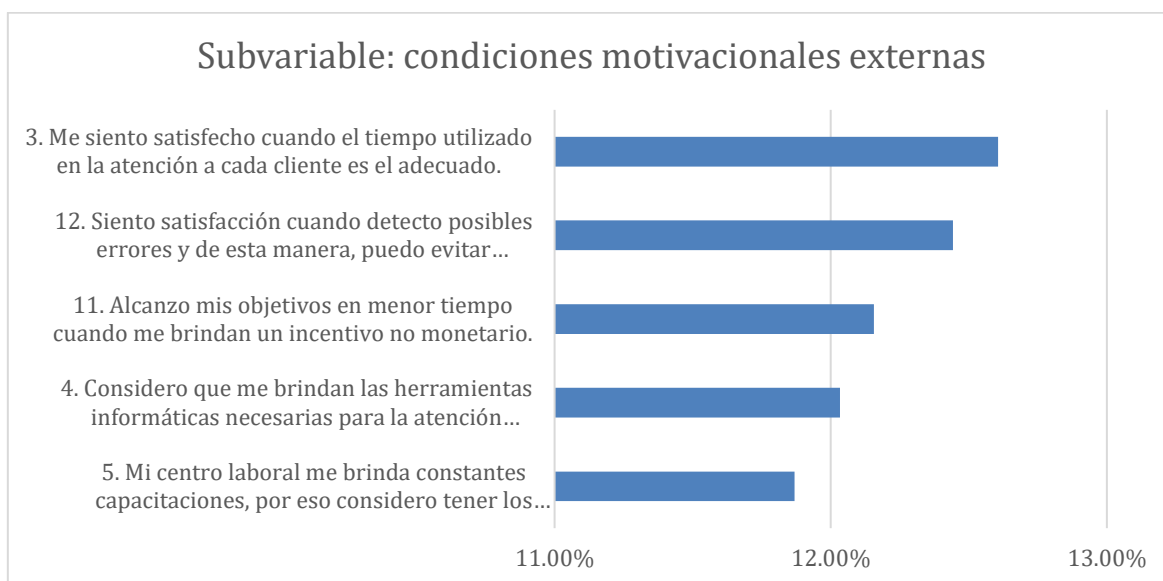
Figura 31: *Distribución porcentual de la subvariable: condiciones motivacionales internas por enunciado*



Adicionalmente, la Figura 32 muestra que, respecto a las condiciones motivaciones externas, los encuestados han brindado mayor puntaje al ítem con 20.65% referente a la importancia de trabajar en un ambiente cómodo y confortable para un buen desempeño, es decir, el empleador debe asegurarse que el espacio físico de labores sea ergonómico y cuente con las herramientas necesarias para el desempeño de funciones. Mientras que el ítem menos puntuado hace referencia a que el salario percibido es de acuerdo al desempeño. Es importante que las organizaciones tomen en cuenta lo que sus colaboradores manifiestan, ya que los encuestados al brindar un puntaje no tan alto, significaría que no están totalmente de acuerdo con este ítem. Por tanto, ante estos resultados, se pudo interpretar que los colaboradores millennials encuestados prefieren laborar en un ambiente cómodo y esperan que su salario recompense el desempeño que realizan.

Figura 32

Distribución porcentual de la subvariable: condiciones motivacionales internas por enunciado



Finalmente, de acuerdo a la variable recompensa-motivación y sus subvariables, se pudo interpretar que los colaboradores millennials encuestados buscan mantener equilibrio entre la vida personal y laboral, además, buscan laborar en un ambiente cómodo, lo cual significa que los millennials prefieren un empleador que se preocupe y valore su bienestar físico y mental.

Por otro lado, se evaluó el total del puntaje asignado por los encuestados según cada subvariable de la productividad laboral por bancos. Cabe resaltar que las subvariables son: eficiencia y eficacia. Como se mencionó anteriormente, el cuestionario se midió a través de la escala de Likert, donde el puntaje “5: Totalmente de acuerdo” muestra mayor identificación del encuestado con el ítem propuesto.

Tabla 40

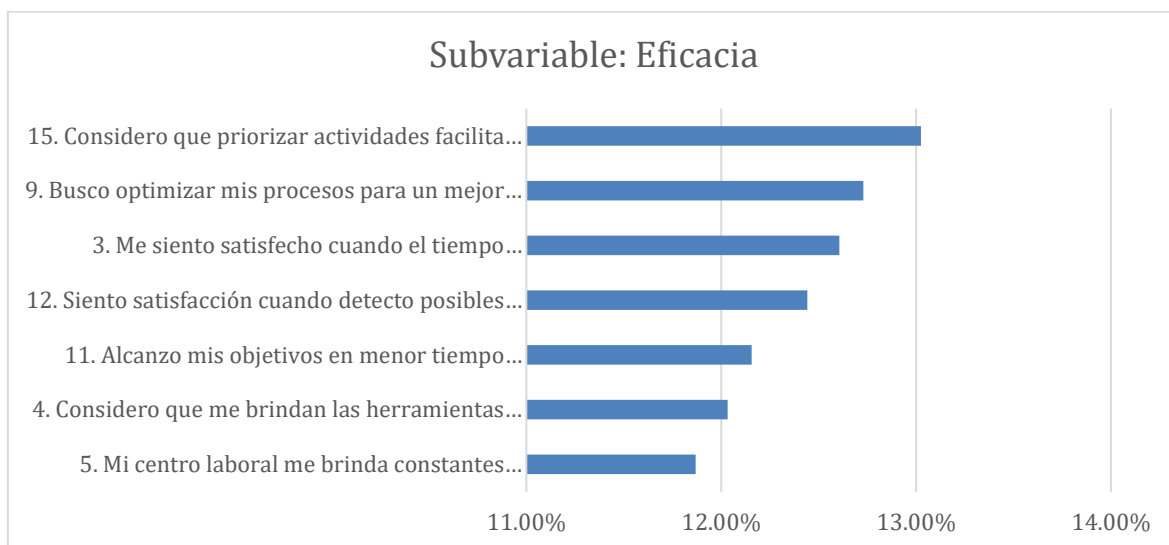
Distribución porcentual por subvariables de recompensa - motivación

| | Total de eficiencia | Total de eficacia |
|--------------|--------------------------------|------------------------------|
| BBVA | 53.07% | 46.93% |
| BCP | 53.10% | 46.90% |
| Interbank | 53.37% | 46.63% |
| Scotiabank | 52.74% | 47.26% |
| Total | 53.07% | 46.93% |

Para analizar a profundidad, se identificó los ítems más puntuados por los encuestados según cada subvariable. La figura 33 indica que el ítem más valorado con 14.65% hace referencia a la importancia de lograr el objetivo mensual que indique el gerente de agencia. Mientras que el ítem menos valorado es la importancia de saber que la atención al cliente fue la correcta a través de encuestas, lo cual nos indicó que, para los colaboradores, el uso de las encuestas o la medición de su desempeño a través de las mismas, no generan motivación en ellos. Por lo que se pudo interpretar que los encuestados se preocupan por cumplir con los objetivos impuestos, donde el reto o la superación de expectativas son algunos de los principales motivadores; sin embargo, se pudo concluir que el uso de encuestas a clientes para medir el desempeño no genera motivación, ya que no siempre demuestra con veracidad el nivel de productividad laboral por ser subjetiva.

Figura 33

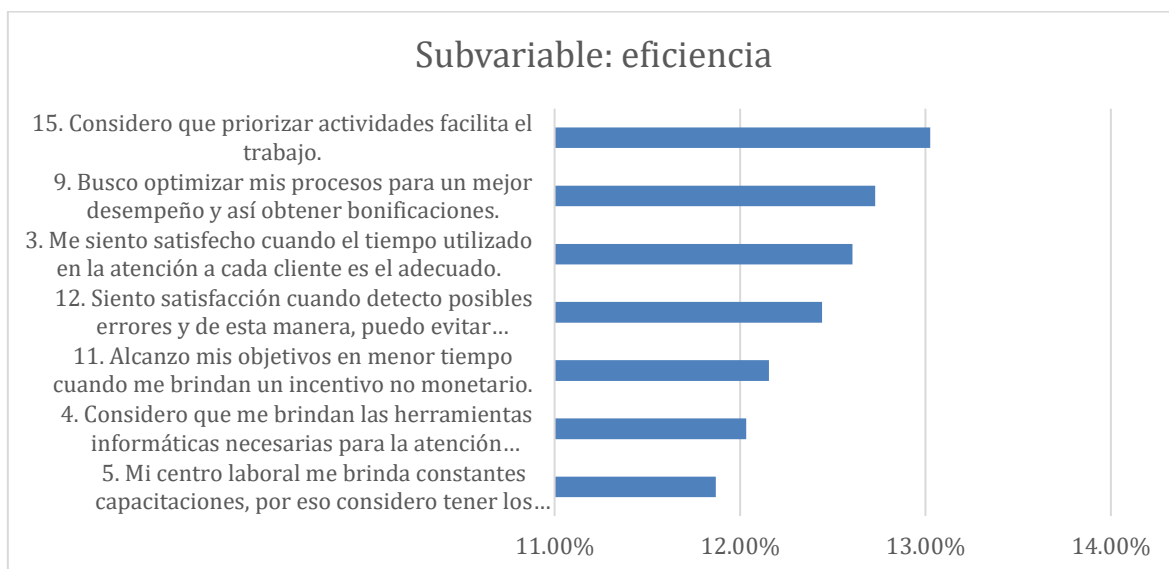
Distribución porcentual de la subvariable: eficacia por enunciado



Por otro lado, la figura 34 concluye que el ítem más puntuado es que el colaborador encuestado se siente motivado en trabajar en equipo con el fin de cumplir con los objetivos, es decir, pueden compartir funciones con los compañeros de trabajo, siempre que sea necesario, con el fin de maximizar la productividad laboral y cumplir con lo asignado reduciendo tiempo y recursos. Mientras que el ítem menos puntuado refiere que el centro laboral brinda constantes capacitaciones para tener los conocimientos necesarios para un correcto desempeño, lo cual indica que los colaboradores encuestados no consideraron que su centro de labores brinde las suficientes capacitaciones como para mantener actualizados los conocimientos, los cuales son herramientas para tener un óptimo desempeño. Por lo tanto, los colaboradores millennials prefieren cumplir los objetivos trabajando en equipo; sin embargo, desearían mayor número de capacitaciones para que los conocimientos estén actualizados y sea más fácil lograr el cumplimiento de objetivos maximizando su productividad laboral.

Figura 34

Distribución porcentual de la subvariable: eficiencia por enunciado



4.1.2. Análisis de Normalidad

Se realizó el análisis de normalidad con el objetivo de analizar en cuánto difiere la distribución de los resultados obtenidos respecto a lo esperado. Adicionalmente, se buscó determinar si se debe analizar en base a una prueba paramétrica o no paramétrica.

De acuerdo a la información revisada, Romero-Saldaña (2016) indica que para realizar una prueba de significación estadística que evalúe si los datos de una muestra proceden de una distribución normal, se debe tener en cuenta el tamaño de la muestra encuestada. Ellos indican que, para una muestra mayor de 50 encuestados, se debe utilizar la prueba de Kolmogórov-Smirnov, más conocida como Prueba K-S.

Tabla 41*Pruebas de normalidad*

| | Kolmogórov-Smirnov | | |
|----------------------------------|---------------------------|-----------|-------------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| Total de recompensa – motivación | 0.167 | 292 | 0.000 |
| Total de productividad laboral | 0.129 | 292 | 0.000 |

Para el presente estudio, se encontró 292 pruebas válidas para esta prueba (gl). Es importante mencionar que, para este análisis, la hipótesis nula (H_0) es: Los datos proceden de una distribución normal. Según Romero-Saldaña (2016), la hipótesis nula se debe verificar de acuerdo al nivel de significancia (Sig.), el cual indica que, si el valor obtenido es menor de 0.05, se debe rechazar la H_0 . Según el análisis realizado por el programa estadístico SPSS, la tabla 41 indica que para la variable recompensa-motivación se tiene un nivel de significancia de 0.000 y para la variable productividad laboral es de 0.000; ante estos resultados se determinó que, al ser valores menores de 0.05, se debe rechazar la hipótesis nula. Por tanto, se concluye que los datos de ambas variables no proceden de una distribución normal. Sin embargo, este resultado no fue impedimento para continuar con el análisis de la presente investigación, ya que según Sainani (2012) indica que, para analizar datos no normales, se pueden realizar tres opciones: transformar los datos a una distribución normal, analizar a través de Bootstrap o ejecutar pruebas no paramétricas. Para el presente estudio, se analizó a través de pruebas no paramétricas.

4.1.3. Prueba de Hipótesis General

De acuerdo a los resultados en el análisis de normalidad, se concluyó que los datos no tienen una distribución normal. Por lo que se realizó el análisis de prueba no paramétrica

a través del coeficiente de correlación de Spearman. Se eligió este método, ya que según Martínez et al. (2009), es recomendable utilizar el coeficiente de correlación de Spearman cuando los datos no tienen una distribución normal. Por tanto, se midió la relación entre dos variables del presente estudio.

Tabla 42

Coefficiente de correlación de Spearman

| | | Total de productividad laboral | |
|----------------------------|---------------------|---|---------|
| <i>Rho de Spearman</i> | Total de | Coeficiente de correlación | 0.777** |
| | recompensa - | Sig. (bilateral) | 0.000 |
| | motivación | N | 292 |

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

La tabla 42 nos indica el nivel de relación existente entre las variables recompensa-motivación y productividad laboral. Para realizar una interpretación acertada, se consultó con el análisis de Martínez et al. (2009), quienes indican que existen las siguientes escalas para el rango de relación:

- 0 – 0.25: escasa o nula
- 0.26 – 0.50: débil
- 0.51 – 0.75: moderada y fuerte
- 0.76 - 1: fuerte y perfecta

Por tanto, de acuerdo con el resultado obtenido, el valor de RHO de Spearman es de 0.777. Por lo tanto, se pudo afirmar que la relación entre la recompensa-motivación y productividad laboral es fuerte y perfecta para los colaboradores millennials de las agencias de los principales bancos en Lima Centro. El tener un coeficiente positivo indicó que las

variables están relacionadas directamente, es decir, si una de ellas aumenta, la otra también lo hará; caso contrario, si una disminuye, la otra variable disminuirá. Por tanto, a mayor nivel de motivación en base a recompensas, será mayor el nivel de productividad laboral de las agencias.

4.1.4. Prueba de Hipótesis Específicas

Para la validación de las hipótesis específicas, se realizaron dos tipos de pruebas no paramétricas con el fin de sincerar los resultados obtenidos y poder concluir si las hipótesis son válidas.

4.1.4.1 Hipótesis Específica 1.

La recompensa extrínseca como motivación de los colaboradores millennials tiene relación directa con la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021.

- Prueba de Chi Cuadrado:

Para la validación de la primera hipótesis específica, se utilizó la prueba no paramétrica de Chi Cuadrado, la cual es una prueba de independencia que nos permite conocer si existe relación entre las variables en estudio. Esta validación nos ayudó a verificar la existencia de asociación entre las variables; ya que, si resultan ser independientes, se concluiría que no existe correlación entre las mismas. Según Mendivelso y Rodríguez (2018), la prueba de Chi Cuadrado mide las diferencias entre las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas. Para ello, se generaron las siguientes hipótesis:

- H_0 = La recompensa extrínseca como motivación y la productividad laboral son variables independientes.

- Ha= La recompensa extrínseca como motivación y la productividad laboral no son variables independientes.

Tabla 43

Prueba de chi cuadrado: recompensas extrínsecas - productividad laboral

| Pruebas de chi-cuadrado | | | |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------|---|
| | Valor | Df | Significación asintótica (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 1739.877 ^a | 264 | 0.000 |
| Razón de verosimilitud | 755.221 | 264 | 0.000 |
| Asociación lineal por lineal | 153.978 | 1 | 0.000 |
| N de casos válidos | 292 | | |

^a 300 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0.01.

La tabla 43 se interpreta a través de la significación asintótica (bilateral), la cual tiene un valor de 0.000. Ante este resultado, se pudo concluir que, al ser inferior que el nivel de significancia de 0.05, se debe rechazar la hipótesis nula. Por lo tanto, las variables recompensa extrínseca-motivación y productividad laboral no son independientes, es decir, existe una relación entre sí.

- Prueba de coeficiente de Spearman:

Para medir la correlación entre las variables en estudio, se realizó la prueba no paramétrica del coeficiente de Spearman, el cual indica el grado de asociación existente.

Tabla 44

Coefficiente de correlación Spearman: Condiciones extrínsecas y productividad laboral

| | | Total de productividad laboral | |
|----------------------------|-------------------------------------|---|---------|
| Rho de Spearman | Total de condiciones externas | Coeficiente de correlación | 0.661** |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 |
| | | N | 292 |

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

Luego de realizar el análisis correspondiente, la tabla 44 indica que el coeficiente de correlación según la prueba de Spearman es de 0.661. Ante ello, según las escalas que determinaron Martínez et al. (2009), la relación entre la recompensa extrínseca-motivación y productividad laboral es moderada y fuerte. Es decir, existe dirección positiva, donde la relación es directamente proporcional. Por tanto, a mayor recompensa extrínseca como motivación, será mayor la productividad laboral.

Después de analizar la relación entre las variables recompensa extrínseca-motivación y productividad laboral a través de dos pruebas no paramétricas, se pudo concluir que sí existe relación entre ambas variables y que el grado de correlación es directo, moderado y fuerte. Por tanto, se aceptó la hipótesis específica 1: La recompensa extrínseca como motivación de los colaboradores millennials tiene relación directa con la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021.

4.1.4.2 Hipótesis Específica 2.

La recompensa intrínseca como motivación de los colaboradores millennials tiene relación directa con la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021.

- Prueba de Chi Cuadrado:

Para la validación de la segunda hipótesis específica, se utilizó la prueba no paramétrica de Chi Cuadrado. Para ello, se generó las siguientes hipótesis:

- H0= La recompensa intrínseca como motivación y la productividad laboral son variables independientes.
- Ha= La recompensa intrínseca como motivación y la productividad laboral no son variables independientes.

Tabla 45

Prueba de chi cuadrado: recompensas internas - productividad laboral

| Pruebas de chi-cuadrado | | | |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------|---|
| | Valor | Df | Significación asintótica (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 1780,714 ^a | 288 | 0.000 |
| Razón de verosimilitud | 729.658 | 288 | 0.000 |
| Asociación lineal por lineal | 158.185 | 1 | 0.000 |
| N de casos válidos | 292 | | |

^a 325 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

La tabla 45 se interpreta con el valor de la significación asintótica (bilateral) de 0.00. Ante este resultado, se pudo concluir que, al ser inferior que el nivel de significancia de 0.05, se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, sí existe relación entre las variables recompensa intrínseca-motivación y productividad laboral, ya que no son independientes.

- Prueba de coeficiente de Spearman:

Para medir la correlación entre las variables en estudio, se realizó la prueba no paramétrica del coeficiente de Spearman.

Tabla 466

Coefficiente de correlación Spearman: Condiciones internas y productividad laboral

| | | Total de productividad laboral | |
|-----------------------------------|--|---|---------|
| <i>Rho de Spearman</i> | Total de condiciones internas | Coeficiente de correlación | 0.644** |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 |
| | | N | 292 |

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

Luego de realizar el análisis correspondiente, la tabla 46 indica que el coeficiente de correlación según la prueba de Spearman es de 0.644. Ante ello, según las escalas que determinaron Martínez et al. (2009), la relación entre la recompensa intrínseca-motivación y productividad laboral es moderada y fuerte. Es decir, existe dirección positiva, donde la relación es directamente proporcional. Por tanto, a mayor recompensa intrínseca como motivación, será mayor la productividad laboral.

Después de analizar la relación entre las variables recompensa intrínseca-motivación y productividad laboral a través de dos pruebas no paramétricas, se pudo concluir que sí existe relación entre ambas variables y que el grado de correlación también es positivo, moderado y fuerte. Por tanto, se aceptó la hipótesis específica 2: La recompensa intrínseca como motivación de los colaboradores millennials tiene relación directa con la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021.

4.2 Resumen

Para el presente estudio, se utilizó una muestra de 292 colaboradores millennials de las agencias de los principales bancos de Lima Centro. Es importante mencionar que el instrumento utilizado fue el cuestionario de recompensa-motivación y productividad laboral, el cual consta de 30 ítems en total y se desarrolló a través de la plataforma de Google Forms.

Al obtener los resultados, se procedió a analizar en el programa estadístico IBM-SPSS. El primer paso fue realizar la prueba de confiabilidad, la cual nos indicó que el instrumento correlaciona adecuadamente los ítems de las variables, por lo tanto, se consideró fiable. Adicionalmente, se realizó la prueba de normalidad, donde se mostraron dos tipos de resultados; sin embargo, según Romero-Saldaña (2016) es recomendable utilizar la prueba de Kolmogórov-Smirnov cuando la muestra es mayor de 50. Al tener el presente estudio 292 encuestados, se decidió utilizar la prueba K-S, donde los valores obtenidos indican que los datos no tienen una distribución normal.

Por lo tanto, para probar la validez de nuestra hipótesis general y en base al resultado anterior, se realizó el análisis a través de una prueba no paramétrica, utilizando el coeficiente de correlación de Spearman. El resultado confirmó que la hipótesis general es válida, es decir, existe una relación directa entre la recompensa – motivación y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020–2021. Esta afirmación sustenta lo expuesto por Gutiérrez y Huamán (2014), quienes realizaron un estudio a partir de la teoría motivacional de Herzberg, concluyendo que la motivación laboral influye en la productividad laboral; así mismo, Chikukwa et al. (2020), señalan que la motivación de los colaboradores impacta en la efectividad de una organización. En suma, indican que las recompensas mal estructuradas influyen negativamente en la motivación de los colaboradores, por tanto, afecta en su eficiencia y eficacia.

Adicionalmente, según las escalas que determinaron Martínez et al. (2009) y por el valor obtenido de 0.777, se concluyó que existe una relación fuerte y perfecta entre las variables recompensa-motivación y productividad laboral.

Finalmente, se validaron las hipótesis específicas a través de dos pruebas no paramétricas, las cuales son Chi Cuadrado y Coeficiente de Correlación de Spearman. Para la hipótesis específica 1: La recompensa extrínseca como motivación de los colaboradores

millennials tiene relación directa con la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021, se concluyó que sí existe relación entre ambas variables y que el tipo de relación es moderada, fuerte y directa. Por lo que a mayor nivel de recompensa extrínseca-motivación, mayor será el nivel de productividad laboral. Esta conclusión confirma el resultado obtenido de la investigación de Dale y Maloe (2020), donde indican que los colaboradores se motivan a través de factores financieros, como el incremento de salarios, bonificaciones económicas, entre otros. Por otro lado, la hipótesis específica 2: La recompensa intrínseca como motivación de los colaboradores millennials tiene relación directa con la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021, se declaró válida también, ya que los análisis indican que sí existe una relación positiva, moderada y fuerte. En similitud, el estudio realizado por Fobian y Maloa (2020), quienes evaluaron las preferencias de recompensas por grupo generacional, determinaron que la generación millennial siente mayor motivación a través de una línea de carrera, desarrollo profesional o cualquier otro tipo de recompensa intrínseca.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- 1) La investigación concluye que sí existe relación entre la recompensa como motivación de colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021. Es importante mencionar que la relación es directamente proporcional, lo cual indica que, si una variable aumenta o disminuye, la otra variable reaccionará de la misma manera.
- 2) Los resultados indican que los objetivos del presunto estudio se cumplen, ya que, a través de la herramienta utilizada, se conoció que los colaboradores millennials de las agencias de los principales bancos de Lima Centro relacionan directamente la recompensa intrínseca y la recompensa extrínseca con la productividad laboral, esto implica que los colaboradores millennials buscan recompensas mixtas para sentirse altamente motivados y a su vez, maximizar su productividad. A continuación, se brinda mayor detalle de los resultados obtenidos por banco.
- 3) Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, en función al marco teórico, se puede concluir que los colaboradores millennials encuestados por banco han brindado diferentes puntajes a las subvariables de recompensa-motivación. Uno de los principales hallazgos es que los colaboradores del Banco de Crédito del Perú y del Banco Continental brindaron mayor puntaje a la subvariable recompensas extrínsecas, lo cual significa que preferirían ser recompensados por un aumento de salario, bonos, entre otros. El presente estudio considera que los resultados podrían ser a causa de que son organizaciones con mayor presencia en el país y, por tanto, al tener mayor afluencia de clientes, necesitan que

sus colaboradores tengan un desempeño óptimo y a su vez, estos esperan una mejor retribución monetaria y mayores beneficios corporativos.

- 4) Los colaboradores encuestados del Scotiabank e Interbank brindaron mayor puntaje a los ítems de la subvariable: recompensas intrínsecas, es decir, ellos preferirían ser recompensados a través de una línea de carrera, capacitaciones, entre otros. La presente investigación considera que estos resultados están orientados a la cultura que profesan ambas organizaciones. Tanto el Scotiabank como el Interbank, buscan brindar una experiencia única en sus agencias, no solo para los clientes, sino también para sus colaboradores; por este motivo, las agencias a lo largo del tiempo han realizado cambios desde su infraestructura hasta el servicio que brindan día a día. Sus colaboradores se muestran comprometidos con el propósito de cada banco, por lo que buscan crecer profesional y personalmente.
- 5) Si bien existe una diferencia entre los puntajes asignados por los colaboradores millennials encuestados entre las subvariables de recompensa-motivación, no se puede concluir la preferencia de los mismos para ser recompensados, ya que la diferencia es mínima. Consideramos que este resultado se debe a que la generación millennial se siente motivada a través de recompensas mixtas, ya que valora una justa compensación económica y a su vez, que se le brinde bienestar emocional en su centro de labores.
- 6) Respecto a la variable productividad laboral, se dividió en dos subvariables: eficacia y eficiencia. El total de encuestados brindó mayor puntaje al ítem relacionado a la importancia de lograr el objetivo mensual que indique el gerente de agencia, este ítem está relacionado a la eficacia. Mientras que para la subvariable eficiencia, el ítem más valorado fue el realizar trabajo en equipo para cumplir con los objetivos. Por tanto, podemos concluir que para la muestra encuestada es importante el

cumplimiento de los objetivos, principalmente si es laborando en equipo, para minimizar tiempos y optimizar los recursos. El presente estudio considera que estos resultados se deben a que cada banco analizado busca que sus colaboradores se comprometan con los objetivos organizacionales e inclusive se alineen con sus objetivos personales para alcanzar mayor productividad laboral.

5.2 Recomendaciones para Futuras Investigaciones

De acuerdo con las conclusiones de la presente investigación, donde se determina la existencia de una relación fuerte y perfecta entre las variables en estudio. Se considera importante replicar la presente investigación donde se estudie las variables recompensa-motivación y productividad laboral en otros grupos generacionales o en otro sector de la economía peruana, con el fin de determinar si existe variación en los resultados y que esta diferencia sea relevante para la toma de decisiones.

Por otro lado, el presente estudio busca ser referente para las futuras investigaciones, ya que como se mencionó en capítulos anteriores, una limitante es el escaso número de investigaciones previas que relacionen las variables en estudio de manera específica.

Finalmente, se recomienda que cada organización evalúe las preferencias de sus colaboradores y determine las necesidades de los mismos para implementar estrategias de motivación laboral, basados en recompensas, y que esta acción permita maximizar el nivel de productividad laboral.

Referencias

- Aguinis, H., Joo, H. y Gottfredson, R. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241-249.
[//doi.org/10.1016/j.bushor.2012.11.007](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.11.007)
- Amal, H. y Hareendrakumar, V. (2021). The impact of extrinsic and intrinsic rewards on employee commitment in the public sector manufacturing companies in india. *SCMS Journal of Indian Management*, 18(1), 107-121.
<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85105114123&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=1a49fe35665bead3321db4da8400230e&sot=b&sd t=cl&cluster=scosubjabbr%2c%22BUSI%22%2ct&sl=31&s=TITLE-ABS-KEY%28INTRINSIC+REWARD%29&relpos=16&citeCnt=0&searchTerm=>
- Arıkan, I. (2019). El efecto del cinismo organizacional en la satisfacción laboral en la organización pública de turismo: evidencia empírica de Turquía. *Revista Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 9, 1-19. DOI: 10.34019/2238-2925.2019.v9.27427
- Armstrong, M. y Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13^o Ed. Kogan Page Limited.
<https://books.google.com.pe/books?id=TCwoAwAAQBAJ>
- Arshad, M., Farooq, M., Atif, M. y Farooq, O. (2021), Una perspectiva de la teoría motivacional sobre las intenciones empresariales: un estudio comparativo de género, *Revista Género en la gestión*, 36(2), 221-240. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2019-0253>
- Barnett, R; Bernuy, S; Cárdenas, K y Loza, T. (2012). *Análisis de los factores motivaciones de los funcionarios del sector bancario peruano*. [Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú].
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4596/BARNET>

T_BERNUY_CARDENAS_LOZA_FUNCIONARIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Bartelsman, E. y Doms, M. (2000). Comprensión de la productividad: lecciones de microdatos longitudinales. *Literatura Económica*, 38 (3), 569-594.
<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.38.3.569>
- Bautista, R., Cienfuegos, R. y Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54 - 60.
<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Rodríguez, A. B. (2020). Motivation and work performance: Human capital as a key factor in an organization, *Universidad y sociedad*12(3), 385-390.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385
- Bolaños, R y Calderón, M. (2014). Introducción al meta-análisis tradicional. *Revista de Gastroenterología del Perú*, 34(1), 45-51.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1022-51292014000100007&lng=es&tlng=es
- Bravo, M. (2017). *Nivel de productividad y evaluación de desempeño del personal de salud en Microred José Carlos Mariátegui - San Juan de Lurigancho, 2017* [Tesis universitaria, Universidad César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/22734>
- Buriticá, J. y Dos Santos, C. V. (2016). Valor de la recompensa: ¿cómo y para qué se usa el concepto? *Revista Colombiana de Psicología*, 25(2), 233-250.
<http://www.scielo.org.co/pdf/rcps/v25n2/v25n2a04.pdf>
- Bussin, M. y Van Rooy, D.J. (2014). Estrategia de recompensas totales para una fuerza laboral multigeneracional en una institución financiera. *SA de Gestión de Recursos Humanos*, 12(1). <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/606/835>

- Buvaneswari, P. y Swetha, M. (2019). Enterprise gamification: A motivational drive at workplace, *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 10(7), 43-48. doi:10.5958/0976-5506.2019.01534.1
- Carranza, A. (2022). *Línea de carrera: oportunidad para el crecimiento y desarrollo profesional del talento humano*. Info Capital Humano. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/linea-de-carrera-oportunidad-para-el-crecimiento-y-desarrollo-profesional-del-talento-humano/>
- Celina, H. y Campo, H. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80634409>
- Cequea, M y Rodríguez-Monroy, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, 37(2), 121-127. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33922717007>
- Cerasoli, C., Nicklin, J. y Ford, M. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Boletín psicológico*, 14(4), <https://psycnet.apa.org/buy/2014-03897-001>
- Chikukwa, T., Msosa, S. K., y Mlambo, C. (2020). *Analysing extrinsic rewards, employee motivation and organisational effectiveness in turbulent economic times: A case study of the Zimbabwean manufacturing sector*. *Quality Management*, 25. https://www.researchgate.net/profile/Steven-Msosa/publication/345920427_Analysing_extrinsic_rewards_employee_motivation_and_organisational_effectiveness_in_turbulent_economic_times_A_case_study_of_the_Zimbabwean_manufacturing_sector/links/5fb227b592851cf24cd58f1f/Analysing-extrinsic-rewards-employee-motivation-and-organisational-effectiveness-in-

turbulent-economic-times-A-case-study-of-the-Zimbabwean-manufacturing-sector.pdf

- Cresnar, R. (2020). Nueva generación de trabajadores productivos: cómo los valores personales de los millennials afectan la productividad de los empleados en la industria 4.0. En Z. Nedelko y M. Brzozowski (Eds.), *Recent Advances in the Roles of Cultural and Personal Values in Organizational Behavior*, 261-275. IGI Global. <http://doi.org/10.4018/978-1-7998-1013-1.ch013>
- Dale, F. y Maloe, F. (2020). *Exploration of the reward preferences of generational groups in a fast-moving consumer goods organisation*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1244>
- De la Garza, M., Lopez, J., Guzmán, E. y Atlatenco, Q. (2020). Validation of a measuring scale of the factors for the employability of millennials. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22(2), 178-198. <https://jurnal.ugm.ac.id/gamaijb/article/view/51212>
- Decreto 044-2020. Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. 15 de marzo del 2020. N°1864948-2
- Dries, N., Pepermans, R., y De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career Is "satisfied" the new "successful", *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907 – 928. <https://doi.org/10.1108/02683940810904394>
- Duarte, E. (2006). *Estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México*. [Tesis doctoral, Cetys Universidad]. <https://vdocuments.mx/documents/tesis4-55a75153b7fa8.html>
- Fobian, D., y Maloa, F. (2020). Exploración de las preferencias de recompensa de los grupos generacionales en una organización de bienes de consumo en rápido movimiento. SA

de Gestión de Recursos Humanos, 18(11).

<https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/1244/2110>

Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad - estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. [Tesis universitaria, Universidad Rafael Landívar].
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

Graham, M., Riyaz, A. y Cirkiel, R (2018). *Employee Total Rewards Strategy: Creating a New and Relevant Strategy for Employee Total Rewards*. Google books.

González, K. (2013). *Factores del capital humano que influyen en la productividad de los asesores comerciales de Helm Bank en la oficina World Trade Center*. [Tesis universitaria, Universidad de San Buenaventura].
<http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/77739.pdf>

Gutiérrez, P. y Huamán, F. (2014). *Influencia de la motivación laboral en la productividad en la financiera Uno Oechsle – Huancayo*. [Tesis universitaria, Universidad Nacional del Centro del Perú].
<https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/2474/Gutierrez%20Huaman-Huaman%20Araujo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hendijani, R. y Steel. P. (2020). Motivational congruence effect: How reward salience and choice influence motivation and performance. *Cogent Business & Management*, 7(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1791444>

Hernández, O., Ortiz, J., Ortiz, M. y Orozco, M. (2020). Medición del comportamiento laboral y su impacto en la productividad, *Computación y sistemas*, 24(3), 1305-1312.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/cys/v24n3/1405-5546-cys-24-03-1305.pdf>

Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2014) *Metodología de la Investigación*, 6ª. ed, México DF: McGRAW-HILL

- Hinojo, F., Aznar, I. y Romero, J. (2020). Factor humano y productividad empresarial: una aproximación desde el análisis de competencias transversales, *Innovar*, 30(76), 51-62. doi:10.15446/innovar. v30n76.85194
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Perú.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). *Ocupados a nivel nacional alcanza 16 millones 848 mil 600 personas en el II trimestre de 2021*. Perú.
<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-122-2021-inei.pdf>
- IPSOS (2021). *Perfiles zonales 2021 de Lima Metropolitana*.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-03/perfiles_zonales_2021_v9_c.pdf
- Jaimes, L., Luzardo, M. y Rojas, M. (2018). Factores determinantes de la productividad laboral en la confección de pequeñas y medianas empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga. *Información tecnológica*, 29 (5), 175-186.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175>
- Jap, S. y López, C. (2005). Development of a scale for the measurement of the puertorrican employee work motivation. *Interamerican Journal of Psychology*
https://www.researchgate.net/publication/286001561_Development_of_a_scale_for_the_measurement_of_the_puertorrican_employee_work_motivation
- Mahmoud, A., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. y Grigoriou, N. (2021). ¡No somos tu reencarnación! Motivación en el lugar de trabajo a través de las generaciones X, Y y

- Z, *Revista International Journal of Manpower* , 42(1), 193-209.
<https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Mahmoud, A, Reisel, W, Grigoriou, N., Fuxman, L. y Mohr, I. (2020). La reencarnación de la motivación laboral: Millennials vs generaciones mayores. *Revista Sociología internacional*, 35(4), 393–414. <https://doi.org/10.1177/0268580920912970>
- Marcos, S. (2011). *Recompensa total: el nuevo contrato*. PeopleMatters. https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1111_HDBR.pdf
- Mardanov, I. (2021). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-based HRM*, 9(3), 223-240. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>
- Martínez, A. y Mateus, M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería, matemáticas y ciencias de la información*, 7(14), 117-126. <http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2020.v7.n14.a88>
- Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Perez, A, y Canovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Habanera Journal of Medical Sciences*, 8 (2). <http://scielo.sld.cu/pdf/rhcm/v8n2/rhcm17209.pdf>
- Mendivelso, F. y Rodríguez, M. (2018). Prueba CHI-cuadrado de independencia aplicada a tablas 2xN. *Revista Médica Sanitas*, 21(2), 92-95. revistas.unisanitas.edu.co/index.php/RMS/article/view/342
- Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225–238. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9172-7>

- Organización Internacional del Trabajo (2020). *Los jóvenes y la pandemia de la COVID-19: Efectos en los empleos, la educación, los derechos y el bienestar mental*.
https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS_753054/lang--es/index.htm
- Peña, H. y Villon, S. (2017). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Sdentific*, 3(7), 171-192.
http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159
- Perez, J. y Gardey, A. (2019). *Definición de autodeterminación*.
<https://definicion.de/autodeterminacion/>
- Priyono, A., Chandra, T., Putra, L. (2018). Efecto de la inteligencia intelectual, emocional y espiritual sobre la productividad del empleado, *Revista Opcion*, 34(15), 558 – 589.
https://www.researchgate.net/publication/330215155_Effect_of_intellectual_emotional_and_spiritual_intelligence_toward_productivity_of_employee
- Quintero, L. y Betancur, J. (2018). Salary model for the loyalty of employees in the search for a competitive organization. *Revista Espacios*
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n41/18394108.html>
- Randstand (2016). *Gen Z and Millennials collide at work*.
https://cdn2.hubspot.net/hubfs/409577/Pre-Team%20Drive%20PDFs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf
- Rey, J. (2019). *Factores clásicos de motivación y su impacto en la generación millennial de Icade*. [Tesis universitaria, Universidad Pontificia Comillas].
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27691/TFG%20ADE%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero-Saldaña, M (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Revista Enfermería del trabajo*, 3(6), 105-114.

<https://www.enfermeria21.com/revistas/trabajo/articulo/82/pruebas-de-bondad-de-ajuste-a-una-distribucion-normal/>

Ryan, R. y Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Šafránková, J. y Šikýř, M. (2017). Expectativas laborales y empleabilidad potencial de los millennials y post-millennials en el mercado laboral checo, *Revista Oeconomia Copernicana*, 8(4), 585-599. doi:10.24136/oc.v8i4.36

Sainani, K (2012). Dealing with non-normal data. *PM&R*, 4(12), 1001-1005. doi: 10.1016/j.pmrj.2012.10.013. PMID: 23245662.

Stumpf, S., Tymon, W., Ehr, R. y Van Dam, N. (2016). Leading to intrinsically reward professionals for sustained engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(4), 467-486. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0147>

Stumpf, S., Tymon, W., Favorito, N. y Smith, R. (2013). Employees and change initiatives: Intrinsic rewards and feeling valued. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 21-29. <https://doi.org/10.1108/02756661311310422>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019). *Evolución del sistema financiero*. Perú.
<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Diciembre/SF-2103-di2019.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020). *Informe de estabilidad del sistema financiero*. Perú.
https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub_InformeEstabilidad/Informe%20de%20Estabilidad%20Financiera_2020_II.pdf

Syverson, C. (2011). What Determines Productivity? *Revista Economic Literature*, 49(2), 326 - 65. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.49.2.326>

- Toro, A. (1998). Motivación para el trabajo: derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17(1) <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/33>
- Van den Broeck, A., Howard, J., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., y Gagné, M. (2021). Más allá de la motivación intrínseca y extrínseca: un metaanálisis sobre la conceptualización multidimensional de la motivación laboral de la teoría de la autodeterminación. *Revista Sage Journals*. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Villanueva, R. (2018). *¿En qué se diferencia los millennials del Perú?* *Datum Internacional*. http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf
- Westreicher, G. (2021). *Digitalización*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/digitalizacion.html>
- Younies, H. y Al-Tawil, T. (2021). Hospitality workers reward and recognition. *International Journal of Law and Management*, 63(2), 157-171. doi:10.1108/IJLMA-02-2020-0046
- Zhang, C. y Hirschi, A. (2021). Forget about the money? A latent profile analysis of calling and work motivation in Chinese employees. *Career Development International*, 1-14. https://boris.unibe.ch/152395/1/Zhang_2021_Forget_about_the_money.pdf

Anexos

Anexo 1: Lista de referencias con sus respectivos cuartiles

| N | FUENTES | Q | BASE |
|---|--|---|--------|
| 1 | Aguinis, H., Joo, H. y Gottfredson, R. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. <i>Business Horizons</i> , 56(2), 241-249. //doi.org/10.1016/j.bushor.2012.11.007 | 1 | Scopus |
| 2 | Amal, H. y Hareendrakumar, V. (2021). The impact of extrinsic and intrinsic rewards on employee commitment in the public sector manufacturing companies in india. <i>SCMS Journal of Indian Management</i> , 18(1), 107-121. https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85105114123&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=1a49fe35665bead3321db4da8400230e&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubjabbr%2c%22BUSI%22%2ct&sl=31&s=TITLE-ABS-KEY%28INTRINSIC+REWARD%29&relpos=16&citeCnt=0&searchTerm= | 4 | Scopus |
| 3 | Arshad, M., Farooq, M., Atif, M. y Farooq, O. (2021), Una perspectiva de la teoría motivacional sobre las intenciones empresariales: un estudio comparativo de género, <i>Revista Género en la gestión</i> , 36(2), 221-240. https://doi.org/10.1108/GM-12-2019-0253 | 2 | Scopus |
| 4 | Bartelsman, E. y Doms, M. (2000). Comprensión de la productividad: lecciones de microdatos longitudinales. <i>Literatura Económica</i> , 38 (3), 569-594. https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.38.3.569 | 1 | Scopus |
| 5 | Buriticá, J. y Dos Santos, C. V. (2016). Valor de la recompensa: ¿cómo y para qué se usa el concepto? <i>Revista Colombiana de Psicología</i> , 25(2), 233-250. http://www.scielo.org.co/pdf/rcps/v25n2/v25n2a04.pdf | 2 | Scopus |
| 6 | Bussin, M. y Van Rooy, D.J. (2014). Estrategia de recompensas totales para una fuerza laboral multigeneracional en una institución financiera. <i>SA de Gestión de Recursos Humanos</i> , 12 (1). https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/606/835 | 4 | Scopus |
| 7 | Buvaneswari, P. y Swetha, M. (2019). Enterprise gamification: A motivational drive at workplace, <i>Indian Journal of Public Health Research and Development</i> , 10(7), 43-48. doi:10.5958/0976-5506.2019.01534.1 | 4 | Scopus |
| 8 | Cequea, M y Rodríguez-Monroy, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. <i>Interciencia</i> , 37(2), 121-127. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33922717007 | 3 | Scopus |

| | | | |
|----|--|---|----------------|
| 9 | Cerasoli, C., Nicklin, J. y Ford, M. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. <i>Boletín psicológico</i> , 14(4), https://psycnet.apa.org/buy/2014-03897-001 | 1 | Scopus |
| 10 | Chikukwa, T., Msosa, S. K., y Mlambo, C. (2020). <i>Analysing extrinsic rewards, employee motivation and organisational effectiveness in turbulent economic times: A case study of the Zimbabwean manufacturing sector</i> . <i>Quality Management</i> , 25. https://www.researchgate.net/profile/Steven-Msosa/publication/345920427_Analysing_extrinsic_rewards_employee_motivation_and_organisational_effectiveness_in_turbulent_economic_times_A_case_study_of_the_Zimbabwean_manufacturing_sector/links/5fb227b592851cf24cd58f1f/Analysing-extrinsic-rewards-employee-motivation-and-organisational-effectiveness-in-turbulent-economic-times-A-case-study-of-the-Zimbabwean-manufacturing-sector.pdf | 3 | Scopus |
| 11 | Dale, F. y Maloe, F. (2020). <i>Exploration of the reward preferences of generational groups in a fast-moving consumer goods organisation</i> . https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1244 | 3 | Web of Science |
| 12 | De la Garza, M., Lopez, J., Guzmán, E. y Atlatenco, Q. (2020). Validation of a measuring scale of the factors for the employability of millennials. <i>Gadjah Mada International Journal of Business</i> , 22(2), 178-198. https://jurnal.ugm.ac.id/gamajjb/article/view/51212 | 3 | Web of Science |
| 13 | Dries, N., Pepermans, R., y De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career Is "satisfied" the new "successful", <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 23(8), 907 – 928. https://doi.org/10.1108/02683940810904394 | 1 | Web of Science |
| 14 | Fobian, D., y Maloa, F. (2020). Exploración de las preferencias de recompensa de los grupos generacionales en una organización de bienes de consumo en rápido movimiento. <i>SA de Gestión de Recursos Humanos</i> , 18(11). https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/1244/2110 | 4 | Scopus |
| 15 | Hendijani, R. y Steel. P. (2020). Motivational congruence effect: How reward salience and choice influence motivation and performance. <i>Cogent Business & Management</i> , 7(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1791444 | 3 | Scopus |
| 16 | Hernández, O., Ortiz, J., Ortiz, M. y Orozco, M. (2020). Medición del comportamiento laboral y su impacto en la productividad, <i>Computación y sistemas</i> , 24(3), 1305-1312. https://www.scielo.org.mx/pdf/cys/v24n3/1405-5546-cys-24-03-1305.pdf | 3 | Scopus |
| 17 | Hinojo, F., Aznar, I. y Romero, J. (2020). Factor humano y productividad empresarial: una aproximación desde el análisis de competencias transversales, <i>Innovar</i> , 30(76), 51-62. doi:10.15446/innovar.v30n76.85194 | 3 | Scopus |

| | | | |
|----|--|---|----------------|
| 18 | Jaimes, L., Luzardo, M. y Rojas, M. (2018). Factores determinantes de la productividad laboral en la confección de pequeñas y medianas empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga. <i>Información tecnológica</i> , 29 (5), 175-186. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175 | 3 | Scopus |
| 19 | Jap, S. y López, C. (2005). Development of a scale for the measurement of the puertorrican employee work motivation. <i>Interamerican Journal of Psychology</i> , 39(3), 421-430. https://www.researchgate.net/publication/286001561_Development_of_a_scale_for_the_measurement_of_the_puertorrican_employee_work_motivation | 3 | Scopus |
| 20 | Mahmoud, A., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. y Grigoriou, N. (2021). ¡No somos tu reencarnación! Motivación en el lugar de trabajo a través de las generaciones X, Y y Z, <i>Revista International Journal of Manpower</i> , 42(1), 193-209. https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448 | 2 | Scopus |
| 21 | Mahmoud, A, Reisel, W, Grigoriou, N., Fuxman, L. y Mohr, I. (2020). La reencarnación de la motivación laboral: Millennials vs generaciones mayores. <i>Revista Sociología internacional</i> , 35(4), 393–414. https://doi.org/10.1177/0268580920912970 | 2 | Scopus |
| 22 | Mardanov, I. (2021). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. <i>Evidence-based HRM</i> , 9(3), 223-240. https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018 | 2 | Web of Science |
| 23 | Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Perez, A, y Canovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. <i>Habanera Journal of Medical Sciences</i> , 8 (2). http://scielo.sld.cu/pdf/rhcm/v8n2/rhcm17209.pdf | 4 | Scopus |
| 24 | Myers, K. y Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. <i>Revista J Bus Psychol</i> , 25, 225–238. https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9172-7 | 1 | Scopus |
| 25 | Priyono, A., Chandra, T., Putra, L. (2018). Efecto de la inteligencia intelectual, emocional y espiritual sobre la productividad del empleado, <i>Revista Opcion</i> , 34(15), 558 – 589. https://www.researchgate.net/publication/330215155_Effect_of_intellectual_emotional_and_spiritual_intelligence_toward_productivity_of_employee | 3 | Scopus |
| 26 | Quintero, L. y Betancur, J. (2018). Salary model for the loyalty of employees in the search for a competitive organization. <i>Revista Espacios</i> , 39(41). https://www.revistaespacios.com/a18v39n41/18394108.html | 4 | Scopus |

| | | | |
|----|--|---|--------|
| 27 | Šafránková, J. y Šikýř, M. (2017). Expectativas laborales y empleabilidad potencial de los millennials y post-millennials en el mercado laboral checo, <i>Revista Oeconomia Copernicana</i> , 8(4), 585-599. doi:10.24136/oc. v8i4.36 | 3 | Scopus |
| 28 | Stumpf, S., Tymon, W., Favorito, N. y Smith, R. (2013). Employees and change initiatives: Intrinsic rewards and feeling valued. <i>Journal of Business Strategy</i> , 34(2), 21-29. https://doi.org/10.1108/02756661311310422 | 2 | Scopus |
| 29 | Stumpf, S., Tymon, W., Ehr, R. y Van Dam, N. (2016). Leading to intrinsically reward professionals for sustained engagement. <i>Leadership and Organization Development Journal</i> , 37(4), 467-486. https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0147 | 2 | Scopus |
| 30 | Van den Broeck, A., Howard, J., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., y Gagné, M. (2021). Más allá de la motivación intrínseca y extrínseca: un metaanálisis sobre la conceptualización multidimensional de la motivación laboral de la teoría de la autodeterminación. <i>Revista Sage Journals</i> . https://doi.org/10.1177/20413866211006173 | 1 | Scopus |
| 31 | Younies, H. y Al-Tawil, T. (2021). Hospitality workers reward and recognition. <i>International Journal of Law and Management</i> , 63(2), 157-171. doi:10.1108/IJLMA-02-2020-0046 | 3 | Scopus |
| 32 | Zhang, C. y Hirschi, A. (2021). Forget about the money? A latent profile analysis of calling and work motivation in Chinese employees. <i>Career Development International</i> , 1-14. https://boris.unibe.ch/152395/1/Zhang_2021_Forget_about_the_money.pdf | 1 | Scopus |

Anexo 2: Matriz de consistencia

| PROBLEMA GENERAL | OBJETIVO GENERAL | HIPOTESIS GENERAL | VARIABLES | MARCO METODOLOGICO |
|--|--|--|---|--|
| ¿Cuál es la relación entre el factor recompensa como motivación de los colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021? | Determinar la relación entre el factor recompensa como motivación de los colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021. | Existe una relación directa entre la recompensa como motivación de los colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021. | X: Recompensa como motivación de los colaboradores. | <u>Tipo de investigación:</u> Cuantitativo <u>Diseño de investigación:</u> No experimental con alcance correlacional. |
| PROBLEMAS ESPECÍFICOS | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | HIPOTESIS ESPECÍFICAS | X1: Recompensa extrínseca. X2: Recompensa intrínseca. Y: Productividad laboral. | <u>Población objetivo:</u> Colaborares millennials de los principales bancos de Lima Centro. <u>Instrumento:</u> Cuestionario para la medición de las variables. Medido a través de la escala de Likert y analizado por el programa SPSS. |
| 1. ¿Existe relación entre la recompensa extrínseca como motivación de los colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021? 2. ¿Existe relación entre la recompensa intrínseca como motivación de los colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021? | 1. Determinar la relación entre la recompensa extrínseca como motivación de los colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021. 2. Determinar la relación entre la recompensa intrínseca como motivación de los colaboradores millennials y la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021. | 1. La recompensa extrínseca como motivación de los colaboradores millennials tiene relación directa con la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021. 2. La recompensa intrínseca como motivación de los colaboradores millennials tiene relación directa con la productividad laboral en las agencias de los principales bancos de Lima Centro, 2020-2021. | | |

Anexo 3: Relación de agencias de los principales bancos en Lima Centro

| DISTRITOS | BCP | BBVA | SCOTIABANK | INTERBANK | TOTAL |
|--------------------|---|--|--|--|-----------|
| BREÑA | Ag. Venezuela Ag. La Salle Ag. Alfonso Ugarte Ag. La Rambla Brasil | Ag. Venezuela 1 Ag. Venezuela 2 Ag. Venezuela 3 Ag. Breña | Ag. Venezuela Ag. Alfonso Ugarte | Ag. La Rambla Brasil Ag. Venezuela Ag. Veá Alfonso Ugarte | 13 |
| LIMA | Ag. Caylloma Ag. Lima Ag. Emancipación Ag. Mesa Redonda Ag. Mercado Central Ag. Centro Cívico Ag. Plaza Unión Ag. Plaza San Martín Ag. República Chile Ag. Elio Ag. Naciones Unidas Ag. Malvinas | Ag. Lima Ag. Plaza Unión Ag. Abancay Ag. Capón Ag. Centro Cívico Ag. Camaná Ag. Colmena Ag. Paruro Ag. Arenales Ag. Plaza Castilla Ag. San Rafael Ag. 28 de Julio | Ag. Centro Histórico Ag. Capón Ag. Chacrarios Ag. Camaná Ag. Centro Cívico Ag. Las Malvinas Ag. Campo de Marte | Ag. Lima Ag. Veá Centro Cívico Ag. Centro Cívico Ag. Capón | 35 |
| RIMAC | Ag. Tarapacá Ag. Caquetá | Ag. Alcázar Ag. Rímac | Ag. Rímac Ag. Caquetá | Ag. Alcázar | 7 |
| LA VICTORIA | Ag. México Ag. Torre América Ag. Gamarra Ag. Canepa Ag. Aviación Ag. Arriola Ag. Manco Cápac Ag. Química Suiza Ag. Santa Catalina Ag. Canadá Ag. Mercado de Frutas | Ag. Gamarra Ag. Parinacochas Ag. México Ag. La Victoria Ag. Santa Catalina Ag. Damero Gamarra Ag. Apolo Ag. Arriola 1 Ag. Arriola 2 Ag. Hipólito Unanue Ag. Sebastián Barranca | Ag. Gamarra 1 Ag. Gamarra 2 Ag. Gamarra 3 Ag. La Victoria Ag. Es Gloria Ag. México Ag. Arriola | Ag. Arriola Ag. México Ag. Gamarra Ag. La Torre Ag. Gamarra Moda Plaza | 34 |
| SAN LUIS | Ag. Del Aire Ag. Rosa Toro Ag. El pino | Ag. El Pino Ag. Canadá | Ag. San Luis Ag. Strip Center El Pino | Ag. San Luis Ag. Canadá | 9 |
| TOTAL | 32 | 31 | 20 | 15 | 98 |

Anexo 4: Matriz de operacionalidad

| VARIABLE | DIMENSIONES | ÍTEMS | RANGOS |
|----------------------------|---|---|---|
| Recompensa - motivación | 1. Condiciones motivacionales externas. | CE1: Considero que la remuneración que percibo es de acuerdo a mi desempeño y a las funciones que realizo. | <p>Totalmente en desacuerdo (1)</p> <p>En desacuerdo (2)</p> <p>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)</p> <p>De acuerdo (4)</p> <p>Totalmente de acuerdo (5)</p> |
| | | CE2: Me gustaría ser reconocido por mi desempeño en mi centro laboral. | |
| | | CE3: Considero justo que se me otorgue bonificaciones por alcanzar los objetivos grupales. | |
| | | CE4: Es importante que mi ambiente de trabajo sea cómodo y confortable para tener un buen desempeño. | |
| | | CE5: Considero que mi jefe directo valora mi desempeño y lo demuestra con acciones. | |
| | 2. Condiciones motivacionales internas. | CI1: Es importante que se me ofrezca la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para realizar mejor mi trabajo. | |
| | | CI2: Busco mantener buena relación con mis compañeros de trabajo, ya que me hace sentir bien. | |
| | | CI3: Me gusta superar las expectativas de mi jefe directo respecto a mi rendimiento laboral. | |
| | | CI4: Considero ser un colaborador productivo dentro de mi centro laboral | |
| | | CI5: Considero importante que mi centro laboral me permita equilibrar mi vida personal y profesional. | |
| | 3. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. | RT1: Prefiero que reconozcan mi desempeño a través de un ascenso laboral. | |
| | | RT2: Al obtener un bono por productividad, considero esencial que se cumpla con la entrega en la fecha indicada. | |
| | | RT3: Considero importante la participación de mi familia en eventos corporativos, donde voy a ser reconocido por mi desempeño. | |
| | | RT4: Al cumplir con los objetivos organizacionales, prefiero que el incentivo sea grupal. | |
| | | RT5: Considero importante que mi centro laboral me brinde capacitaciones constantes. | |

| VARIABLE | DIMENSIONES | ÍTEMS | RANGOS |
|--|-------------------------------------|--|---|
| Productividad laboral | 1. Eficacia | EF1: Considero que mi desempeño es mayor cuando hay un incentivo monetario de por medio. | Totalmente en desacuerdo (1) |
| | | EF2: Considero importante lograr el objetivo mensual que nos indique el gerente de agencia. | |
| | | EF3: Mantengo una actitud positiva ante los posibles cambios en mi centro laboral. | |
| | | EF4: Creo que es importante saber que la atención al cliente fue la correcta, a través de las encuestas de satisfacción, para sentirme motivado. | |
| | | EF5: Acepto la ayuda de mis compañeros para superar las metas establecidas. | |
| | | EF6: Me siento motivado cuando cumplo con mis objetivos dentro del plazo establecido. | |
| | | EF7: Me siento importante al asumir responsabilidades cuando mi líder está ausente. | |
| | 2. Eficiencia | EFI1: Me siento satisfecho cuando el tiempo utilizado en la atención a cada cliente es el adecuado. | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3) |
| | | EFI2: Considero que me brindan las herramientas informáticas necesarias para la atención correspondiente. | |
| | | EFI3: Mi centro laboral me brinda constantes capacitaciones, por eso considero tener los conocimientos necesarios para desempeñarme en mi actual puesto. | |
| | | EFI4: Considero que priorizar actividades facilitan el trabajo. | |
| | | EFI5: Siento satisfacción cuando detecto posibles errores y de esta manera, puedo evitar contingencias. | |
| | | EFI6: Me motiva trabajar en equipo, por tanto, comparto funciones con mis compañeros con el fin de lograr los objetivos. | |
| | | EFI7: Busco optimizar mis procesos para un mejor desempeño y así obtener bonificaciones. | |
| EFI8: Alcanzo mis objetivos en menor tiempo cuando me brindan un incentivo no monetario. | Totalmente de acuerdo (5) | | |

Anexo 5: Constancias de validación de encuesta por parte de expertos


CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DE ENCUESTA

“La recompensa como motivación de colaboradores millennials: relación con la productividad en agencias de principales bancos de Lima Centro, 2020”

Variable: Productividad laboral

Nivel de aplicabilidad:
 Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Observaciones:
 Todos las observaciones levantadas



Apellidos y nombres del validador: Augusto Vera Cervantes

DNI: 16002581

Especialidad: Operaciones


CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DE ENCUESTA

“La recompensa como motivación de colaboradores millennials: relación con la productividad en agencias de principales bancos de Lima Centro, 2020”

Variable: Recompensa productividad

Nivel de aplicabilidad:
 Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Observaciones:


ALDO ORMAECHE MEDINA
 DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

Apellidos y nombres del validador: Aldo Bruno Ormaeche Medina

DNI: 25794525

Especialidad: Recursos Humanos

Anexo 6: Cuestionario de medición de recompensa-motivación y productividad laboral

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfmILKaiL3p4F2Rx11Bli7tikZK2rollIoXbRyogo6wYBI1nTg/formResponse>

CUESTIONARIO DE RECOMPENSA-MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD LABORAL

El siguiente cuestionario busca obtener resultados sobre lo que usted piensa y siente respecto a recompensa-motivación y productividad laboral, con el fin de conocer la relación existente entre ambas variables dentro de las agencias de los principales bancos de Lima Centro. Es importante precisar que no existe respuesta incorrecta, ya que todas las respuestas son válidas.

1. ¿Te encuentras dentro del rango de edad de 20 a 40 años? ___ Sí ___ No

2. ¿En qué banco te encuentras laborando? ___ BCP ___ BBVA ___ Scotiabank ___ Interbank

3. ¿A qué distrito pertenece la agencia bancaria donde laboras? ___ Cercado de Lima ___ Breña ___ La Victoria ___ Rímac ___ San Luis

4. ¿Cuánto tiempo de servicio llevas en el banco? ___ Menos de 1 año ___ Entre 1 a 2 años ___ Más de 3 años

RECOMPENSA-MOTIVACIÓN

A continuación, se presentarán enunciados con el fin de que usted seleccione la opción que crea conveniente, según la escala presentada:

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

| N° | ENUNCIADO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Considero que la remuneración que percibo es de acuerdo a mi desempeño y a las funciones que realizo. | | | | | |
| 2 | Es importante que se me ofrezca la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para realizar mejor mi trabajo. | | | | | |
| 3 | Busco mantener buena relación con mis compañeros de trabajo, ya que me hace sentir bien. | | | | | |
| 4 | Me gustaría ser reconocido por mi desempeño en mi centro laboral. | | | | | |
| 5 | Me gusta superar las expectativas de mi jefe directo respecto a mi rendimiento laboral. | | | | | |
| 6 | Considero ser un colaborador productivo dentro de mi centro laboral | | | | | |
| 7 | Considero justo que se me otorgue bonificaciones por alcanzar los objetivos grupales. | | | | | |
| 8 | Considero importante que mi centro laboral me permita equilibrar mi vida personal y profesional. | | | | | |
| 9 | Prefiero que reconozcan mi desempeño a través de un ascenso laboral. | | | | | |
| 10 | Al obtener un bono por productividad, considero esencial que se cumpla con la entrega en la fecha indicada. | | | | | |
| 11 | Es importante que mi ambiente de trabajo sea cómodo y confortable para tener un buen desempeño. | | | | | |
| 12 | Considero importante la participación de mi familia en eventos corporativos, donde voy a ser reconocido por mi desempeño. | | | | | |
| 13 | Al cumplir con los objetivos organizacionales, prefiero que el incentivo sea grupal. | | | | | |
| 14 | Considero que mi jefe directo valora mi desempeño y lo demuestra con acciones. | | | | | |
| 15 | Considero importante que mi centro laboral me brinde capacitaciones constantes. | | | | | |

PRODUCTIVIDAD LABORAL

A continuación, se presentarán enunciados con el fin de que usted seleccione la opción que crea conveniente, según la escala presentada:

1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo

| N° | ENUNCIADO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Considero que mi desempeño es mayor cuando hay un incentivo monetario de por medio. | | | | | |
| 2 | Considero importante lograr el objetivo mensual que nos indique el gerente de agencia. | | | | | |
| 3 | Me siento satisfecho cuando el tiempo utilizado en la atención a cada cliente es el adecuado. | | | | | |
| 4 | Considero que me brindan las herramientas informáticas necesarias para la atención correspondiente. | | | | | |
| 5 | Mi centro laboral me brinda constantes capacitaciones, por eso considero tener los conocimientos necesarios para desempeñarme | | | | | |
| 6 | Mantengo una actitud positiva ante los posibles cambios en mi centro laboral. | | | | | |
| 7 | Creo que es importante saber que la atención al cliente fue la correcta, a través de las encuestas de satisfacción, para sentirme | | | | | |
| 8 | Acepto la ayuda de mis compañeros para superar las metas establecidas. | | | | | |
| 9 | Busco optimizar mis procesos para un mejor desempeño y así obtener bonificaciones. | | | | | |
| 10 | Me siento motivado cuando cumplo con mis objetivos dentro del plazo establecido. | | | | | |
| 11 | Alcanzo mis objetivos en menor tiempo cuando me brindan un incentivo no monetario. | | | | | |
| 12 | Siento satisfacción cuando detecto posibles errores y de esta manera, puedo evitar contingencias. | | | | | |
| 13 | Me motiva trabajar en equipo, por tanto, comparto funciones con mis compañeros con el fin de lograr los objetivos. | | | | | |
| 14 | Me siento importante al asumir responsabilidades cuando mi líder está ausente. | | | | | |
| 15 | Considero que priorizar actividades facilita el trabajo. | | | | | |