

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**CARACTERIZACIÓN DEL GRADO DE “ENGAGEMENT”,
SUS PRINCIPALES DETERMINANTES Y SU CORRELACIÓN
CON LA INTENCIÓN DE PERMANENCIA PARA EL CASO
DE LOS ADULTOS JÓVENES DE 18 A 30 AÑOS EN
UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Empresarial presentada por:**

ALAYO SÁNCHEZ, Marjorie Del Carmen

20111235

GARCIA MONTERO, Diego Fernando

20110671

Asesorados por: Mgtr. Roberto Carlos Herrera Méndez

Lima, 25 de abril de 2018

La tesis

CARACTERIZACIÓN DEL GRADO DE “ENGAGEMENT”, SUS PRINCIPALES DETERMINANTES Y SU CORRELACIÓN CON LA INTENCIÓN DE PERMANENCIA PARA EL CASO DE LOS ADULTOS JÓVENES DE 18 A 30 AÑOS EN UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA

ha sido aprobada.

Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman
Presidente del Jurado

Mgtr. Roberto Carlos Herrera Méndez
Asesor de Tesis

Mgtr. Milos Richard Lau Barba
Tercer Jurado

A Dios, mis padres Norma y Jorge, y mi pequeña Nidia por ser mi fuente de motivación e inspiración. A mi madre, por ser mi vida entera, mi roca y mi fortaleza. A mis tíos Abel y Libia por ser mis segundos padres. A Carmen y Jhovany por ser como mis hermanos desde siempre. A Diego, mi compañero de vida y de este maravilloso viaje. A todos los mencionados, gracias por su apoyo incondicional.

Marjorie Alayo

A mis padres, por el esfuerzo de darme la oportunidad de pertenecer a esta casa de estudios. A los señores Norma y Jorge, por apoyarme cada vez que lo necesité. A mi compañera de vida, Marjorie, por creer en mí y ser mi inspiración. A mis abuelos, por desearme suerte cada día al irme y preguntarme cómo me fue al regresar. A mis tías, Gladys y Patricia, por apoyarme más allá de lo que cualquier sobrino podría pedir.

Diego Garcia

Agradecemos a todas las personas que nos ayudaron en esta investigación como los jefes y jóvenes de la empresa materia de estudio y los profesores Manuel Díaz, Milos Lau y Fátima Ponce por sus consejos y recomendaciones. Agradecemos de manera especial a nuestro asesor Roberto Herrera, por su apoyo incondicional, paciencia, motivación, exigencia y por ser parte de este gran viaje a nuestro lado.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1. Situación Problemática	3
2. Objetivos	7
3. Preguntas de investigación	7
4. Hipótesis	8
5. Justificación	9
6. Viabilidad	10
CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL	11
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	15
1. Engagement	15
1.1 Concepto de “engagement”	15
1.2 Modelos de “engagement”	18
1.3 Factores que influyen en el fenómeno del “engagement”	23
2. Consecuencias relacionadas al grado de “engagement”	26
2.1 Rotación.....	26
3. El rol e importancia de la medición del grado de “engagement”	32
CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO.....	35
1. Alcance	35
2. Estrategia general de investigación	36
3. Selección muestral	36
4. Técnicas de recolección e Instrumentos de medición.....	37
5. Análisis de resultados	39
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS	40
1. Factores personales	40
1.1 Rangos de edad.....	41
1.2 Género	43
1.3 Cercanía a sede.....	44

1.4 Sede.....	46
1.5 Grado de instrucción.....	48
1.6 ¿Primer trabajo?	49
2. Factores Laborales	52
2.1 Factores para postular al puesto de trabajo.....	52
2.2 Factores más valorados	54
2.3 Factores menos valorados	56
2.4 Salario dirigido a.....	58
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS CORRELACIONAL DE LOS RESULTADOS	61
1. Correlación con factor personal: edad-“engagement”	64
2. Correlación con factor laboral: factores actuales del puesto-“engagement”	67
3. Correlación intención de permanencia-“engagement”	70
4. Correlación entre determinantes destacados: edad y factores actuales del puesto de trabajo	73
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES	76
1. Conclusiones de la investigación.....	76
2. Conclusiones de aprendizaje.....	78
CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS.....	81
ANEXO A: Entrevista a Gerentes de Turno.....	88
ANEXO B: Encuesta a colaboradores.....	89
ANEXO C: Tabla N°15 completa	92
ANEXO D: Tabla N°17 completa.....	97

LISTA DE TABLAS

Tabla N°1: Comparación de modelos de “engagement”	20
Tabla N°2: Principales recursos organizacionales que propician el desarrollo de “engagement” entre los colaboradores	25
Tabla N°3: Escala Uwes-17 para la medición del grado de “engagement” – dimensiones e ítems	38
Tabla N°4: Resultados de encuestas respecto a los rangos de edades de los colaboradores	41
Tabla N°5: Resultados de encuestas respecto a género de los colaboradores	43
Tabla N°6: Resultados de encuestas respecto a cercanía de hogar del colaborador a sede donde se labora	44
Tabla N°7: Resultados de encuestas respecto a ubicación de sede donde laboran los trabajadores	46
Tabla N°8: Resultados de encuestas respecto al grado de instrucción de los colaboradores	48
Tabla N°9: Resultados de encuestas respecto a primer trabajo	49
Tabla N°10: Resultados de encuestas respecto a factores para postular al puesto de trabajo	52
Tabla N°11: Resultados de encuestas respecto a factores más valorados del puesto de trabajo	54
Tabla N°12: Resultados de encuestas respecto a factores menos valorados del puesto de trabajo	56
Tabla N°13: Resultados de encuestas respecto a factores respecto a quién o qué es dirigido el salario por parte de los colaboradores	58
Tabla N°14: Análisis correlacional de la edad y el grado de “engagement”	64
Tabla N°15: Análisis correlacional de los factores actuales del puesto y el grado de “engagement” - Resumen	67
Tabla N°16: Análisis correlacional de la intención de permanencia y el grado de “engagement” de los colaboradores	70
Tabla N°17: Análisis correlacional adicional de edad y factores actuales del puesto de trabajo - Resumen.....	73

LISTA DE FIGURAS

Figura N°1: Modelo JD-R.....	21
Figura N°2: Factores que propician el desarrollo de “engagement”	23

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación fue realizado en base a la información analizada y recopilada de diversos estudios acerca del fenómeno de “engagement”, específicamente el “engagement laboral” y los principales determinantes que influyen en su desarrollo en los trabajadores, así como bibliografía acerca del perfil de los adultos jóvenes, población objeto de nuestro estudio. En base a la teoría reunida, se planteó la situación problemática a la que se enfrentan las empresas peruanas, específicamente el desafío al que hace frente el área de Recursos Humanos. Además, las hipótesis establecidas, las preguntas y los objetivos trazados al inicio de este estudio, fueron también directrices de esta investigación. Asimismo, el marco teórico propuesto engloba las diferentes aristas y modelos desde dónde se ha analizado el fenómeno del “engagement” laboral, así como los conceptos tales como rotación de personal y características comunes entre los adultos jóvenes. Por otra parte, el desarrollo de esta investigación fue llevado a cabo mediante el uso de una metodología mixta, utilizándose tanto herramientas cuantitativas como cualitativas. Esto se realizó con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información relevante que logre responder a las preguntas planteadas y comprobar la veracidad de las hipótesis establecidas en la investigación.

Las principales herramientas cuantitativas utilizadas fueron la escala UWES, dirigida a obtener el grado de “engagement” de los trabajadores así como la encuesta Gallup, desarrollada para conocer su intención de permanencia las cuales fueron aplicadas a los trabajadores de 18 a 30 años de edad de cuatro locales de una cadena de comida rápida. Respecto a las herramientas cualitativas a utilizar, la principal fue realizar entrevistas a los jefes de cada local. Luego, con los resultados que se obtuvieron mediante el empleo de estas herramientas, se realizó un análisis relacional con los recursos laborales y personales de cada trabajador, lo que permitió conocer los principales determinantes en el desarrollo del grado de “engagement” en cada empleado. Finalmente, producto de este análisis, se pudo conocer la situación real a la que se enfrenta esta cadena de comida rápida, lo que propició el desarrollo de conclusiones y recomendaciones para hacer frente a tal situación, puesto que, en la actualidad, este fenómeno es poco conocido entre las empresas del medio y el número de estudios aplicados en la realidad peruana es reducido.

INTRODUCCIÓN

Los adultos jóvenes de 18 a 30 años, objeto de estudio de la presente investigación, comparten ciertas características y motivaciones, a diferencia de los demás grupos etarios con quienes comparten el centro laboral, lo que añade complejidad y crea desafíos a la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. En la actualidad, uno de los principales desafíos a los que se enfrentan las organizaciones que cuentan con fuerza laboral ubicada en este rango de edad, tiene que ver con el alto nivel de rotación y ausentismo (Valdiviezo, 2014). Ante esta situación, resulta fundamental que las organizaciones que desean contar con este perfil de trabajador conozcan más acerca de ellos, ganando relevancia el concepto del “engagement” laboral.

Es de esta manera que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal caracterizar el grado de "engagement", sus principales determinantes y su correlación con la intención de permanencia para el caso de los adultos jóvenes de 18 a 30 años, específicamente en una empresa de comida rápida. Por esta razón, la investigación se llevó a cabo con la finalidad de que las conclusiones y recomendaciones propuestas generen ventajas competitivas que le permitan atraer, seleccionar, motivar y retener de mejor manera tanto a los trabajadores actuales como a los potenciales. Cabe señalar que, debido a un acuerdo de confidencialidad, el nombre de la empresa en la cual se realizó la investigación se mantendrá en reserva, sólo mencionando que se trata de una cadena de comida rápida.

En el primer capítulo se detalla la magnitud del problema al que se enfrenta la empresa así como la importancia en términos generales de otorgar la relevancia necesaria al fenómeno de “engagement”, además de los objetivos y preguntas de investigación que servirán de guía en el estudio, la relevancia y justificación de la investigación.

En el segundo capítulo, se presenta el Marco Contextual con el objetivo de situar el entorno y la realidad en la que se desarrolla la empresa. El capítulo en mención contribuirá a conocer en mayor detalle la situación actual de la empresa teniendo en consideración al sector y trabajadores incluyendo los cambios afrontados que han llevado a la empresa a ser como se la conoce.

A continuación, en el tercer capítulo, se presenta el Marco Teórico sobre el cual está basado el presente trabajo. Dicho marco es abordado mencionando cada uno de los principales modelos desde los cuales se puede entender y analizar el concepto de “engagement”. Una vez elegido el modelo más adecuado para la presente investigación, el capítulo podrá brindar un concepto definido de “engagement” así como los puntos relacionados a este como factores más destacados que afecten al fenómeno y el sujeto de estudio.

En el cuarto capítulo se procedió a detallar la metodología a seguir en la investigación y las herramientas a emplear para recopilar la información tanto de los trabajadores como de los jefes. Luego, en los capítulos cinco y seis, se procedió a la descripción de los resultados obtenidos gracias a las herramientas empleadas, tanto cuantitativas como cualitativas, analizando las encuestas realizadas en relación a los recursos laborales y recursos personales propios de cada trabajador.

Posterior a ello, luego del análisis exhaustivo de los resultados, en el capítulo siete se desarrollan las conclusiones más relevantes, divididas en conclusiones de investigación y conclusiones de aprendizaje, detallando la confirmación o no de las hipótesis planteadas inicialmente. Finalmente, en el capítulo ocho se plantean recomendaciones a seguir por parte de la empresa objeto de estudio con la finalidad de optimizar y direccionar los esfuerzos del área de Recursos Humanos en el complejo desafío de gestionar al personal perteneciente al perfil de adulto joven, desde el proceso de reclutamiento hasta estrategias de retención.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo, se podrá conocer como la gestión del capital humano se ve afectada por el poco o nulo conocimiento que existe respecto al fenómeno de “engagement”. Esta situación ha llevado a que las empresas no conozcan a profundidad los detalles de la situación a la que se enfrentan, lo que les impide lograr los resultados esperados en las estrategias diseñadas para enfrentar problemas como la rotación de personal. Asimismo, con el desconocimiento del fenómeno de “engagement”, muchas empresas han dejado pasar oportunidades de mejora y beneficios debido a esta situación. Como consecuencia de ello, se busca ilustrar a profundidad todo lo que este fenómeno trae consigo así como la necesidad de continuar ahondando en el tema para beneficio de las empresas y trabajadores. Este primer capítulo busca sentar las primeras ideas y nociones respecto al fenómeno de “engagement” y la complejidad que se añade al gestionar una fuerza laboral de adultos jóvenes.

1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la bibliografía revisada, numerosos autores concuerdan en que las personas son el principal activo de cualquier organización (Stein, 2004). Son ellas quienes brindan los servicios, reflejan la marca, se relacionan con clientes, elaboran los productos, velan por la calidad y crean ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Ante esta situación, una de las principales consignas de las organizaciones es diseñar estrategias que permitan desarrollar y consolidar el compromiso de sus colaboradores. Es así que aparece el concepto de “engagement”, definido como un estado mental positivo respecto al trabajo, caracterizado por el vigor, dedicación y absorción del trabajador (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011), el cual es relevante para esta problemática, ya que, como sostienen Bobadilla, Callata y Caro (2015), un alto nivel de “engagement” es beneficioso para la organización ya que los colaboradores muestran una mejor predisposición a lograr mejores resultados. Siguiendo con lo planteado, de acuerdo a un estudio de la organización Gallup (2013), sólo el 13% de la población laboral activa posee un alto nivel de engagement en el análisis de 142 países en el año 2013. Esto demuestra que las organizaciones no han tenido éxito en sus estrategias para generar “engagement” o no lo han intentado dándole la relevancia que amerita, lo que propicia que el “disengagement” se presente cada vez más en las organizaciones junto con las consecuencias negativas que este puede traer.

Adicional a lo mencionado, la gestión de personal de adultos jóvenes entre 18 y 30 años añade complejidad al diseño de estrategias para mejorar y desarrollar “engagement” ya que poseen necesidades, motivaciones, valores, experiencias y características distintas a otros grupos generacionales. Estas diferencias requieren la atención del área de Recursos Humanos con el objetivo de contribuir a que se aproveche el conocimiento, formación y potencial de esta generación así como fomentar su motivación y retención en las organizaciones. Muchas empresas no pueden lidiar con ello y, como indica Valdiviezo (2014), uno de los problemas más frecuentes es el relacionado al alto nivel de rotación y ausentismo de adultos jóvenes. Por otro lado, como mencionan Gallardo, Espluga y Triadó (2007), la motivación es la garantía de mantener la dirección hacia el logro de los objetivos organizacionales ya que, mediante la motivación se alinea los objetivos personales y los de la organización, logrando así unir al colaborador con la organización a largo plazo. Es así que resulta fundamental mantener motivadas a las personas, principalmente en el sector de servicios, lo que se confirma por lo expuesto por Domínguez (2006) quien sostiene que cerca del 96% de los clientes que han recibido una atención no acorde con sus expectativas sencillamente nunca vuelven y que los clientes satisfechos transmiten su experiencia positiva al menos a tres personas de su círculo íntimo, mientras que los insatisfechos transmiten su mala experiencia a nueve o más personas, efecto que puede incrementarse hoy en día con el Internet y redes sociales.

Las empresas necesitan invertir en el tema de “engagement” y los puntos que este involucra pues se relaciona significativamente con importantes resultados de la empresa (Markos & Sandhya, 2010). Estudiar el fenómeno “engagement” es conveniente para las empresas sin importar el rubro, sector, país u objetivo al que se dirigen pues al comprender el grado de este fenómeno puede generar y promover la inversión en mejoras relacionadas a los empleados cuyo futuro influye directamente en el futuro de la empresa. Se ha encontrado una relación positiva entre el compromiso de los empleados y el desempeño organizacional, así como un impacto en la retención de los empleado, la productividad, la rentabilidad, la lealtad del cliente y la seguridad (Markos & Sandhya, 2010; Coffman, 2000; Ellis & Sorensen, 2007; Hewitt Associates, 2004; Heintzman & Marson, 2005; Coffman & Gonzalez-Molina, 2002). Por ende, el fenómeno del “engagement” puede ser estudiado para, por un lado, relacionar cómo su desarrollo puede ofrecer resultados positivos en beneficio de la organización; y por otro, encontrar factores negativos que afecten este fenómeno y a su vez otros factores de la persona o de las organizaciones que puedan ser modificados, controlados o ser evitados por la empresa.

Al conocer la relación entre el desarrollo del “engagement” y los resultados organizacionales, los beneficios pueden verse plasmados y aprovechados por las diversas industrias, en particular, la industria de la comida rápida. Ello debido a que, según el Diario La República (2017), el trabajo ha llevado a las personas a tener poco tiempo para pasar con sus familias y poder preparar su alimento, por lo cual solicitan servicios en locales de comida rápida, denominados “Fast Food” dentro de lo cual más del 70% de limeños acuden a ellos en un plazo de quince días. Asimismo, al ser la empresa de estudio una empresa privada, busca como fin último la generación de ganancias económicas, pero, si bien el sector se encuentra en crecimiento por el constante aumento de la población, el desarrollo económico y del movimiento laboral, no bastará con que el contexto sea propicio, sino que la empresa debe desarrollar el principal insumo que le permitirá llegar a esta situación: el capital humano. Los empleados son quienes representan a la empresa frente al consumidor, en particular en los establecimientos de comida rápida, donde brindan la atención necesaria y ofrecen y entregan los productos, por lo que si un empleado no desarrolla una identificación y compromiso con su trabajo, esto se verá reflejado en su desempeño y resultados.

La presente investigación del fenómeno de “engagement” en una empresa de comida rápida ilustra un fenómeno real que puede verse en la misma o mayor magnitud en otros sectores o industrias. Hoy en día, problemas como la alta rotación del personal, no sólo en el rango de edades mencionada, es un fenómeno que no genera únicamente gastos sino también perjudica la imagen corporativa interna y externa, lo que puede llevar a las empresas a pérdidas, mala reputación e imagen, objetivos sin cumplir o en el peor de los escenarios, al fracaso. Ante ello, se puede identificar las posibles causas de los puntos negativos observados en la empresa estudiada y beneficiar a los empleados que son quienes, aparentemente, no ven un futuro dentro de esta empresa. La situación planteada nos lleva a afirmar que es necesario que la empresa estudiada comprenda las implicancias del fenómeno de “engagement” y así explorarlo en su realidad organizacional, lo que facilitará conocer detalladamente qué permite que un colaborador se identifique con su empresa a fin de evitar que este termine con la relación empleado-empendedor a través de la rotación. Es importante resaltar que el fenómeno de rotación posee un alto grado de atención en la empresa, por lo que se realizan acciones para combatirlo, que al parecer, no generan resultados; lo que a su vez nos lleva a volver a afirmar la necesidad del estudio.

Según fuentes primarias obtenidas mediante una entrevista a Leonardo Poma, ex-gerente de turno; que inició como “crew”, que es el puesto inicial donde se realizan todas las funciones operacionales básicas de la empresa estudiada (comunicación personal, 15 de mayo, 2017); la organización posee un alto número de incentivos para generar motivación y uno de los principales es el ascenso. A pesar de ello, al obtenerlo, las expectativas que los trabajadores se habían generado en torno a esta situación no se cumplen, lo cual se ve reflejado en su desmotivación la cual se transmite a los empleados bajo su cargo y esto genera alta rotación de personal. Conocer, medir y caracterizar el grado de “engagement” permitirá conocer los factores más importantes y determinantes a fin de identificar cuáles son los puntos a mejorar y prestar atención para reducir los problemas que viene atravesando la empresa.

De acuerdo a lo expuesto a lo largo del capítulo, queda confirmada la necesidad de conocer a profundidad el fenómeno de “engagement” en toda empresa sin importar el rubro o sector al que pertenece, aunque especialmente, en aquellas en las que se ofrece un servicio puesto que el capital humano está implicado directamente en la entrega y generación de valor de este. De igual forma, son las empresas de la industria de comida rápida quienes se enfrentan a un mayor índice de rotación de personal, en particular en adultos jóvenes, lo que a su vez la lleva a afrontar una mayor necesidad de comprender el fenómeno de “engagement” y sus implicancias y los introduzcan en su realidad. Ante ello, surge la necesidad de plantearse objetivos e hipótesis relacionadas al fenómeno para apreciar la posibilidad de aplicar este en un caso particular, una empresa de comida rápida, donde el fenómeno de “engagement” se destaca en mayor medida que en otras empresas.

2. **OBJETIVOS**

Objetivo General

Caracterizar el grado de "Engagement", sus principales determinantes y su correlación con la intención de permanencia para el caso de los adultos jóvenes de 18 a 30 años en una empresa de comida rápida.

Objetivos Específicos

- Describir diferentes modelos para evaluar el grado de "engagement" según estudios previamente realizados.
- Identificar el nivel de Vigor, Dedicación y Absorción que presentan los trabajadores de una empresa de comida rápida, como medida del grado de "engagement" de acuerdo a la escala UWES.
- Identificar en qué medida las características propias de la situación de trabajo y las características personales de los trabajadores se correlacionan con el nivel de "engagement".
- Identificar en qué medida el grado de intención de permanencia se correlaciona con el nivel de "engagement" de los trabajadores.

3. **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

Pregunta General

¿Cuál es el grado de "Engagement" en los adultos jóvenes de 18 a 30 años en una empresa de comida rápida, qué lo determina y cuál es su correlación con la intención de permanencia?

Preguntas Específicas

- ¿Cuáles son los diferentes modelos desarrollados previamente para evaluar el grado de "engagement" en una organización?
- ¿Cuál es el nivel de Vigor, Dedicación y Absorción que presentan los trabajadores de una empresa de comida rápida como medida del grado de "engagement" acorde a la escala UWES?
- ¿En qué medida las características propias de la situación de trabajo y las características personales de los trabajadores se correlacionan con el nivel de "engagement" de los trabajadores?
- ¿En qué medida el grado de intención de permanencia se correlaciona con el nivel de "engagement" de los trabajadores?

4. HIPÓTESIS

- H1: Existe una correlación significativa entre el grado de "engagement" de un colaborador y los recursos personales particulares propios de este.
- H2: Existe una correlación significativa entre el grado de "engagement" de un colaborador y los recursos laborales de los que dispone y se le ofrecen, así como con las características de la situación de su trabajo.
- H3: Existe una correlación significativa entre el grado de "engagement" de un colaborador y la intención de rotación de este.

5. JUSTIFICACIÓN

El conocer cómo se define el concepto de “engagement” y sus factores en la empresa materia de estudio, permitirá reflejar los hallazgos teóricos y prácticos dentro de no sólo empresas de la industria de comida rápida sino en general a todo tipo de industria en el país. Realizar esta investigación permitirá crear valor teórico al mundo académico de la gestión de Recursos Humanos y definir conceptos que no se han revisado a profundidad en el Perú, pues el fenómeno, o bien no es comprendido o es muy general. Entender las variables relacionadas al “engagement” permitirá conocer más de cerca el comportamiento del capital humano y su relación con su desempeño organizacional así como con la consecución de objetivos para poder lograr valor compartido. Acorde a Bobadilla et al. (2010) se recomienda continuar el estudio de la relación de las variables y definiciones relacionadas al “engagement” para lograr una validación a través de aportes significativos que permitan, en el futuro, el desarrollo de un modelo que pueda ser aplicado a la realidad de las organizaciones.

El tema de “engagement” en el Perú no es valorado como debería puesto que o bien no se le da importancia o no es conocido y/o comprendido como ya lo hemos mencionado. Esto se refleja en la búsqueda de información bibliográfica o casos reales, los cuales en su mayoría se han dado en el extranjero. Es por esa razón que, mediante la presente investigación, se busca exhortar a empresas y estudiantes a encontrar un consenso respecto a la importancia y beneficio de este tema mostrando implicancias, beneficios, perjuicios y modelos tratados en otros sectores y país, de manera que puedan hallar una utilidad metodológica al analizar la presente investigación. Si bien los puntos a desarrollar o evaluar pueden variar de un sector a otro, puntos como tendencias, costumbres, características compartidas, pueden dar bases generales para poder realizar las evaluaciones necesarias y así poder encontrar soluciones y prevenir aspectos negativos en beneficio de no sólo las empresas sino de los trabajadores.

Finalmente, siendo el objeto de estudio una organización donde es el capital humano lo más importante y representativo del servicio a brindar, conocer al colaborador así como sus intereses, preocupaciones o aspectos relevantes, permitirá descubrir factores determinantes en los que la organización puede influenciar o considerar para analizar cómo reaccionar ante circunstancias como la rotación de personal. Identificando el grado de “engagement” y los factores relacionados a este, se podrá obtener información importante que permita analizar factores que afecten la relación empleado-empleador en aspectos como la intención de permanencia de los empleados. Los resultados obtenidos al finalizar la investigación serán de

gran utilidad para las empresas del sector, quienes podrán utilizar los resultados y recomendaciones como líneas de partida para desarrollar sus propias iniciativas y conocer mejor a su personal y sus motivaciones con la finalidad de encontrar mejores soluciones al problema del índice de rotación actual, demostrando las implicaciones prácticas que el presente trabajo permitirá desarrollar. Al darse la situación que en este tipo de empresas son los adultos jóvenes quienes representan la marca y son la cara visible frente a los clientes, la organización requiere que estos proyecten lo que la organización busca brindar y transmitir a sus consumidores.

6. VIABILIDAD

La viabilidad de la presente investigación se basó en la disponibilidad y acceso a diversos recursos. En primer lugar, las fuentes secundarias fueron recursos físicos importantes y accesibles pues estos a pesar de pertenecer a diversas universidades o institutos latinoamericanos o americanos, poseen versiones electrónicas. En el caso de las fuentes en el Perú, los recursos poseen cercanía y accesibilidad gracias a la biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Asimismo, existen trabajos académicos relacionados al tema a tratar lo que abrió las puertas a más fuentes de información.

Por el lado de las fuentes primarias, al tratarse del área de Recursos Humanos, poseían una dificultad mayor ya que implican cuestiones de disponibilidad de tiempo y confidencialidad, pues la información brindada requería de permisos y solicitudes a terceros (encargados o altos cargos). Asimismo, la coordinación de reuniones por parte de investigadores y personal podría haberse transformado en un problema que se logró evitar gracias a coordinaciones previas y anticipadas gracias a los contactos presentes que facilitaron la comunicación y accesos. Al contar con un contacto laborando dentro de la empresa de estudio, se ha facilitado el acceso e ingreso a la realización de entrevistas, encuestas y coordinaciones.

CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

La información presentada en este capítulo contribuirá a conocer con mayor detalle el entorno en el que se desarrolla la empresa objeto de estudio, brindando inicialmente información respecto a la situación actual en la que se desenvuelve la industria de la comida rápida. De manera adicional, se darán a conocer cambios vividos por la empresa en la búsqueda de una nueva dirección en el enfoque de Recursos Humanos como el establecimiento de nuevas políticas, programas de aprendizaje y desarrollo del trabajador, entre otros. Esta situación si bien presenta diferencias acorde al país en el que se encuentre la empresa, ha establecido sólidas bases aplicadas en todos sus locales como por ejemplo en el Perú, razón por la cual se desarrolla una breve explicación de la situación específica que se vive en este país.

La empresa objeto de estudio pertenece a la industria de comida rápida, la cual de acuerdo a cifras mostradas por la Organización Mundial de la Salud, ha logrado obtener un crecimiento de ventas del 260% en el Perú en los últimos diez años (RPP, 2015) y es claro que las organizaciones esperan que esta tendencia siga creciendo. Respecto a los riesgos propios de la industria en la que se encuentra la cadena de comida rápida estudiada, se puede mencionar la existencia de una alta dependencia a la calidad, cantidad y timing del servicio. Por otra parte, otra de las características de la industria es la sensibilidad respecto al desarrollo económico y la variación de ingresos de los habitantes ya que en tiempos de crisis, la comida rápida es reemplazada por comida casera. Pese a ello, es claro que los principales riesgos de la industria son las tendencias, los avances tecnológicos y el uso de redes sociales. La veloz transmisión de información de escándalos de salubridad, malas atenciones, y el mayor grado de consciencia respecto a la alimentación saludable, llevan a consumidores ya establecidos y potenciales a ser sensibles a percibir estas opiniones públicas y ver influenciada su decisión de consumo. Ante ello, las organizaciones deben adaptarse y aprender a manejar las diversas quejas, cambios en el consumidor y avances tecnológicos.

El sujeto de estudio es una empresa multinacional que opera en más de 119 países y cuenta con más de 33.000 locales. La empresa fue fundada en los años cincuenta mientras que a nuestro país llegó en los años noventa, y sus operaciones se basan, como indica su página web oficial, en ofrecer un servicio de comida rápida basado en altos estándares de atención y calidad de sus productos. En la actualidad, cuenta con 31 complejos en Perú repartidos principalmente

en Lima Metropolitana donde se encuentran 15 de sus locales (ninguno de ellos se ubica en Lima Sur) y más de 1300 empleados distribuidos en los 100 establecimientos de ventas (locales y puntos de venta de helados). Su fuerte posicionamiento en el mercado se debe, entre otros factores, al respaldo y reconocimiento de la cadena a nivel mundial, la ubicación estratégica de sus locales así como la combinación de productos diversos en tipo, cantidad, presentaciones y precios acorde a las necesidades del consumidor que van desde niños hasta adultos sin límite de edad.

En sus inicios, la empresa orientó sus ideales, normativas y actividades hacia el tema de la innovación concentrándose en los factores de velocidad, servicio y limpieza. Con el pasar de los años y junto a su internacionalización, los planes estratégicos fueron modificándose y mejorando, planteándose así nuevas metas y estrategias como las relacionadas al capital humano. La empresa, al igual que el sector de comida rápida, es ya consciente del rol fundamental de este punto, lo que la lleva a dar la importancia necesaria a los empleados puesto que son estos quienes no sólo generaban la calidad, servicio y limpieza, sino que también, valor de la marca. Para lograr los nuevos planes y objetivos planteados, los empleados empezaron a recibir compensaciones y beneficios considerables en relación a la competencia, entrenamiento de carácter mundial y se convertirían en parte de un compromiso con la diversidad y la inclusión (Cortina, Muñoz & Villar, 2016). A fin de poder obtener resultados esperados y objetivos planteados, la internacionalización trajo de la mano el hecho de que las políticas de recursos humanos sean variables particulares en cada país sin dejar de lado sus bases. Ello, debido a que la variable del capital humano para la empresa debe ser respetada en cada país puesto que los consumidores, preferencias y productos son distintos en cada punto donde la empresa tiene presencia.

El enfoque en Recursos Humanos a nivel mundial ha permitido que la empresa pueda crear un programa de aprendizaje estandarizado en cada país, orientado a desarrollar una línea de carrera desde las posiciones más bajas hasta las posiciones más altas como las de gerencia. (Cortina et al., 2016). Esta política de crecimiento y desarrollo profesional ha generado que la empresa pueda posicionarse y ser reconocida por Great Place to Work en más de 22 países. Además del desarrollo personal, uno de los aspectos de las compensaciones se basó en que los salarios de los empleados sean superiores al promedio de las empresas de competencia. En conjunto, estos puntos son considerados los más fuertes en muchos países en el mundo al igual que en el Perú, ya que manteniendo las capacitaciones y crecimiento constante es posible lograr

los puestos gerenciales de una forma más rápida que en otro tipo de empresas. La razón de este corto tiempo surge como consecuencia de que los niveles jerárquicos de la empresa son pocos en todos los países donde se presenta la empresa sin importar su ubicación. Los niveles jerárquicos se dividen en tres en cuanto a jefaturas se refiere, donde el primer nivel cuenta con los líderes de áreas a nivel mundial (divididos por continentes o partes de ellos), un segundo nivel con líderes a nivel nacional y subnacional, y finalmente, los gerentes de restaurantes que conoceremos durante la investigación como gerentes de turno. Siendo el Perú un país donde la empresa posee franquicias, las responsabilidades y jefaturas caen directamente sobre los gerentes de turno y representantes nacionales puesto que los niveles superiores no están presentes y en su lugar se encuentran los dueños de las franquicias. Por lo que los empleados ven directamente el cargo de gerente de turno como punto a alcanzar con un buen desempeño y aprendizaje.

En el Perú, la empresa, además de los beneficios ya mencionados, ofrece un compromiso con los empleados en su desarrollo y en la elección de compensaciones donde estas pueden ser incrementos de sueldos, ascensos, descuentos, días libres, entre otros. Además, buscan generar un clima agradable no sólo con los clientes sino entre trabajadores realizando actividades de integración como celebración de fechas especiales, día de la familia, trabajador del mes y del año, torneos deportivos, programa de becas, fiestas de inicio y fin de año, entre otros. El resultado de estos esfuerzos por mantener el bienestar de sus empleados, es analizado mediante encuestas que sirven como insumo para conocer el grado de cumplimiento de metas y objetivos así como un punto de partida para el planteamiento de nuevos retos. Ahora bien, a pesar de todos estos aspectos positivos e iniciativas en beneficio del trabajador, la realidad a la que se enfrenta la empresa en nuestro país, en particular, es muy distante a la esperada. Para los trabajadores objeto de estudio, las iniciativas y propuestas inicialmente planteadas no se asemejan a lo que encuentran y viven en la realidad laboral lo que los lleva a dejar sus puestos y labores. Tal es el caso, por ejemplo, de aquellos trabajadores que eligen el ascenso como compensación, quienes se enfrentan a una realidad distinta donde este proceso es acelerado y trae consigo una alta carga de funciones y responsabilidades para las que no están preparados. Esta situación los lleva a invertir más tiempo y esfuerzo de lo necesario, lo que origina su renuncia al no poder afrontar la situación. Esta situación origina que la empresa no alcance el objetivo de reducir sus índices de rotación a pesar de ser conscientes de esta situación y manejar indicadores que lo reflejan como % de rotación, presupuesto de compensaciones, horas de entrenamiento, entre otros.

Finalmente, gracias a la información presentada en este capítulo, es posible comprender la realidad respecto a la Gestión del Capital Humano, a la que se enfrenta tanto la cadena de comida rápida a nivel internacional como la franquicia de esta en el Perú. Se ha podido dar a conocer que existe una preocupación y un análisis dirigido hacia el desarrollo del trabajador así como el logro de su compromiso e identificación con la empresa, pero es posible notar también que aún hay aspectos que se desconocen y que podrían ser útiles para dar nuevas direcciones a sus estrategias. Es aquí donde el concepto del “engagement” puede jugar un rol fundamental para lograr orientar sus estrategias de gestión de Capital Humano en la dirección correcta.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

A lo largo del tercer capítulo, se brindará información respecto a la existencia de diversas definiciones que el concepto de “engagement” ha adquirido a lo largo del tiempo y su desarrollo, explicando la definición que se utilizará a lo largo de esta investigación y las razones por las cuales ha sido elegida. Asimismo, el análisis y valoración de los diversos modelos desarrollados a lo largo del tiempo sirvieron para conocer con mayor detalle a este fenómeno, tomando como principal referencia el Modelo de la Teoría de Demanda y Recursos Laborales JD-R para explicar y desarrollar bases para la investigación. Con el conocimiento del fenómeno de “engagement” gracias a la base teórica desarrollada, se podrán expresar la importancia del fenómeno, su rol y las consecuencias de este brindando un mayor énfasis en su influencia en la rotación de personal.

1. ENGAGEMENT

1.1 Concepto de “Engagement”

El término “engagement” no posee una definición o traducción completa en español. Realizar una traducción sería un error y significaría reducir el verdadero concepto en toda su amplitud y las implicancias que posee. Traducirlo definiría el “engagement” sólo como motivación o compromiso, lo cual es muy limitado y puede traer resultados incorrectos que a su vez lleven a soluciones erradas, perjudicando a la empresa al no brindar ningún cambio y trayendo consigo pérdidas innecesarias. Además, al hacerlo se dejaría de lado el verdadero significado que abarca una fuerte identificación del empleado con su trabajo y con su empresa. Ahora bien, el hecho que el término “engagement” no posea una traducción adecuada refleja la ausencia de desarrollo y estudio de este concepto en países hispanohablantes como es el caso del Perú. Las investigaciones realizadas respecto al “engagement” son casi nulas pues este fenómeno o bien no es conocido o es poco comprendido e interpretado en otras palabras o reflejado en otros conceptos. Un ejemplo de ello es que la palabra “engagement” es muchas veces representado en otros términos como satisfacción en el lugar de trabajo o empoderamiento laboral (Tillot, 2015). El significado puede variar entre países, sectores o empresas, y puede relacionarse con la cultura o tradición; por lo que se busca un consenso para que pueda ser aplicado de manera adecuada y completa en las organizaciones en el Perú, en particular, organizaciones de la industria de comida rápida donde se encuentra nuestro objeto de estudio.

A lo largo de la historia, el concepto de “engagement” ha ido variando y haciéndose más fuerte en países más desarrollados. El concepto ha pasado por diversas fases pero son tres de ellas las que han resaltado más que otras pues han sido relacionadas directamente con otros factores que se relacionaban a su vez con el desempeño organizacional. En primer lugar, el “engagement” empezó siendo relacionado como parte de una psicología positiva, una solución ante un problema ya presente, era opuesta al burnout, un desafío y complicación cuyos componentes son el agotamiento, el cinismo y la ineficacia, antítesis de los componentes del engagement (Bobadilla et al., 2015; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001); es decir, se limitaba sólo a ser una solución mas no se veía o apreciaba como un problema o un tema de importancia, o como lo que es: un fenómeno. Pasó posteriormente a enfocarse en la motivación, la cual provenía de los esfuerzos de las organizaciones en generar compromiso de los empleados ofreciéndoles recursos y condiciones para su desempeño positivo en beneficio del empleador (Bakker, Demerouti, Nachreiner & Schaufeli, 2001); llegando así a una definición incompleta tal como lo indicaría una traducción, lo que llevaba a no conocer el fenómeno en toda su amplitud y no ubicar los fenómenos o características correctas para poder mejorar y realizar los cambios necesarios. Pasado los años y gracias al desarrollo tecnológico, las organizaciones se han adaptado a los cambios y nuevas tendencias por lo que, acorde a Bakker y Schaufeli (2004), las organizaciones modernas actualmente dan énfasis a la gestión del capital humano. Hoy en día es conocido que el capital humano es la principal fuente para el desempeño de las organizaciones y de la generación de su ventaja competitiva sostenible en el tiempo, enfocándose en las personas como principal activo y fuente de ventaja, y partiendo de este capital humano al objetivo de realizar cambios y mejoras.

En la actualidad, acorde a la revisión teórica, se ha podido identificar varias concepciones del término “engagement” que varían según los autores, las situaciones o las empresas donde este fenómeno se evalúa. Como ya lo hemos mencionado, no existe un consenso respecto al significado final o definitivo del “engagement”, por lo que presentamos diversas concepciones que de manera histórica se han destacado y que, en opinión nuestra, son las más adecuadas y cercanas a lo que queremos buscar medir. Por un lado, de acuerdo con Robinson, Perryman y Hayday (2004, citado en Markos & Sandhya, 2010), el “engagement” se define como una actitud positiva de los empleados hacia la organización y su valor, los cuales están comprometido y son conscientes del contexto de su trabajo y de las acciones que deben realizar con colegas en beneficio de la organización. Otra definición del concepto en cuestión define al “engagement” como una actitud positiva hacia el trabajo, sensación de satisfacción y un estado de ánimo relacionado con el trabajo que está marcado por el vigor, dedicación y

absorción (Mendes & Stander, 2011; Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Estas y otras definiciones pueden ser agrupadas acorde a la perspectiva que representan ya que pueden concebir al “engagement” como una descripción de la condiciones laborales bajo las cuales los empleados se desempeñan (Macey & Schneider, 2008); como un resultado del comportamiento o conductas relacionadas con el desempeño (Crant, 2000; Fay & Frese, 2001; Mackenzie, Organ & Podsakoff, 2006); o como una presencia psicológica que puede abarcar el involucramiento, el compromiso, el apego y el estado de ánimo (Kahn, 1990).

Las definiciones mencionadas pueden ser complemento una de otra en beneficio de la investigación. En este caso, si bien el “engagement” puede ser definido como un estado mental, al tener que realizar trabajos conjuntos con otros miembros de la organización y no de manera individual, es preferible tomar la definición que abarca el concepto relacionado al factor emocional y relacional, que en este caso será la definición otorgada por Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker. Esta definición es la más adecuada para la investigación debido a que no sólo se involucra el concepto de trabajo con colegas y el compromiso, sino que además de ello incorpora la satisfacción y dedicación del empleado, nuestro principal activo. Al ser definido el “engagement” como un resultado o fenómeno positivo dentro de la organizaciones, esto puede ser utilizado para respaldar los resultados favorables de las organizaciones que lo estudian, aplican y mantienen ya que trae consigo aspectos positivos como el que indica Saks al mencionar que, el grado de “engagement” de una organización puede predecir las intenciones de los empleados de dejarla (Mendes & Stander, 2011; Saks, 2006). Esto pues, nos permite observar que aplicar el tema “engagement” en la empresa de comida rápida objeto de la presente investigación, puede permitir relacionarlo con el principal fenómeno que vive día a día que es la alta rotación de personal, el cual es notablemente un problema que se ve día a día junto con sus consecuencias negativas.

1.2 Modelos de “engagement”

Basándonos en la recopilación de los modelos más relevantes realizados en la investigación de Bobadilla, Callata y Caro enfocada en el “engagement”, se realizará una comparación entre cada uno de ellos. En primer lugar, tenemos La Teoría del Rol elaborada en 1990 por Kahn, aún vigente para muchos estudiantes y organizaciones a pesar de su antigüedad, la cual consiste en hallar una relación entre el colaborador y las características del puesto que desempeña, teniendo en cuenta el contexto interpersonal, grupal y organizacional como factores relevantes para analizar los niveles de motivación y la significancia del trabajo. Es así que definía al “engagement” como la concentración de energía que se canaliza hacia el logro de las metas de la organización (Bakker & Rodríguez, 2013) y conceptualizaba a las personas con un alto nivel de engagement como física, cognitiva y emocionalmente unidas a sus roles. Por otro lado, en 1997, Maslach y Leiter desarrollan el Modelo Estructural, en el cual el concepto de “engagement” representa una respuesta al burnout (fenómeno relacionado a la insatisfacción, carga laboral y estrés), administrando resultados positivos en la compatibilidad entre las características del colaborador y la labor específica que desarrolla en la organización. Para estos autores, el “engagement” tiene como característica principal un alto nivel de energía, participación y eficacia y se puede evaluar como el concepto opuesto al “burnout” (Bakker & Rodríguez, 2013). Ya en 2001 apareció el modelo de la Teoría de la Conservación de Recursos COR por parte de Hobfoll, el cual trata acerca de la forma en que los colaboradores hacen frente al estrés laboral a través de los recursos tales como características personales, condiciones o energías que son valorados por las personas y que pueden ser motivadores en sí mismos por medio de su mantenimiento y acumulación. La teoría mencionada conceptualiza al estrés como un proceso en el cual se produce una pérdida de los recursos o existe la amenaza de su pérdida. Si las personas logran evitar y protegerse de la pérdida de recursos o sino recuperarse de esta merma generando más recursos de los que ya poseen, se reducirán los niveles de estrés percibido (Salazar, Herrera, Rueda & León, 2014)

En 2006 aparecen dos nuevos modelos respecto al “engagement”. El primero de ellos fue el modelo del intercambio Social-SET elaborado por Sacks, el cual afirma que los colaboradores poseen diversos niveles de “engagement” de acuerdo a los recursos económicos y socio-emocionales que reciben por parte de la organización donde realizan sus labores, lo cual genera que sientan la obligación de retribuir con grandes niveles de “engagement”. Por otra parte, el segundo modelo desarrollado en ese año fue la Teoría de Demanda y Recursos

Laborales JD-R llevado a cabo por Bakker, quien manifestó que los recursos laborales cumplen un rol motivacional y son más beneficiosos si se tiene la finalidad de mantener el “engagement” en condiciones de altas demandas laborales. Posteriormente, en 2011, Bakker y Oerlemans presentan el Modelo Circunflejo de Emociones que consiste en la diferencia del constructo “engagement” y el constructo satisfacción laboral, ya que, el “engagement” combina tanto una elevada activación (vigor y absorción) como el placer por el trabajo (dedicación), mientras que por el lado de la satisfacción laboral, esta es una forma pasiva del bienestar en el trabajo. Además, realiza una diferencia entre los empleados con un alto nivel de “engagement” y los adictos al trabajo pues los primeros disfrutaban de otras actividades en su tiempo libre mientras que los adictos al trabajo padecen de un impulso constante por trabajar el mayor tiempo posible (Bakker & Rodríguez, 2013). Finalmente, en 2012, Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli y Van Wijnhe desarrollaron el Modelo del Impacto de los Recursos Personales en el “engagement”, el cual plantea una relación recíproca entre los recursos personales y las emociones positivas, lo que en otras palabras significa que los colaboradores que presenten emociones positivas tienden a desarrollar mejores habilidades en relación al trabajo.

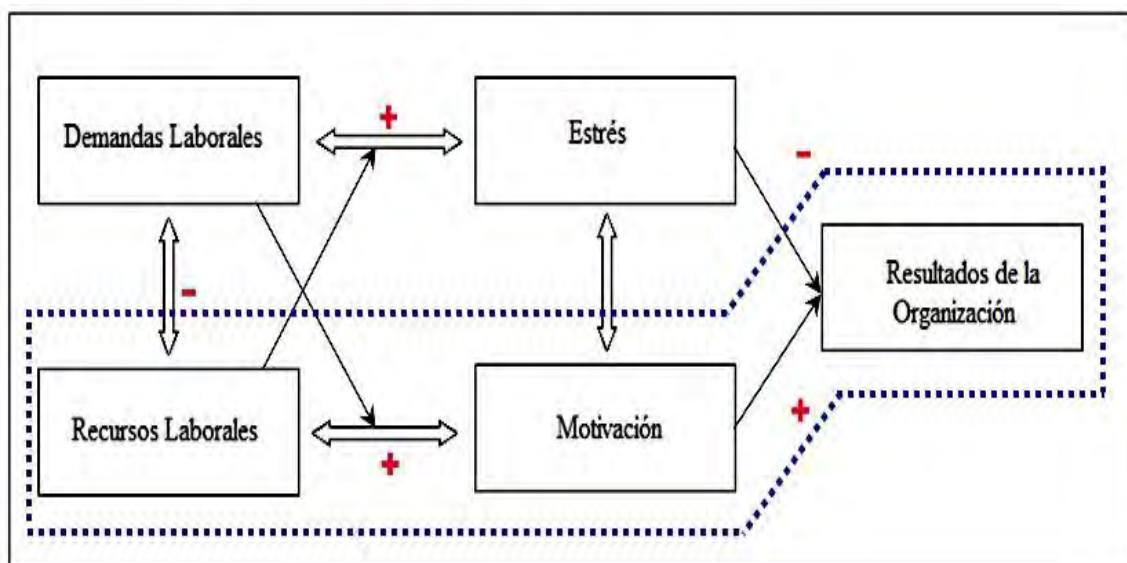
TABLA N° 1: COMPARACIÓN DE MODELOS DE “ENGAGEMENT”

MODELO	AUTOR	CONCEPTO
Teoría del Rol	Kahn	Relación trabajador-puesto de trabajo influenciada por el contexto interpersonal, grupal y organizacional.
Modelo Estructural	Maslach y Leiter	Engagement representa una respuesta al Burnout, administrando resultados positivos entre las características del colaborador y su labor específica.
Teoría de la Conservación de Recursos COR	Hobfoll	Estrés como proceso en el cual se produce una pérdida de recursos (características personales, condiciones o energías) o existe la amenaza de su pérdida.
Modelo del intercambio Social-SET	Sacks	Colaboradores poseen diversos niveles de “engagement” acorde a los recursos económicos y socio-emocionales que reciben de la organización.
Teoría de Demanda y Recursos Laborales JD-R	Bakker, Demerouti, Nachreiner y Schaufeli	Recursos Laborales cumplen un rol motivacional y son más beneficiosos si tienen la finalidad de mantener el “engagement” en condiciones de altas demandas laborales.
Modelo Circunflejo de Emociones	Bakker y Oerlemans	Engagement combina tanto una elevada activación (vigor y absorción) como el placer por el trabajo (dedicación).
Modelo del impacto de los recursos personales	Ouweneel	Relación recíproca entre recursos personales y emociones positivas.

Fuente: Elaboración propia

Una vez revisados los modelos desarrollados podemos observar los amplios estudios que respaldan a cada uno así como su desarrollo práctico. Sin embargo, luego de analizar la bibliografía acerca del concepto de “engagement”, se ha encontrado que el modelo JD-R es el modelo más utilizado por los académicos para realizar sus respectivas investigaciones y estudios debido a no sólo su peso académico sino también por su practicidad y claridad. Además de ello, este modelo ha sido empleado en distintos sectores y contextos por lo que su confiabilidad resulta ser más alta en comparación a los demás modelos (Shaufeli & Bakker 2004, Bargagliotti 2011). Este modelo realiza una clasificación de recursos laborales y demandas laborales, siendo los primeros motivacionales y los segundos factores estresores. Respecto a las demandas laborales, éstas se refieren a los aspectos físicos, psicológicos y organizacionales que necesiten un esfuerzo constante por parte del colaborador, mientras que los recursos laborales se refieren a los aspectos relacionados a los factores psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo, que podrían disminuir las dificultades y costos físicos y psicológicos relacionados a la labor realizada (Bobadilla et al., 2015). Siguiendo con el desarrollo de este modelo, a pesar de que los recursos y las demandas laborales propician procesos separados entre sí, los recursos reducen el impacto de las demandas, por lo que presentan una influencia positiva. Además, las demandas aumentan el impacto de los recursos laborales hacia el logro de la motivación (Albrecht, 2012; Bakker, Demerouti & Hakanen, 2005).

FIGURA N°1: MODELO JD-R



Fuente: Modelo JD-R: Demerouti et al., 2001

La presente investigación se centra en los Recursos Laborales planteados en el mencionado modelo debido a que estos conducen a alcanzar un alto nivel de “engagement”, que es el concepto estudiado en el presente trabajo. Esto se debe a que estudios anteriores han dado como resultado que numerosos recursos de trabajo como apoyo, coaching, feedback, autonomía y capacitación por parte de los supervisores y oportunidades de aprendizaje, conducen a un alto engagement laboral (Bakker, 2003; Hakanen, 2006). Adicional a ello, se ha decidido incluir en el modelo planteado Recursos Personales, entendido como las variables socio-demográficas de los colaboradores tales como edad, género, nivel socio-económico, nivel de estudios, sede donde labora, carga económica o familiar, entre otros; puesto que se considera que estos son también determinantes ya que son variables directamente relacionadas a los colaboradores.

Respecto a la medición de “engagement”, razón de ser de la presente investigación, se utilizará la escala de Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17), elaborada por Schaufeli y Bakker en 2003. Se ha elegido esta escala como herramienta a utilizar en la investigación debido a que es la más utilizada por otros investigadores para medir el grado de “engagement” (Bakker, 2008). Esta herramienta analiza el estado afectivo-motivacional positivo en relación al bienestar laboral y consta de tres dimensiones o subescalas que son vigor, dedicación y absorción. La definición de cada una de estas dimensiones nos lleva a observar que el trabajo pasa a ser más que un estado mental o cognitivo sino que va más a lo que podríamos considerar un estado emocional, ya que:

El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo (Schaufeli & Bakker, 2003, p.6).

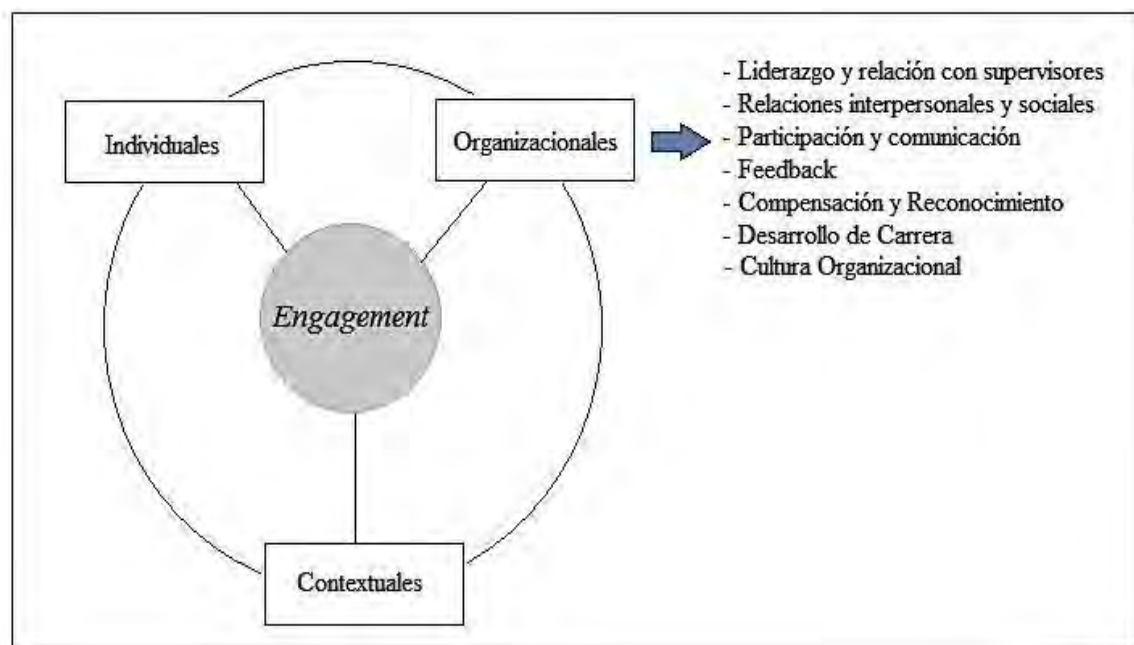
Por otra parte, cada una de estas dimensiones consta de ítems específicos distintos pero relacionados. La dimensión Vigor se evalúa mediante seis ítems relacionados a altos niveles de energía, esfuerzos y persistencia ante las dificultades que se presenten en el trabajo, lo que nos permite apreciar el grado de intención del empleado por la superación para lograr los objetivos que se le planten ya sea de manera personal o profesional, de manera interna o externa en relación a su trabajo. Respecto a la dimensión Dedicación, esta se evalúa por medio de cinco ítems referidos a sentirse orgulloso por el trabajo y sentirse inspirado y retado por las funciones

a cumplir dentro de la organización. En estos puntos se aprecia el hecho de involucrar el factor emocional con lo que el trabajador realiza sus funciones no sólo por ser su labor sino porque es algo que lo inspira. Finalmente, la dimensión Absorción se analiza mediante seis ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y sentir que el tiempo pasa rápidamente durante las horas de labores, donde el trabajo ya no es sólo una motivación sino es parte del empleado, es la identificación con lo que hace y que ya forma parte de su vida.

1.3 Factores que influyen en el fenómeno del “engagement”

Respecto a los factores que influyen en el desarrollo del “engagement” entre los colaboradores de una organización, Suharti y Sulyanto (2012) afirman que los factores que propician la aparición de engagement se categorizan en tres grupos mostrados a continuación: a nivel individual, nivel organizacional y nivel contextual.

FIGURA N° 2: FACTORES QUE PROPICIAN EL DESARROLLO DE “ENGAGEMENT”



Fuente: Bobadilla, Callata y Caro, 2015

Debido a que la presente investigación se basa en el modelo de demandas y recursos laborales JD-R, específicamente utilizando la perspectiva de la motivación generada en los colaboradores a través de los recursos laborales, nos centraremos en los factores organizacionales ya que son estos en los que la organización puede tomar medidas e influir, generando cambios a partir de una mejor gestión humana. Además de ello, también nos centraremos en los factores individuales entendidos como las características socio-demográficas de los colaboradores. En el caso de la empresa de comida rápida estudiada, como ya lo hemos mencionado, es una organización que se ve afectada por un alto nivel de rotación de personal. A pesar de los recursos laborales que la empresa ofrece a los trabajadores, este suceso sigue dándose. Asimismo, si bien la organización podría realizar cambios en los aspectos individuales al manejar filtros, sistemas de selección, herramientas o sistemas organizacionales, esto no forma parte de sus procesos pues el potencial empleado sólo debe cumplir con requisitos básicos como son la reducida o inexistente experiencia laboral, la disponibilidad para cumplir turnos en diferentes locales y alto nivel de empatía y orientación al cliente. Es por ello que parte de la investigación está orientada a estudiar con detenimiento los factores actuales que la organización utiliza y brinda, así como en definir su grado de influencia en la permanencia o no de los empleados.

La siguiente tabla consiste en un resumen realizado por Bobadilla, Callata y Caro (2015) respecto a los principales recursos organizacionales que propician el desarrollo de engagement entre los colaboradores. A través de un análisis de dichos factores, cotejándolos con los resultados obtenidos en la escala UWES, se determinará cuáles de ellos resultan críticos para el desarrollo de engagement de la empresa estudiada y en los cuales el área de Recursos Humanos debe prestar mayor atención y priorizarlos al diseñar sus estrategias con la finalidad de mejorar la satisfacción laboral, aumentar la productividad de los colaboradores y, principalmente, reducir la rotación de empleados.

TABLA N°2: PRINCIPALES RECURSOS ORGANIZACIONALES QUE PROPICIAN EL DESARROLLO DE “ENGAGEMENT” ENTRE LOS COLABORADORES

Recursos organizacionales	
Recurso	Desarrollo
Cultura organizacional	Constituye uno de los factores que impulsan el engagement en los colaboradores (McBain 2007). Una cultura organizacional de apertura proporciona un impacto positivo en la creación de engagement de los colaboradores (Suharti y Suliyanto 2012).
Autonomía	La autonomía se describe como la variación del estado engagement que se produce en cada persona. La autonomía en el trabajo puede ser crucial para la salud de los empleados y el bienestar, porque una mayor autonomía se asocia con más oportunidades para hacer frente a situaciones de estrés (Jenkins 1991, Karasek 1998).
Liderazgo y relación con los supervisores	La relación de los trabajadores con sus supervisores tiene un impacto directo sobre los resultados. Estudios indican que el engagement tiende a estar basado en el tipo de relación establecida entre los trabajadores y sus supervisores o gerentes (Blizzard 2003)
Soporte de los colaboradores, relaciones interpersonales y relaciones sociales	Los compañeros juegan un rol importante en el desarrollo de las actividades laborales y en la obtención de logros comunes. Es así como aquellas personas que forman parte de equipos de trabajo altamente engaged, y que establecen relaciones interpersonales basadas en confianza y apoyo reportan altos niveles de compenetración en el trabajo y presentan un estado psicológico de seguridad, lo cual produce un ambiente generalizado «altamente engaged». La percepción de contar con apoyo por parte de los colegas genera engagement al satisfacer la necesidad de pertenencia al grupo de trabajo (Hakanen et al. 2006, Cufaude 2004 citado en Lanphear 2004, Kahn 1990, Maslach et al. 2001).
Participación y divulgación de la información	La comunicación efectiva a lo largo de las organizaciones determina el nivel de engagement en los colaboradores al considerar que cuentan con la información requerida para realizar bien su trabajo (Hewitt 2011).
Retroalimentación o feedback	La retroalimentación constructiva no solo ayuda a los empleados a hacer su trabajo con mayor eficacia, sino también mejora la comunicación entre supervisores y empleados. Proporcionar información de manera específica y constructiva genera cambios positivos en el rendimiento, aporta al proceso de aprendizaje e incrementa el nivel de competencia (Bakker y Demerouti 2013).
Compensación, beneficios y reconocimiento	Una adecuada percepción de sistemas de compensación y beneficios, equivalente al desempeño y a las contribuciones realizadas, además del reconocimiento explícito por los logros en el trabajo, es elemental para contar con personal engaged (Hewitt 2011).
Oportunidades de desarrollo de carrera o crecimiento profesional	La percepción de contar con un conjunto de circunstancias favorables para contar con oportunidades de crecer y desarrollarse dentro de la organización bajo parámetros de equidad e imparcialidad promueven el nivel de engagement en los colaboradores (Hewitt 2011).

Fuente: Bobadilla, Callata y Caro 2015

2. CONSECUENCIAS RELACIONADAS AL GRADO DE “ENGAGEMENT”

2.1 Rotación

2.1.1 Definición de Rotación en el aspecto laboral

El fenómeno de rotación es muy común y altamente estudiado ya que los empleados no siempre estarán en una misma organización y no siempre serán capaces de ir de la mano con esta y de los cambios o sucesos que pueda vivir. Una definición clara es la que nos indica que la rotación de personas puede ser entendida como el resultado del cese de algunos empleados y el ingreso de nuevos trabajadores para reemplazarlos en la realización de sus funciones (Chiavenato, 2009). Mediante esta definición, si bien no se deja en claro las razones por las que se da esa rotación, se aprecia el hecho de que la salida de empleados de la empresa pueda traer consecuencias negativas pues, al ser reemplazados, generan costos ya sea de liquidación de antiguos trabajadores o de capacitación de nuevos, más allá de los beneficios que también pudiera traer esta decisión. Si bien el factor económico es importante en una organización privada porque puede definir su solvencia, rentabilidad y supervivencia a largo plazo, esto no es lo único en lo que se ve afectada.

La supervivencia y futuro de la empresa se ven afectados también por el fenómeno de rotación, que vendría a ser relacionado a un factor más humano y personal con un enfoque en el trabajador. Para lograr evitarlo, una organización debe ser saludable y positiva y al buscar serlo, persigue un objetivo principal que es el de retener el talento (Davenport & Harris, 2007; Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz & Younger, 2008). Las organizaciones que buscan ser saludables y positivas se enfocan en sus empleados con pasión y entusiasmo tal y como lo hacen con sus procesos y productos (Bryan & Joyce, 2007). Al ser su principal insumo, fuente de funcionamiento, mano de obra, y generador de valor, se busca reducir la rotación a fin de evitar perjudicar el desempeño y bienestar, de los empleados y la organización, así como el valor conjunto. Una empresa cuyos empleados no sientan que generan valor para sí mismos, no serán capaces de generar el mismo valor en beneficio de la propia empresa, por ende, no podrán crecer y desarrollarse en conjunto. Este acontecimiento puede ser definido por decisión del empleado y es algo que no puede eliminarse pero sí puede ser medido, reducido y previsto junto con sus impactos.

2.1.2 Fenómeno de rotación de personal

Causas de rotación de personal

Si bien el fenómeno de la rotación de personal no puede detenerse debido a que es una consecuencia de diversos determinantes, pueden o bien identificarse las causas a través de observaciones y análisis; o, se pueden mitigar las consecuencias para futuros acontecimientos o la búsqueda de no repetir el fenómeno y por ende, sus consecuencias negativas. Dentro de la presente investigación nos enfocaremos en las causas y cómo puede surgir el hecho o decisión de llegar a la rotación desde el punto de vista de los principales interesados con el objetivo de buscar que esta consecuencia no ocurra. Si bien existen factores externos fuera del alcance de los involucrados que pueden afectar la permanencia de los empleados, nos enfocaremos en dos grupos acorde a como indican Mitta y Dávila (2015) y Chiavenato (2009) que son el grupo conformado por los factores relacionados a la desvinculación por iniciativa de la empresa y al grupo conformado por las relacionadas a la desvinculación por iniciativa del empleado:

- Como decisión de la empresa: Enfocándonos en sólo el empleador, empresas como las de la industria de comida rápida, poseen un gran poder de decisión al ser ellos quienes aceptan o no el desempeño o realización de acciones de los empleados dentro de su organización mediante el uso y valoración de contratos. El empleador puede tomar la iniciativa de fomentar la rotación, es decir, la separación del empleado de la organización conforme lo considere necesario, beneficioso o única alternativa puesto que de ello depende la imagen que se proyecte de la organización y la consecución de sus objetivos. Dentro de las decisiones, facultades o necesidades de la empresa que pueden generar la rotación y están en su poder podemos definir, por ejemplo los casos de:
 - a) *Despidos:* A pesar de que el despido se valore mayormente como un punto negativo, las organizaciones pueden tomar la decisión de generar despidos por razones como inconformidad con el desempeño o incapacidad de poder brindar la capacitación y recursos adecuados a los empleados. Dentro de nuestro público objetivo (adultos jóvenes de 18 a 30 años), se puede apreciar una característica particular. Acorde a una encuesta realizada, los jóvenes de este rango opinan que no se encuentra entre sus

planes a futuro el hecho de quedarse trabajando en la misma empresa por más de dos años (Mitta & Dávila, 2015). Producto de un análisis inicial, podemos considerar que las empresas pueden creer que invertir en el personal de este rango es innecesario y en vano, lo que sólo generaría alto costo y ningún futuro beneficioso. Asimismo, si bien en el Perú la definición “Millennial” no sería equivalente en su totalidad a su definición americana, se comparte una porción del rango de edad y su principal factor que es lo novedosa y diferente que es esta generación pues poseen necesidades diversas y cada vez más complejas donde “Los gerentes deben olvidar la mentalidad de jefes y practicar un método más de consejero y entrenador” (Lowe, Levitt & Wilson, 2008 citado en Hernández, 2009, y en Mitta & Dávila, 2015). Este tipo de relación puede ser un cambio considerable y difícil que tendría que estar relacionado con cambios en las tradiciones y prácticas de la empresa, lo cual no necesariamente es aceptado y algunas veces puede ser considerado como negativo ya que implicaría riesgos y nuevas acciones, métodos, estándares o en general cambios que no necesariamente se vean claramente o a corto plazo: o que simplemente, generen un miedo al cambio en mayor medida con culturas y normas ya establecidas.

- b) *Renovación positiva en relación al entorno cambiante*: acorde al texto “Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance”, la rotación colectiva de empleados podría generar un aspecto positivo en relación al desempeño de la organización (Hancock, Allen, Bosco, McDaniel & Pierce, 2013). Ante ello, podemos llegar a la conclusión que muchas organizaciones, a fin de hacer frente al entorno cambiante, pueden fomentar la rotación de empleados en la búsqueda de unos más capacitados y aptos para hacer frente a los nuevos retos que puedan presentarse. Para algunas organizaciones puede significar un alto costo pero para otras puede significar una inversión positiva en relación con los beneficios que pueden conseguirse ante una actuación rápida y eficaz en el entorno cambiante, considerando el talento humano como reemplazable siempre que se pueda sustituir y supere el desempeño previo. Con ello no se busca describir o mencionar que no hay factores negativos ya que como lo hemos mencionado previamente, siendo estos los que más destacan y abundan. Sin embargo, podemos incluir como suposición que la empresa posee características, ingresos, reservas, entre otros, que le permiten tomar esta decisión en su beneficio.

- Como decisión del empleado: si bien se mencionó que para que un empleado pueda desempeñarse y recibir un salario por las labores que realiza existen los contratos, el empleador puede renunciar a sus beneficios y a la relación empleado-empleador, aceptar ciertas medidas como multas u otros, y con ello ser apto y capaz de dejar atrás a la organización, es decir, ya no laborar en ella. El fenómeno de rotación afecta directamente al empleador pues es el empleado quien dejará de realizar sus labores en la organización en la que se encuentra, reduciendo la mano de obra, afectando los resultados y generando una mayor carga laboral para quienes se mantienen y llevando a la organización a cambios. Esta decisión puede darse debido a diversos factores por decisión del empleado como por ejemplo los casos de:

- a) *Renuncias*: Chiavenato nos menciona que la desvinculación del empleado puede deberse principalmente a dos grupos de factores que son motivos personales, en relación con la insatisfacción en el trabajo; o motivos profesionales, en relación al mercado profesional (Chiavenato, 2009). Asimismo, Francisco Santacruz (2011) nos menciona que existen tres grupos de factores por los cuales las personas tienden a desvincularse de una organización y son los atributos individuales, las características organizativas y los factores de ambiente. Cualquiera de estos puntos que no sea cumplido fomentará que este busque desvincularse y terminar con la relación empleado-empleador en la organización.

- b) *Nuevas oportunidades en el mercado laboral*: los adultos jóvenes de hoy en día buscan aprender y crecer, ya sea con líneas de carrera, nuevas experiencias y nuevos puestos, aspecto que los gerentes o jefes deben tener muy presente y ser conscientes de ello (Mitta & Davila, 2015). Estos adultos jóvenes buscan nuevos retos y aprender día a día para seguir superándose, como también buscan ampliar la visión más allá de su próximo ascenso en su centro de trabajo y encontrarse en la capacidad de detectar oportunidades más amplias en el mercado laboral (Bohlander, Sherman & Snell, 2001). Podemos observar que si estos empleados no logran apreciar un futuro crecimiento y la obtención de logros, buscarán nueva oportunidades y con ello nuevas organizaciones o nuevos puestos que les permitan alcanzar sus sueños y objetivos.

Estrategias para reducir la rotación de personal

Como sabemos, la solución a la rotación de personal es buscar mantenerlos y generar un sentimiento de pertenencia e identificación con la organización a fin de mantener al empleado dentro de ella el mayor tiempo posible pero sin dejar de lado la creación de valor mutuo. Acorde a lo desarrollado por Daniel Mitta y Carmen Dávila (2015) en la tesis “Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicada sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones”, podemos ver que existen diversas estrategias para lograr reducir el fenómeno de la rotación donde se encuentran las siguientes políticas y prácticas en beneficio de los empleados, que si bien se busca aplicar en los “Millennials”, estas estrategias pueden ser también aplicadas en los adultos jóvenes estudiados pues el rango de edades es muy similar, así como los intereses de estos. Dentro de estas estrategias encontramos:

- a) Ayudarlos a “crecer”.
- b) Ofrecerles flexibilidad laboral.
- c) Escuchar sus opiniones.
- d) Brindar el balance entre lo laboral y personal.
- e) Motivarlos constantemente.
- f) Permitir un desarrollo de línea de carrera más rápido.

Respecto a estas estrategias o acciones a realizar a fin de reducir la rotación de personal y sus efectos negativos, el que más destaca es el de motivarlos constantemente. Si bien la motivación puede ser un punto incluido en la definición del término “engagement” antes ya mencionado, es una de las estrategias más conocidas, adecuadas y completas ya que permite conocer las principales necesidades de los empleados y ver qué acciones o hechos harían que estos deseen continuar en la organización. Hasta este punto, la estrategia de motivación no será desarrollada en la investigación o como solución a los hallazgos obtenidos, pero sí será mencionada y utilizada como base para poder comprender mejor lo que son las necesidades y como la satisfacción de estas y su comprensión pueden contribuir a generar retención de talento.

2.1.3 Relación de “engagement” y rotación de personal

El “engagement” es el resultado del grado de inversión de la empresa no sólo en términos económicos sino también organizacionales, sociales, de recursos, entre otros. Acorde a la revisión de la literatura y casos, se puede considerar que el fenómeno de “engagement” está relacionado a la rotación del personal, pues la relación desarrollada a lo largo del texto nos da a conocer que un alto grado de “engagement” permite mantener bajos niveles de rotación. Acorde a Jamrog (2004), debido a los problemas de alto grado de presión en relación a la supervivencia organizacional, organizaciones que permiten que el “engagement” y sus estrategias de retención tomen asiento ven directamente los efectos de esta situación. Con ello, queda claro que puedan surgir posibles factores negativos si estos dos elementos no se mantienen unificados y desarrollados de manera equitativa y conjunta.

Si bien en la actualidad el fenómeno de “engagement” no es estudiado y su importancia aún no es totalmente clara, es importante reconocer que puede tener influencias positivas en la organización. De acuerdo a lo planteado por Jamrog (2004), las organizaciones no pueden reaccionar con una estrategia “justo a tiempo” cuando la tormenta llegue. Con esto, el autor busca decir que las empresas no deben esperar que la rotación de personal llegue a un punto crítico para recién tomar acciones o medir indicadores a fin de esperar que en un futuro este hecho se reduzca. Las estrategias de retención que busquen generar un ambiente basado en el “engagement”, en particular en aquellos mejores y más destacados empleados, permitirá dejar de lado una cultura obsoleta basada sólo en pagos y beneficios sino que estará basada en una nueva cultura enfocada en el desarrollo y crecimiento de sus empleados donde con ello, podrán ver sus necesidades satisfechas, ya no sólo enfocadas en el ámbito monetario. El fenómeno de “engagement” ha existido siempre aunque ha tenido distintas concepciones y variaciones pero es claro que a pesar de estos cambios, siempre ha estado relacionada directamente con la rotación de personal, pues, ambas variables se desarrollan en conjunto. Si bien la información aún no es tan amplia como podría, se espera en un futuro que esta relación sea demostrada con mayores ejemplos y casos reales.

3. EL ROL E IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DEL GRADO DE “ENGAGEMENT”

En términos de la realidad organizacional, la importancia del concepto de “engagement” radica en la firme creencia de que el bienestar laboral genera éxito y el logro de objetivos personales y organizacionales (Bakker, Demerouti, Schaufeli & Xanthopoulou, 2007), ya que existen pruebas de que al mejorar la calidad de la vida laboral existe una relación directa con un mejor desempeño y una mayor intención de seguir laborando en la organización (Pavithra & Barani, 2012). Es así que se entiende que un empleado que tiene las condiciones adecuadas para poder desenvolverse, podrá lograr los objetivos máximos que se proponga y que van ligados con los de la organización donde labora. Por supuesto, así como muchas teorías motivacionales mencionan que la satisfacción y logros personales inician con la motivación y el cumplimiento de necesidades personales, también se conoce que es desde ellas que los objetivos organizacionales pueden ver su posible cumplimiento. Sabemos que la motivación es parte importante del “engagement” pero no es lo único, de ahí viene la importancia de la medición del grado de “engagement” pues es una forma de conocer la realidad de la empresa y las condiciones y acciones que se experimentan para poder actuar en beneficio conjunto.

A pesar de que los estudios basados en el concepto de “engagement” no datan de muchos años atrás y no hay una definición exacta, relaciones entre una mejor salud mental, una mejor motivación intrínseca y autoestima en la organización han sido identificadas con el concepto en cuestión (Sappälä 2009; Bakker, Demerouti, Schaufeli, & Xanthopoulou, 2007; Xanthopoulou, 2009). Asimismo, el “engagement” laboral también es relacionado a un mejor desempeño, compromiso y productividad debido a que los colaboradores muestran ser más capaces de apoyar a sus compañeros, recibir feedback y generar oportunidades de mejora al adaptarse mejor a sus ambientes de trabajo, creando recursos laborales más fácilmente (Xanthopoulou, 2008). Es por esta razón que podemos observar el rol que cumple el “engagement” dentro de una organización, siendo este un rol crítico y conciliador pues busca generar un balance con la rotación de personal, donde esta última no puede ser superior a la primera. Mediante las relaciones con otros conceptos se puede apreciar el rol positivo que el desarrollo del “engagement” posee pero no es suficiente si la organización no lo comprende y no le da la debida importancia.

El desarrollo del “engagement” no es exclusivo para la retención del personal ya que puede ser también un fenómeno relacionado a la cultura organizacional pues el “engagement”, es el resultado de una cultura organizacional saludable y se afirma que organizaciones con culturas fuertes cuentan con personal con un fuerte grado de “engagement” (Bobadilla et al., 2015; Denison, 2010). Por otro lado, el personal no es la única fuente que afecta al “engagement”, ya que aspectos ajenos y externos a los colaboradores forman parte del entorno en el que desarrollan sus labores (Ten, Bakker, Hetland & Keulemans, 2012). Dentro del entorno cambiante basado en la tecnología y la modernización surgen acontecimientos fuera del alcance de las empresas que representan un reto constante. Es así que una organización que mida el grado de “engagement” y busque mantenerlo en un nivel alto, fomentará la superación de sus empleados y los motivará a hacer frente a los cambios y nuevos aprendizajes que se verán obligados a conocer, lo cual puede verse rechazado si ellos lo decidieran así. Por ello, crear un ambiente donde el “engagement” está fuertemente consolidado, evitará que los empleados se rindan o sucumban ante el entorno.

Finalmente, el “engagement” puede tomar el rol de ventaja competitiva para muchas organizaciones ya que se puede explicar el fenómeno del “engagement” como la fuerza que impulsa a los empleados a ofrecer un esfuerzo adicional de manera voluntaria tanto a nivel psicológico, físico como emocional en su trabajo, lo que desemboca en mejores resultados (Robinson et al., 2004). Esto nos lleva a decir que un personal motivado permite fomentar la productividad, es decir, la facultad de poder generar resultados no sólo desde el punto de vista interno sino también en relación al trato con los clientes, por ejemplo. Brindar y generar la capacidad de fomentar “engagement” permite incluso crear lo que es conocido como “Marca Empleadora”, definida como el conjunto de beneficios económicos y psicológicos que ofrece el puesto de trabajo así como la relación empresa/empleado genera una serie de intercambios de beneficio mutuo (Ambler & Barrow, 1996). Ante esto, el empleado es el reflejo de la marca de la empresa, lo que puede beneficiarlo en cuanto a imagen o reputación, o perjudicarlo por completo. Si bien este concepto no está relacionado a un grado tan fuerte como otras variables ya mencionadas, es importante destacar que el “engagement” puede tomar diversos roles positivos en beneficio de la empresa y siempre que sea aprovechado y fomentado, podrá mejorar los resultados personales y a nivel de empresa.

Finalmente, gracias a la información analizada en el presente capítulo, se tiene ya una definición clara del concepto de “engagement” y el modelo mediante el cual se explicaran las implicancias y su pertinencia en la presente investigación. Cabe resaltar que teniendo en cuenta la base teórica presentada, es posible brindar un grado y rol de importancia a este fenómeno gracias a, por ejemplo, los beneficios que traerá su aplicación en el posterior análisis de los resultados de la investigación. Es importante destacar que con la base teórica expuesta y el conocimiento de los beneficios conjuntos que puede traer el “engagement” a la relación empleado- empleador, se da pie a un posible análisis que brinde información real que permita orientar los esfuerzos y diseños de estrategias de gestión de Capital Humano.

CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO

En el cuarto capítulo se presentará la estrategia elaborada para obtener la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación, a fin de validar o no las hipótesis planteadas. En primer lugar, se explicará por qué el alcance de la investigación es un caso correlacional. Posterior a ello, se detallará el tipo de estrategia general de investigación a seguir la cual será una estrategia mixta de integración ya que se empleará herramientas tanto cuantitativas como cualitativas, siendo ambas indispensables para la recolección, análisis e interpretación de los resultados. Asimismo, se detalla la selección muestral a la cual se aplicará las herramientas de recolección de datos, siendo esta la población de adultos jóvenes de 18 a 30 años que laboran actualmente en cuatro locales de la empresa objeto de estudio, quienes fueron elegidos por conveniencia. Finalmente, se dan a conocer las técnicas de recolección de datos e instrumentos de medición. Para ello se destacará la utilización tanto de la Escala de UWES-17 como la Encuesta Gallup 12 en toda la muestra, así como entrevistas abiertas a empleados clave para luego analizar los resultados obtenidos de manera estadística con el programa IBM SPSS Statistics 22.

1. Alcance

Si bien el fenómeno de “engagement” no es muy estudiado o conocido en nuestro país, existe una amplia gama de literatura aplicada a otros casos similares en el extranjero y en particular en América del Centro y Sur respecto a aspectos correlacionales y relaciones conceptuales en el ámbito de la investigación académica. Ello nos permite poder adaptar a nuestra realidad muchos de los factores implicados en la investigación ya que el fenómeno está presente, al igual que sus determinantes y consecuencias, sólo que estos no son bien definidos o no se les da el grado de importancia necesaria. Asimismo, como resultado del análisis de relaciones de las variables expresadas en nuestras tres hipótesis, podemos mencionar que nuestro alcance será correlacional. Principalmente, esto se debe a que se buscará medir el grado o peso de las variables relacionadas, qué es lo que esta implica y cómo se afectan o no de manera conjunta las variables que se relacionen en la investigación.

2. Estrategia general de investigación

De acuerdo a Hernández Sampieri y Mendoza (2008 citado en Hernández, Fernández & Baptista, 2010), la presente investigación será de carácter multimetódico pues será mixto, ello debido a que los métodos de investigación serán cuantitativos y cualitativos. Se buscará tratar de otorgarle la misma importancia y valor a ambos métodos para que puedan complementarse y permitan hallar datos más precisos y relaciones entre variables como resultado de cálculos estadísticos y opiniones diversas, pues como indican Hernández, Fernández y Baptista (2010), los datos cualitativos pueden ser utilizados para profundizar en la interpretación y explicación de los descubrimientos cuantitativos. Dentro de este diseño mixto se usará uno de integración pues se busca la complementación de ambos métodos para lograr mejores resultados y precisión como ya lo hemos mencionado, es decir, realizar un análisis de los hallazgos desde ambas perspectivas, cualitativa y cuantitativa. Finalmente, la estrategia de investigación será del tipo caso pues nuestro enfoque será una organización particular y la comprensión de la situación y realidad que se vive en esta, es decir el problema, dentro del cual se definirá una muestra determinada de manera intencional y las técnicas de análisis, recolección e instrumentos variados que se puedan acoplar a la situación y a las personas implicadas.

3. Selección muestral

Para la definición de la muestra, se realizará un análisis de casos particulares en el sentido que se buscará evaluar a los adultos jóvenes de un rango específico de edad que es de 18 a 30 años en los cuales se intentará apreciar y evaluar el fenómeno de “engagement”, así como sus determinantes y relación con la intención de rotación del trabajador, por lo que no busca generalizarse a todos los empleados de la organización de estudio sino que se busca entender el fenómeno que se vive en este rango de edad. La definición exacta de la muestra será mediante un muestreo no probabilístico, en particular por conveniencia debido a dos razones específicas: el tamaño de la población del total de las sedes de estudio es muy amplio y por cuestiones de viabilidad y tiempo, así como diferencias de horarios de trabajadores (turnos) se elegirá un número determinado de treinta encuestas en cada uno de los cuatro locales elegidos, los cuales representaran cada una a zonas de Lima Metropolitana donde la empresa está presente como son Lima Norte, Este, Centro y Moderna.

4. Técnicas de recolección e Instrumentos de medición

Al ser nuestro diseño de tipo estudio de caso, utilizaremos tres principales técnicas de recolección de información que permitirán realizar hallazgos particulares así como el poder analizarlos de la manera más adecuada, dentro de los cuales se encuentran encuestas a trabajadores (**Ver Anexo B**), entrevistas a profundidad con jefes determinados (**Ver Anexo A**), conocidos como Gerentes de Turno, quienes puedan apreciar el fenómeno de manera directa o se hayan visto influenciados; y como última técnica, la observación participante en un menor grado o en pocas ocasiones pues no se busca analizar el desempeño o acciones de los participantes sino sus opiniones y sentir respecto a los factores que hemos de desarrollar en la investigación. La razón para utilizar el método de encuestas es debido a que estas tienen la posibilidad de codificación numérica así como la posibilidad de análisis de texto (Hernández et al., 2010), lo que es útil para el caso de la presente investigación al querer encontrar relaciones numéricas y estadísticas para el análisis relacional.

Por el lado de las entrevistas y observación participante, estas técnicas permiten realizar la recolección de información de manera individual sin que otras personas puedan alterar las opiniones; asimismo, realizar preguntas de manera personal permite controlar y promover la dirección de la entrevista llevando a temas o preguntas que puedan surgir de las respuestas o dudas de los participantes y permite también encontrar reacciones o negativas a responder lo que puede ser resaltante (Hernández et al, 2010). Si bien como hemos mencionado, el objetivo de estudio no es evaluar el desempeño de los trabajadores, si es importante evaluar o considerar factores como relación con sus compañeros o clientes en cuanto a observación participante se refiere. Este último método se realizara desde la observación externa siendo clientes y sin interferir en las tareas de los trabajadores fomentando a que se realice el trabajo como un día común.

Dentro de los principales instrumentos a desarrollar en el formato de encuestas se utilizará la herramienta “Escala UWES” a fin de medir el grado de “engagement” en los empleados, en la cual se busca calificar y brindar opciones de valoración del 1 al 5 para cada dimensión e ítem respectivo. Estas preguntas se trasladarán a la encuesta a ser resuelta de manera individual en un distinto orden al presentado en la Tabla N°3 a fin de evitar cambios en respuestas, tendencias, relaciones, entre otros. Para el caso de la evaluación de la intención de permanencia, se utilizará la encuesta Gallup 12, detallada en líneas posteriores.

TABLA N°3: ESCALA UWES-17 PARA LA MEDICIÓN DEL GRADO DE “ENGAGEMENT” – DIMENSIONES E ITEMS

ESCALA UWES-17 DE ENGAGEMENT LABORAL-ITEMS
VIGOR
1. En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.
4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
5. Soy muy persistente en mi trabajo.
6. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.
DEDICACIÓN
1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
2. Estoy entusiasmado con mi trabajo.
3. Mi trabajo me inspira.
4. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
5. Mi trabajo es retador.
ABSORCIÓN
1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
4. Estoy inmerso en mi trabajo
5. Me “dejo llevar” por mi trabajo.
6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

Fuente: Elaboración propia y adaptada en base a la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo de Schaufeli y Bakker, 2017.

En el ámbito de las consecuencias del grado de “engagement” se utilizará la encuesta Gallup 12 para medir el grado de intención de permanencia de los empleados. Como ya lo hemos mencionado, esta también estará incluida dentro de las encuestas dirigidas a trabajadores en un orden diverso siendo mezclada con las preguntas de la Escala UWES a fin de evitar sesgos, tendencias, o que se alteren las respuestas de los participantes. En la encuesta Gallup12, se brindan cuatro niveles donde se presentan doce ítems, como su nombre lo indica, para evaluar el fenómeno, dentro de estos ítems encontramos las preguntas:

- a) ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
- b) ¿Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer bien mi trabajo?
- c) En el trabajo, ¿tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer todos los días?
- d) En los últimos siete días, ¿he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?
- e) ¿Mi supervisor, o alguien en el trabajo, se preocupan por mí como persona?
- f) ¿Hay alguien en el trabajo que anime mi desarrollo?
- g) ¿En el trabajo, mis opiniones parecen contar?
- h) ¿La misión / propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?
- i) ¿Mis compañeros de trabajo se comprometieron a hacer un trabajo de calidad?
- j) ¿Tengo un mejor amigo en el trabajo?
- k) En los últimos seis meses, ¿alguien en el trabajo me habló de mi progreso?
- l) Este último año, ¿he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?

5. Análisis de resultados

Finalmente, para el análisis de la información recolectada se ingresarán los datos de puntuación y valoración en el programa IBM SPSS Statistics 22 ya que este permite realizar un análisis correlacional entre diversos factores. Dentro del análisis correlacional, se utilizará también los coeficientes de correlación de Pearson, de Spearman, y de Kendall a fin de explorar posibles refuerzos o contradicciones a resultados hallados. El análisis se desarrollará utilizando los resultados obtenidos y comparándolos con las opiniones de jefes y empleados a fin de identificar el grado conocimiento e importancia otorgados a los puntos analizados.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS

A lo largo del presente capítulo, los factores relacionados al concepto de “engagement” se evaluarán por grupos y de manera individual con el objetivo de encontrar cuáles de ellos son los factores más relevantes e influyentes en el grado de “engagement”, así como su relación y la magnitud de esta con situaciones reales y opiniones experimentadas en la organización objeto de estudio. De manera adicional, se evaluará la relación de estos factores con la intención de permanencia de los trabajadores de manera independiente para observar si existe también una relación notable con este factor ya que, como lo hemos mencionado, se relaciona también con el problema que afronta la empresa de comida rápida. Es así que se busca lograr que con estos resultados pueda explicarse la situación que se genera como consecuencia del grado de “engagement” en la empresa. Para ello, se tomarán tres puntos a relacionar con el grado de “engagement”: los factores personales, los factores laborales y el grado de intención de permanencia. Los resultados de estos puntos se dieron gracias a entrevistas y encuestas (**Ver Anexos A y B**) realizadas a los 120 colaboradores de las cuatro sedes a las que se tuvo acceso, y a sus respectivos Gerentes de Turno. Analizar estos resultados permitirá observar y comprender el por qué empresas de este tipo sufren de un alto índice de rotación. Además, obtener los resultados de cada factor permitirá dar a conocer los factores más relevantes a fin de poder realizar con estos un posterior análisis más profundo, a ser visto en el siguiente capítulo, el cual es el análisis correlacional.

1. FACTORES PERSONALES

Respecto a los factores personales o individuales, en la presente investigación, estos están referidos a las características socio-demográficas de cada uno de los colaboradores; es decir, la edad, género, grado de instrucción, distrito de procedencia, entre otros. Al tratarse de características propias de cada colaborador, la influencia o no de estos factores en el “engagement” laboral está fuera del control de la organización, lo que añade complejidad a la gestión de estos factores por parte del área de gestión humana. De manera adicional, algunos de estos factores están también fuera del alcance de los trabajadores pero pueden ser analizados con el fin de ser clasificados y permitir analizar los rasgos que influyen en la persona.

1.1 RANGOS DE EDAD

TABLA N°4: RESULTADOS DE ENCUESTAS RESPECTO A LOS RANGOS DE EDADES DE LOS COLABORADORES

RANGOS DE EDAD	CANT.	INT. DE PERM.	VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	ENGAGEMENT
18-22	82	35.12	16.29	13.57	15.01	44.88
23-26	22	40.82	19.73	16.23	17.68	53.64
27-30	16	49.00	23.94	20.25	23.31	67.50

Las edades de los trabajadores se clasificaron en tres grupos o rangos que involucraron a todos los encuestados (un total de 120 colaboradores sin considerar a Gerentes de Turno). Cabe resaltar que el primero de ellos, de 18 a 22 años, fue elegido debido a que es este rango en el cual la empresa brinda un mayor grado de atención, preocupación y posee mayor cantidad de contratados (68.33% del total de empleados). Asimismo, la razón del énfasis en este rango es que los adultos jóvenes de esta edad poseen características particulares que los diferencian de los otros rangos de edades como son el hecho de buscar una primera experiencia laboral, generar primeros ingresos o afrontar gastos personales como los relacionados al ocio o estudios. Los jefes son conscientes que en este rango la mayoría de los colaboradores son estudiantes y que estos no se sienten seguros con lo que quieren, lo que se ve reflejado en el grado de “engagement”. Los jefes tienen en claro que están de acuerdo con esta situación, pero también opinan que es posible llegar a acuerdos con los trabajadores para continuar en el puesto ya que los beneficios llaman su atención, en mayor medida, si este no afecta sus estudios en el ámbito de organización de horarios y les permite generar un balance entre carga laboral y de estudios. Como consecuencia de la amplitud de este rango, se buscó llegar a una distribución equitativa. Los dos rangos restantes mostrados en el cuadro superior, se eligieron por conveniencia siguiendo la amplitud del primero, dándoles también el mismo grado de importancia y atención.

Se puede observar que los resultados de las encuestas arrojan una tendencia notable donde existe un crecimiento por ambos puntos evaluados que son el grado de “engagement” y la edad. Es decir, existe un incremento notable en ambas variables que coinciden y comparten el hecho de que a mayor edad, mayor grado de “engagement”. Además, se puede notar la gran y considerable diferencia en el puntaje del grado de “engagement” comparando el menor y mayor

rango de edades. De manera adicional, podemos expresar que esta situación también se cumple con el análisis de los rangos de edad y el grado de intención de permanencia, donde la tendencia se cumple también ya que a mayor grado de una, la variable comparada pasa por el mismo proceso. Es también en este último factor que se da una diferencia notable con los rangos superior e inferior. A diferencia de otros factores posteriormente mencionados, la diferencia entre el grado de “engagement” e intención de permanencia entre rangos refleja y permite ver la posibilidad de que la edad posea una potencial influencia en los fenómenos que estamos evaluando. Es por esa razón que, más adelante, se realizará un análisis de esta variable por separado mediante un análisis estadístico puesto que los Gerentes de Turno y trabajadores comparten la opinión de que este puede ser un factor muy importante. Más adelante se realizará un análisis más detallado ya que la edad es un factor que se considera como causa de muchos otros puntos a evaluar, por lo cual partir de ella resultaría de gran importancia.

De acuerdo a los Gerentes de Turno, los rangos de edad de 18 a 22 años comparten trabajos de atención telefónica (delivery y consultas), atención a clientes en local (cajas, atención de mesas) o limpieza; en contraste con otros rangos, los cuales poseen trabajos “estables” con un horario y local fijos relacionados a labores de ventas, recursos humanos o jefaturas, en mayor medida en oficinas o sin tener relación directa con los consumidores. Es así que interpretando resultados y opiniones podemos decir que, por la cantidad de personas en el rango, es claro que es característica de esta edad un bajo nivel de “engagement”, reflejado en la tendencia de estos jóvenes a no perseguir una línea de carrera o a comprometerse en buscar una, puesto que es este tipo de labores que realizan las que consideran como “trabajos de verano”. Es por ello que parte de estos jóvenes, en particular en este tipo de organizaciones, buscan ser parte de estas gracias a las facilidades y tipo de tareas (menor grado de dificultad) que les permiten continuar con sus estudios que es una prioridad para ellos. Además, el trabajo para estos adultos jóvenes es más un beneficio extra para permitirse lidiar con ciertos gastos o iniciar una vida laboral y ganar experiencia. Por otra parte, ocurre lo opuesto en el rango de adultos jóvenes de 27 a 30 años, donde existe ya un grado de estabilidad y experiencia previa y fortalecida, así como mayores requisitos y estándares a cumplir para obtener el puesto y donde existe también una familia u otros intereses para su desarrollo o vida diaria. Los estudios o temas académicos ya no forman parte de la vida cotidiana de estos adultos jóvenes y en su lugar se pueden encontrar gastos personales como son deudas, responsabilidades, hogar, familia, entre otros.

1.2 GÉNERO

TABLA N°5: RESULTADOS DE ENCUESTAS RESPECTO A GÉNERO DE LOS COLABORADORES

GÉNERO	CANT.	INT. DE PERM.	VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	ENGAGEMENT
<i>Femenino</i>	72	38.17	17.93	15.06	16.43	<i>49.42</i>
<i>Masculino</i>	48	37.79	17.96	14.79	16.88	<i>49.63</i>

En el caso del género, son dos las variables definidas para el análisis de resultados, independientemente de otros factores como son la edad, puesto, sede, funciones, preferencias, rangos jerárquicos u otros. Como forma de respeto y acercamiento a los colaboradores, se consultó de manera previa y explicó la definición de género a fin de que estos no se vean ofendidos y sean parte de la investigación. Ante todo ello, se llegó al acuerdo de que por fines académicos sólo se definirían dos géneros los cuales no se relacionaban con sus preferencias sexuales e intereses personales. Desarrollar esto permitió la generación de confianza y honestidad de los colaboradores hacia los investigadores, brindando y facilitando sus respuestas así como opiniones diversas relacionadas no sólo a este punto, sino al tema de estudio y factores relacionados a este.

Volviendo al tema en cuestión, se puede observar que si bien la cantidad de personal femenino es mayor, el grado de “engagement” en ambos casos es muy similar, existiendo sólo una diferencia de 0.21 puntos, lo cual puede ser considerado como poco relevante. Es así que se llega a la conclusión que el grado “engagement” no se define por el género de los integrantes de la organización. Esto se confirma con lo que nos indican los jefes de turno al mencionarnos que el género no es un factor relevante al momento de reclutar al personal. Ello debido a que las características o perfil adecuado y buscado para este trabajo requiere puntos relacionados al trato al cliente, desenvolvimiento, comportamientos y en general el proyectar una imagen que demuestre que los trabajadores y empresa están preocupados por satisfacer al cliente, haciendo que su estancia en el local sea la mejor posible para incentivar a que este vuelva a solicitar y disfrutar de los servicios de la organización.

Finalmente, los resultados del grado de “engagement”, así como el grado de intención de permanencia sorprenden a los jefes puesto que es muy bajo (menor a 50) y como ya se había mencionado, el factor género no daba ninguna diferencia o impacto considerable. Esto puede ser explicado relacionándolo a otros factores como la edad, puesto que como vimos en el análisis anterior, la mayoría de adultos jóvenes ubicados en el primer rango son quienes poseen un bajo nivel de “engagement” que, promediado, reducirá el total hallado, lo cual se fortalece a su vez con el hecho que son muy pocas personas las que se encuentran altamente “engaged”. Para ofrecer una explicación más detallada respecto al factor género y su ausente relación con el grado de “engagement” o intención de permanencia, podemos decir que en una empresa de comida rápida el factor más importante es el servicio y como este se da y lo que refleja. La interacción de trabajador-cliente no se ve influenciada por quien la brinda sino cómo se dé y lo que busque lograr. El servicio brindado definirá el primer impacto así como potenciales visitas donde el reto es que el cliente se fidelice y para ello, no es necesario elegir un género determinado para desarrollarlo.

1.3 CERCANÍA A SEDE

TABLA N°6: RESULTADOS DE ENCUESTAS RESPECTO A CERCANÍA DE HOGAR DEL COLABORADOR A SEDE DONDE SE LABORA

CERCANÍA	CANT.	INT. DE PERM.	VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	ENGAGEMENT
<i>Cerca</i>	45	38.91	18.09	15.22	17.02	50.33
<i>Mismo</i>	31	37.71	18.68	15.32	16.52	50.52
<i>Lejos</i>	44	37.64	17.47	14.62	16.47	48.56

Para el caso de la cercanía a la sede donde se labora, se tomó en cuenta tres posibles escenarios dependiendo de la distancia desde el hogar o punto de residencia del trabajador hasta la sede donde debía laborar durante el tiempo en el que se desarrolló de evaluación en los locales de investigación. Para contar con estos datos se consultó a los trabajadores cuál es su tiempo promedio de viaje, independientemente de la cantidad o tipo de medios de transporte que debían tomar o momento del día en que lo hicieran. Es así que se llegó a la conclusión que, para el grado de “mismo” se definió entre quince a treinta minutos de viaje; “cerca”, de treinta a cuarenta y cinco minutos; y “lejos”, de cuarenta y cinco minutos a más.

Asimismo, a pesar de que existe el factor rotación entre locales, se buscó realizar las encuestas durante un mismo mes a fin de evitar los cambios, puesto que es este el periodo mínimo en el que laboran en un mismo local, ya que posteriormente pueden rotar entre locales así como turnos o número de veces a la semana que debe ir a la organización. Los empleados son conscientes de la existencia de rotación por locales desde su ingreso y se busca que, a pesar de la distancia, esto no interfiera en sus estudios. A partir de esta situación, surge también el factor relacionado a horarios ya que, si es lejano se busca un horario adecuado o turnos dobles para tener días libres pero siempre considerando los estudios como prioridad para que esto no interfiera con el desempeño de los trabajadores. Si bien se trata de que no haya una considerable lejanía, es probable que al menos se dé una oportunidad al año en la que los trabajadores deban ir a un local no tan cercano a su hogar o centro de estudios, por lo que deberá buscar la solución en la organización de turnos y horarios.

Según los resultados, el hecho de vivir cerca o no del local en el que se labora no impacta en una medida relevante en el grado de “engagement” de los colaboradores. La misma situación se repite respecto a la intención de permanencia de estos. A pesar de que la distancia “lejos” es casi dos puntos menor a las otras, no es una diferencia amplia y considerable comparada con lo que los jefes indican y con otros factores ya evaluados, y es que este factor debería haber señalado una diferencia notable siendo un punto negativo. En opiniones recibidas, se pudo interpretar también que los jefes consideraban que la lejanía podía ser un factor importante a analizar y que claramente era negativo, por lo que no estaban de acuerdo con los resultados obtenidos pues para ellos era considerable que los factores tiempo y dinero (pasajes) son de gran importancia y causantes de molestia, así como la reducción de ganas de trabajar, afectando de manera negativa a los trabajadores, su desempeño y sus ganas de continuar laborando en la organización.

El análisis de este factor nos muestra que el grado de cercanía del hogar o lugar donde reside el colaborador a la sede donde se labora no es relevante para los empleados. Además de ello, estos indicaron que si bien este factor puede influir de manera negativa su organización de asuntos personales como estudios, tareas y en general su tiempo, cuenta con puntos positivos como el hecho que estar en otro local le permite al trabajador conocer nuevas personas y tener que realizar menos labores ya que hay sedes donde existe una menor concurrencia o los cierres se realizan más temprano comparado con otros locales.

1.4 SEDE

TABLA N°7: RESULTADOS DE ENCUESTAS RESPECTO A UBICACIÓN DE SEDE DONDE LABORAN LOS TRABAJADORES

SEDE	CANT.	INT. DE PERM.	VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	ENGAGEMENT
<i>Lima Norte</i>	30	37.67	19.6	16.53	15.47	<i>51.6</i>
<i>Lima Moderna</i>	30	41.57	18.5	15.23	17.2	<i>50.93</i>
<i>Lima Centro</i>	30	36.37	17.37	13.8	17.23	<i>48.4</i>
<i>Lima Este</i>	30	36.47	16.3	14.23	16.53	<i>47.07</i>
<i>Lima Sur (*)</i>	0	-	-	-	-	-

(*) La organización no cuenta con locales en la zona Sur de Lima Metropolitana.

Para el caso del factor sede, se buscó que la investigación pudiera abarcar diversos puntos de Lima Metropolitana con el objetivo de obtener un resultado apropiado y no sesgado por otros factores. Ante ello, el objetivo fue realizar la investigación en cuatro conjuntos de distritos en Lima donde la empresa de comida rápida posee locales: Lima Moderna, Lima Centro, Lima Norte y Lima Este. Como se puede apreciar, la empresa no cuenta con locales en la zona de Lima Sur. Si bien la empresa cuenta con puntos de ventas de helados o presencia en patios de comida de centros comerciales, estos no cuentan con cantidades considerables de colaboradores ni horarios como los de los locales. Respecto a las evaluaciones por sede, el local ubicado en Lima Norte cuenta con un grado de “engagement” ligeramente superior en comparación a los otros. Sin embargo, la sede de Lima Moderna es la que presenta un mayor grado de intención de permanencia.

Para los Gerentes de Turno, este resultado les resulta contradictorio a lo que ellos venían considerando en sus evaluaciones al personal. En primer lugar, el local de Lima Norte es uno de los más concurridos, lo que debería generar un bajo nivel de “engagement” al tener que lidiar con un trabajo con alta demanda de clientes y horarios; y por el contrario, el local de Lima Moderna es uno de los menos visitados, su horario de cierre es más temprano, el local es más

pequeño y los colaboradores reciben mismo pago que cualquier colaborador de otra sede pero con una menor carga de trabajo, lo que debería generar un nivel de “engagement” aún mayor del que se obtuvo en las encuestas. A pesar de esto, la intención de permanencia si respalda la opinión de los jefes puesto que, como ellos lo indican, la razón es el trabajo con menor carga y mayor tranquilidad debido a la baja concurrencia. Para los trabajadores, un clima y ambiente así genera tranquilidad y ganas de continuar de esa forma, lo que a su vez se interpreta con una mayor continuidad y menor rotación del personal. Por otro lado, los empleados consideran que el hecho de poseer una menor carga puede tener un lado negativo al transmitir una imagen de “ociosidad”, lo que para ellos no los beneficia y les quita oportunidades de obtener compensaciones.

El análisis de este factor nos permite observar y respaldar la idea de que el grado de “engagement” no concuerda con la opinión de los jefes debido a que existe la rotación por locales y cambio de turnos. El “engagement” tiende a disminuir sin importar el local donde se labore puesto que el empleado es consciente de que existen mejores situaciones en otros locales donde podrá desempeñarse de una mejor manera y con una mejor actitud. La intención de permanencia puede verse respaldada con la idea de que, al ser parte de los locales con menos carga laboral y un ambiente con mayor tranquilidad, el empleado estaría gustoso de quedarse en este ya que le genera una mayor satisfacción con su trabajo. Podemos concluir que el grado de “engagement” puede variar, no como consecuencia sólo de la sede donde se labora sino por comparaciones con situaciones y estancias en otros locales (factor adicional). El trabajador puede percibir una situación diferente que le hace querer continuar de esa forma, pero de la cual es consciente que no puede durar durante todo el tiempo (rotación), o que lo hace buscar terminar con la situación ya que esta puede generar una imagen errada de lo que el empleado quiere, afectando sus compensaciones o beneficios en otros locales u horarios.

En este punto el factor personal es importante más no sobresaliente, y si bien la empresa podría tomar medidas, la ubicación de locales ya está definida y la concurrencia de público difícilmente podría variar de manera considerable. Factores ajenos a la empresa, situaciones, opiniones de terceros, costumbres, tendencias alimenticias, presión en el trabajo y otros puntos pueden influir en el empleado y estos factores ya vienen de la mano con la ubicación del local de la organización. Considerar dar la misma carga o actividades a realizar por los empleados podría brindar equidad a fin de dar paso a evaluar otros puntos que afecten al personal.

1.5 GRADO DE INSTRUCCIÓN

TABLA N°8: RESULTADOS DE ENCUESTAS RESPECTO AL GRADO DE INSTRUCCIÓN DE LOS COLABORADORES

GRADO DE INSTR.	CANT.	INT. DE PERM.	VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	ENGAGEMENT
<i>Secundaria Completa</i>	22	33.32	15.77	13.50	15.23	44.50
<i>Universitaria/ Técnica Incompleta</i>	23	36.30	16.78	14.13	16.39	47.30
<i>Universitaria/ Técnica Completa</i>	12	49.75	24.17	20.42	23.08	67.67
<i>Univeritaria/ Técnica en curso</i>	63	38.05	17.94	14.71	15.94	48.59
<i>Otro</i>	0	-	-	-	-	-

En el caso del grado de instrucción, este consiste en el nivel de preparación académica o etapa de estudios en el que se encuentre el colaborador durante su estancia en la organización. Existe una relación destacada entre el grado de instrucción y el grado de “engagement” de los colaboradores encuestados. Se observa que hay una tendencia compartida donde a mayor preparación o instrucción hay un mayor grado de “engagement”. En su mayoría, los miembros de la organización presentan un grado de instrucción en curso ya que se contrata principalmente a estudiantes que busquen iniciar su vida laboral sin dejar sus estudios, así como jóvenes que estén dispuestos a realizar cambios como los que implican la rotación de locales y horarios. Relacionándolo con otros factores, son los puestos más estables y mejor pagados los relacionados a personas que ya tienen estudios completos, pues se requiere experiencia y conocimientos necesarios para actividades más complejas y que incluyan, por ejemplo, temas como procesos y administración de personal. Los jóvenes universitarios en su mayoría son quienes cubren los puestos relacionados a atención al cliente, actividades de mantenimiento de local, cierre de caja, entre otros.

Según los resultados, vemos que los adultos jóvenes con una carrera universitaria o técnica completa, es decir con estudios ya finalizados, poseen un notable grado de “engagement” y a menor preparación se dará un grado menor de este fenómeno. En opinión de los jefes y colaboradores, esto puede explicarse por el tipo de funciones que deben cubrir en relación a su grado de instrucción. El hecho de no contar con una preparación o enfoque en temas más complejos de la empresa, les permite sólo enfocarse en actividades sencillas y de fácil aprendizaje, que muchas veces se realiza de manera continua y habitual. Asimismo, los adultos jóvenes de mayor edad no se sienten atraídos por actividades con salarios mínimos o rotación de horarios o de locales puesto que presentan una notable búsqueda de mayor estabilidad y madurez así como una preocupación mayor por temas de familia o el hogar, lo que causa que al realizar actividades sencillas no vean en ellas algún beneficio o aprendizaje mayor.

Analizando estos resultados podemos concluir que el grado de instrucción puede influir considerablemente en el grado de “engagement”, así como en la intención de permanencia de los trabajadores. El poseer un mayor grado de instrucción se desarrolla conforme la edad aumenta y es ahí donde las personas buscan un punto estable y de equilibrio en sus vidas, donde proyectos y familia son un punto importante y ya no es más decidir únicamente de manera independiente. Por esto, se busca realizar labores que compensen la preparación y la experiencia obtenida ya sea por los estudios o por trabajos previos, lo cual a su vez le fomenta el hecho de pensar en mayores salarios para manejar sus nuevas responsabilidades que ya dejan de ser sólo los estudios. Los adultos jóvenes con estudios culminados, en contraste con los estudiantes, ya están seguros de lo que quieren obtener de sus labores, a lo que se quieren dedicar y buscan proyección y estabilidad, manejar equilibrio trabajo-familia y factores económicos como deudas y gastos no sólo personales.

1.6 ¿PRIMER TRABAJO?

TABLA N°9: RESULTADOS DE ENCUESTAS RESPECTO A PRIMER TRABAJO

¿PRIMER TRABAJO?	CANT.	INT. DE PERM.	VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	ENGAGEMENT
<i>Sí</i>	54	34.80	15.91	13.24	14.67	<i>43.81</i>
<i>No</i>	66	40.65	19.61	16.35	18.20	<i>54.15</i>

La pregunta planteada para evaluar si las labores en la empresa de comida rápida pertenecen a la primera experiencia laboral es una pregunta dicotómica donde las respuestas sólo pueden ser dos, afirmativas o negativas. Ante esta situación, no se puede definir una relación directa o inversamente proporcional o alguna relación correlacional puesto que no existen grados o valores distintos. A pesar de ello, si se puede notar realizando un análisis promediado, que existe una relación considerable entre el hecho de que sea o no su primer trabajo y el grado de “engagement”.

Existe un destacado mayor grado de “engagement” en quienes ya cuentan con experiencia previa. Para jefes y trabajadores esto es notable y acertado ya que aquellos empleados que tienen experiencia previa saben qué esperar de este tipo de trabajos (en caso la experiencia haya sido similar), cuál es el nivel de esfuerzo que requieren hacer o la importancia de su necesidad de generar ingresos. Asimismo, los jefes indican que el bajo nivel de “engagement” puede responderse con la posible relación que se da con el hecho del incumplimiento de expectativas de los jóvenes que recién inician su vida laboral. Esto se da, de acuerdo a su opinión, al iniciar sus labores y notar que la comparación expectativa-realidad no es como se les había propuesto inicialmente.

En relación a la investigación, podemos decir que en su mayoría los adultos jóvenes que buscan un primer trabajo consideran que trabajos como los que encuentran en las cadenas de comida rápida son una opción para poder generar ingresos mientras cumplen con sus responsabilidades académicas (estudios). Con lo cual, es el trabajo en este tipo de empresas un complemento gracias a su facilidad para poder cumplir horarios que no afecten sus estudios o sus responsabilidades. Asimismo, cuando los adultos jóvenes inician su vida laboral, no tienen conocimiento de lo que el trabajo puede darles o los beneficios que este trae. También, al no haber realizado un trabajo previo no pueden realizar comparaciones o conocer lo que el trabajo traerá consigo por lo que o bien pueden aceptar lo que deben afrontar o simplemente no desean continuar con lo que están experimentando.

Sin ninguna experiencia, el colaborador sólo conoce los beneficios que la empresa le indica y le propone donde, si no se ven cumplidos, inmediatamente los adultos jóvenes menores notaran que sus expectativas no son cumplidas y la realidad no corresponde con lo esperado y propuesto. Si estos no se ven compensados, no dudarán en retirarse o buscar nuevas opciones donde la realidad y la expectativa se asemejen.

Luego de analizar los factores personales presentados, llegamos a la conclusión que de ellos son dos los factores que sí mantienen una relación relevante con el grado de “engagement” y de manera adicional, a la intención de permanencia, los cuales son el grado de instrucción y los rangos de edad. Cabe resaltar que si bien son dos los factores que cumplen con nuestra hipótesis, la mayoría de factores se relaciona directa o indirectamente con la edad ya que pueden ser explicadas a su vez con este factor. Es por ello que podemos decir que, por un lado, el factor género es el menos relevante y no marca ninguna influencia o representación en la medición del grado de “engagement” así como en la intención de permanencia y que; por otro lado, la edad es el factor personal más importante para la definición del grado de “engagement” del personal de la empresa de comida rápida. Finalmente, es importante destacar el importante hallazgo el cual indica que la relación expectativa-realidad es un punto a considerar y que a pesar de no ser explícito, se encuentra ligado a muchos otros factores y que debe buscarse encontrar un equilibrio entre ambos puntos.

2. FACTORES LABORALES

Como bien se mencionó anteriormente, la presente investigación se centra por una parte en los Recursos Laborales, definidos como aspectos psicológicos, sociales u organizacionales del trabajo, que pueden resultar fundamentales para el logro de los objetivos de la organización o fomentar el crecimiento personal del colaborador. De esta manera, la investigación se centrará, por una parte, en los factores organizacionales que pueden influir significativamente en la generación de “engagement laboral”, los cuales se encuentran bajo control de la organización, por lo que la empresa puede tomar medidas directas para modificarlos. Si bien los colaboradores no tienen control directo en ello, serán quienes se vean afectados por estos, por lo que se busca ver cómo estos influencia en los colaboradores y si son los causantes de que el nivel de “engagement” y la intención de permanencia se vean afectados. Por esta razón, al igual que los factores de la sección anterior, se evaluarán de manera individual junto al grado de “engagement”.

2.1 FACTORES PARA POSTULAR AL PUESTO DE TRABAJO

TABLA N°10: RESULTADOS DE ENCUESTAS RESPECTO A FACTORES PARA POSTULAR AL PUESTO DE TRABAJO

FACTORES	CANT.	INT. DE PERM.	VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	ENGAGEMENT
Poca Experiencia Requerida	55	34.25	15.85	13.09	14.62	<i>43.56</i>
Flexibilidad de Horarios (Rotación de Horarios)	96	37.49	17.55	14.63	16.23	<i>48.41</i>
Salario	36	41.67	19.78	16.50	18.94	<i>55.22</i>
Rotación por locales	17	36.82	17.82	14.59	16.59	<i>49.00</i>

Dentro de los principales factores se tomaron los mostrados en el cuadro superior gracias a la opinión de jefes y trabajadores. Para el caso de las variables, se debe brindar a estas una definición clara y acorde a lo que representa para la empresa, la cual no necesariamente es igual a las definiciones que conocemos. En el caso de la flexibilidad de horarios, esta consiste en los turnos rotativos, donde pueden darse a lo largo del día en un determinado mes y cambiar al siguiente, todo ello sin necesidad de afectar los estudios o las actividades que requiera desarrollar el empleado previa coordinación con su jefe. Por otro lado, el caso de rotación por locales se debe a que durante la duración del contrato del empleado, pasará por diversos locales donde se le solicite. Ambas características pueden cumplirse en todo momento pero al iniciar sus labores en la empresa, tendrán un horario determinado así como un local cercano. Conforme pase el tiempo, necesariamente mayor a un mes, empezará a darse este conjunto de factores. Los factores más llamativos, o en general para postular al puesto, fueron la flexibilidad de horarios y la poca experiencia requerida. Esto nos lleva a ver que se contradice la situación inicial con la actualidad al observarse que, a pesar de ser los factores más buscados para postular al puesto, no generan un alto nivel de “engagement” o una alta intención de permanencia.

Los resultados obtenidos nos llevan a afirmar que a pesar de ser la flexibilidad de horarios un factor importante para solicitar el puesto en la empresa de comida rápida, no se observa que tenga una influencia importante en el grado de “engagement” o de intención de permanencia. Por el lado de la flexibilidad de horarios, este factor es valorado al postular ya que al poseer flexibilidad pueden cumplir con otros puntos como el poder realizar estudios, pero conforme pase el tiempo y sean los adultos jóvenes de menor edad quienes se den cuenta de cómo se desarrolla en realidad la flexibilidad, estos sentirán que la situación es más complicada de lo que consideraban, lo que los lleva a dejar de considerar este factor como valioso. Opuesto a ello se da el salario, el cual está ligado a un alto grado de “engagement”. Por supuesto, el factor económico siempre es considerable pero en este caso al postular por un interés en el salario se puede concluir que se debe a que ya se busca un mejor pago en el empleo en el cual ya se cuenta con experiencia. Es por ello que, en los actuales adultos jóvenes de mayor edad miembros de la empresa, la estabilidad obtenida con un horario y local definidos los llevan a generar “engagement”. En su mayoría, los factores no mantienen esa atracción inicial que se obtuvo para postular al puesto y esto se debe a que, como ya lo hemos mencionado, las expectativas no se cumplen y la realidad puede ser completamente opuesta, generando así descontento y ninguna motivación de querer continuar desempeñándose en la organización.

2.2 FACTORES MÁS VALORADOS

TABLA N°11: RESULTADOS DE ENCUESTAS RESPECTO A FACTORES MÁS VALORADOS DEL PUESTO DE TRABAJO

FACTORES MÁS VALORADOS (CALIFIC. 4 Y 5)	CANT.	INT. DE PERM.	VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	ENGAGEMENT
Flexibilidad de horarios (Rotación de horarios)	86	36.45	17.07	14.10	15.72	46.90
Rotación en locales	9	35.38	17.00	14.25	15.38	46.63
Relación con superiores	12	40.00	17.25	15.67	16.67	49.58
Relación con compañeros	45	41.69	19.60	16.33	18.38	54.31
Elección de compensaciones	88	37.73	18.10	15.02	16.73	49.85

Respecto a los factores más valorados del puesto de trabajo, estos se refieren a aquellos factores laborales a los que los colaboradores se enfrentan y experimentan una vez que ya han iniciado sus labores en la empresa, lo cual les permite dar calificaciones a estos. Como se puede apreciar en el cuadro presentado, los factores más valorados son la Flexibilidad de horarios y la Elección de compensaciones; sin embargo, es contradictorio observar que aquellos colaboradores que valoran más estos factores presentan un bajo nivel de “engagement”. El valorar un factor podría darnos a entender que es gracias a este que el colaborador permanece o quiere permanecer en su puesto de trabajo y que en general, es el incentivo principal para su permanencia y buen desempeño, pero ese no es el caso. Si bien todos estos factores son los que más destacan del puesto de trabajo, sólo la relación con compañeros genera un alto grado de “engagement” sin necesariamente tener un alto valor de intención de permanencia.

Acorde a jefes y trabajadores, estos resultados son correctos y pueden explicarse claramente. Para el caso de la flexibilidad de horarios y elección de compensaciones, estas son importantes, en particular para la mayoría de trabajadores los cuales son los adultos jóvenes de menor edad, puesto que la opción de poder elegir sus propios beneficios y que no se interfiera en sus estudios u otros temas es importante para poder lidiar o mantenerse en el trabajo durante la duración de su contrato, sin que signifique que son felices con ello. Si bien ambos puntos son valorados y generan satisfacción, no compensa el esfuerzo que los trabajadores brindan. Como sabemos, la flexibilidad no es necesariamente elección del empleado pero es importante resaltar que es valorada gracias a que esta permite a los empleados continuar con sus estudios, tal como lo hace la elección de compensaciones que permite a los adultos jóvenes elegir aumentos de salario, ascensos, entre otros pero que, conforme pase el tiempo, estos no serán suficientes para que el empleado sienta que quiere continuar en la empresa. De manera adicional, puede ocurrir que estas funciones se consideren monótonas, sencillas, poco productivas o que ya no valen la pena acorde a la etapa personal en la que el colaborador se encuentre puesto que las compensaciones al ya ser obtenidas no generan mayor interés en mantenerlas.

El análisis de los resultados nos lleva a afirmar que, si bien la Flexibilidad de horarios y la Elección de compensaciones son los factores más valorados por los colaboradores encuestados, no existe una correlación considerable entre la valoración del factor y el grado de “engagement” o la intención de permanencia que obtuvieron. No se observa una correlación que permita interpretar la tendencia de a mayor valoración, mayor grado de “engagement”. Por otra parte, al ser la Relación con compañeros el factor que significó el mayor grado de “engagement” y de intención de permanencia, da indicios de un buen clima laboral desarrollado por la organización. Si bien los jefes y colaboradores no lo sientan o tomen en consideración como notable, puesto que consideran se debe evaluar este factor como un punto laboral de la empresa y no del colaborador, es gracias a los compañeros y las relaciones observadas entre servicios o cuando no se brinda atención que permite mantener a los colaboradores y generar emociones positivas, que muchas veces los lleva a dejar de lado incomodidades o problemas, así como poder desarrollar de manera positiva el día a día de sus labores.

2.3 FACTORES MENOS VALORADOS

TABLA N°12: RESULTADOS DE ENCUESTAS RESPECTO A FACTORES MENOS VALORADOS DEL PUESTO DE TRABAJO

FACTORES MENOS VALORADOS (CALIF. 1 Y 2)	CANT.	INT. DE PERM.	VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	ENGAGEMENT
Flexibilidad de horarios (Rotación de horarios)	13	38.92	18.46	15.69	17.54	<i>51.69</i>
Rotación en locales	99	38.36	18.17	15.21	16.71	<i>50.09</i>
Relación con superiores	102	37.97	18.02	14.90	16.63	<i>49.55</i>
Relación con compañeros	24	36.80	16.80	14.20	16.12	<i>47.12</i>
Elección de compensaciones	2	36.00	15.00	11.50	11.50	<i>38.00</i>

Opuesto al punto anterior, respecto a los factores menos valorados encontramos que son dos los que resaltan considerablemente como la rotación en locales y la relación con superiores. Ambos factores generan una baja intención de permanencia y un bajo nivel de “engagement” pero en promedio, este último es mayor al cuadro previamente visto. Podemos dar cuenta de los resultados también contradictorios puesto que si son los factores menos valorados, estos aparentemente deberían generar un nivel de “engagement” mucho menor del que vemos en el cuadro anterior. El no valorar un factor podría darnos a entender que es por estos que el empleado no quiere permanecer más en la empresa donde labora, pero este no es el caso. A pesar de que todos estos factores son los mismos a los previamente vistos, la cantidad para los factores menos valorados es mayor y se comprueba que la flexibilidad de horarios y elección de compensaciones si se mantienen como los factores más valorados, por lo que se destaca el hallazgo previamente obtenido.

Acorde a jefes y trabajadores, estos resultados también son correctos y pueden explicarse. Por el lado de los dos factores menos valorados, la cantidad de bajas valoraciones en la rotación en locales es notablemente alta y se explica debido a que, según los jefes, independientemente de la edad, la situación de ser cambiado de local es algo negativo, ya que los cambios pueden ser cada mes incluso en menor tiempo si existe alguna necesidad ya sea por temporadas o eventos. Para jefes y trabajadores tener que rotar por otros locales puede impactar de manera negativa a su situación puesto que pueden ser designados a locales lejanos o que poseen una muy alta concurrencia. Situaciones como estas llevan a los trabajadores a tener una mayor cantidad de trabajo y muchas veces retrasar cierres de caja, que los llevaría a quedarse más tiempo (jornada) en los locales. Además de ello, el hecho de rotar por locales podría afectar las relaciones entabladas con compañeros puesto que deben ir a otros locales dejando esas relaciones, afectando al único factor positivo que genera un mayor grado de “engagement”. Por otro lado, la relación con superiores tiene una cantidad mayor de valoraciones bajas y se explica por los jefes de turno y empleados con el hecho de que la única relación con superiores que poseen es la que se da entre empleados y jefes de turno, y en algunos casos jefes de áreas como administración de personal o finanzas, sólo cuando se es necesario como es el caso de reuniones o actividades de integración ya que estos jefes no están presentes siempre o sólo están en determinados locales.

El análisis de los resultados nos lleva a afirmar que, si bien la Rotación por locales y Relación con superiores son los factores menos valorados por los colaboradores encuestados, no existe una correlación sobresaliente entre la valoración del factor y el grado de “engagement” o la intención de permanencia que obtuvieron. No existe una correlación que lleve a decir que a menor valoración se obtendrá un menor grado de “engagement”. En cuanto a la Relación con superiores, el resultado obtenido podría ser interpretado no como un punto negativo sino que es calificado de esa forma debido a que la interacción con otros jefes que no sean los Gerentes de Turno es mínima, salvo sea en reuniones, actividades de integración o externas. Por otra parte, si bien no es una alta cantidad de trabajadores quienes dieron una valoración menor a la Relación con compañeros, es posible explicar que estas cantidades se deben a valoraciones de personal nuevo el cual aún no se ha desempeñado tanto tiempo como sus compañeros en la empresa o que es nuevo en el local a evaluar por lo cual no ha experimentado la convivencia con sus nuevos compañeros.

Al ser la Relación con compañeros el factor que significó el mayor grado de “engagement” y de intención de permanencia, da indicios de un buen clima laboral. Si bien los jefes y colaboradores no lo sientan o tomen en consideración como notable, puesto que consideran se debe evaluar este factor como un punto laboral en evaluaciones generales como entidad y no de forma personal, es gracias a los compañeros y las relaciones observadas entre servicios o cuando no se brinda atención que permite mantener a los colaboradores emociones positivas que muchas veces los lleva a dejar de lado incomodidades o problemas así como poder desarrollar de manera positiva el día a día de sus labores, como ya lo habíamos afirmado en la sección anterior. A pesar de que se toma por los jefes como un buen clima laboral, consideramos que es más allá de ello, y es más fuerte al punto de generar que puedan mantenerse por un tiempo en el puesto que no satisface al colaborador hasta que este factor ya no sea suficiente. Podemos concluir que con lo interpretado y observado, no se siente que estos factores sean los que influyan en el grado de “engagement” o en la situación de permanencia de los colaboradores, ya que son planteados al iniciar las labores y los empleados son conscientes de la existencia de estos. A pesar de ello, también dan a notar que al ya desempeñarse en el puesto, estos factores no son como se indicaron y las expectativas no llegan a cumplirse lo que a su vez puede traer otras consecuencias.

2.4 SALARIO DIRIGIDO A

TABLA N°13: RESULTADOS DE ENCUESTAS RESPECTO A QUIÉN O QUÉ ES DIRIGIDO EL SALARIO POR PARTE DE LOS COLABORADORES

SALARIO DIRIGIDO A	CANT.	INT. DE PERM.	VIGOR	DEDICACIÓN	ABSORCIÓN	ENGAGEMENT
Gastos Personales	91	37.45	17.76	14.89	16.08	48.73
Canasta Familiar	46	40.59	19.11	15.93	18.02	53.07
Apoyo a Terceros	32	40.47	19.13	15.88	18.72	53.72

Como último factor laboral se analiza hacia quién o qué se dirige el salario de los empleados. Para este caso se buscó resaltar tres opciones o grupos que abarcan las posibles direcciones de este salario siendo presentados en el cuadro mostrado. Luego de realizar las encuestas se obtuvo que en mayor medida, este salario se dirige a los gastos personales y en menor grado a la canasta familiar. Se debe resaltar que todas las opciones brindaron un número considerable de colaboradores puesto que las opciones podrían ser múltiples. Para jefes y empleados estos valores son correctos y explican claramente la situación de los empleados. Para jefes, la mayor cantidad de empleados son adultos jóvenes de menor edad, los cuales al compartir el trabajo con los estudios, buscan generar ingresos adicionales que le permitan ya sea contribuir con su educación o bien gastos extras como alimentación o diversión, lo cual explica el resultado del bajo grado de “engagement” y la intención de permanencia. En cuanto a la canasta familiar o apoyo a terceros, poseen un mayor grado de “engagement” e intención de permanencia ya que son los trabajadores de mayor edad, con más responsabilidades y equilibrio vida - trabajo quienes dirigen su sueldo a estos puntos donde ya existe una familia, hijos o incluso padres jubilados, con enfermedades o necesidades, es decir, una etapa en la que concentran su atención y gastos en otros o en temas de considerable importancia, que no se observa en el mayor de los casos al poseer menor edad.

Analizando estos resultados, podemos destacar que son los trabajadores con mayores responsabilidades fuera de la empresa quienes valoran más el salario y lo dirigen a estos puntos, por lo cual, presentan un grado mayor de “engagement”. Esto es debido a que necesitan del salario y que este sea mayor al promedio acorde a sus responsabilidades y que permitan cubrir las mismas. El tener responsabilidades genera que se busque estabilidad en el trabajo y que este compense su esfuerzo, sacrificio y pueda cubrir las necesidades que requiera. Por el lado de los gastos personales, estos también puede explicarse por las responsabilidades, ya que en similitud con lo que indican los jefes, los estudiantes aún no están seguros de lo que buscan y en caso encuentren un empleo, es claro que el salario siempre es importante y beneficioso ya que cubrirá las necesidades que puedan tener en particular con los temas universitarios donde como todo joven, realiza gastos que incluyen la diversión, útiles necesarios, alimentación, entre otros. A pesar de que estos jóvenes puedan estar bajo responsabilidad de sus padres, buscan tener un notable grado de independencia ya que tienen como objetivo pasar a una etapa más madura que aún no se establece en su totalidad. Todo ello lleva a que opciones como ahorro no sean de vital importancia para estos jóvenes.

Luego de analizar los factores laborales presentados, llegamos a la conclusión que de ellos el más resaltante es la valoración de los factores del puesto actual; es decir, cuando el empleado ya ha iniciado sus labores en la empresa. A pesar de que este factor no se correlaciona de una manera directa con el grado de “engagement” o adicionalmente con la intención de permanencia, es importante realizar un análisis del porqué de valores contradictorios de los resultados a pesar de conocer las implicancias de cada uno de estos factores. Asimismo, se debe resaltar que a pesar de mantener el análisis de los factores laborales, el factor edad se vio reflejado e introducido en esta sección no sólo por el análisis sino también por las opiniones brindadas, lo que nos permite reafirmar la importancia de este factor y su posible relación con los factores laborales.

CAPITULO VI: ANÁLISIS CORRELACIONAL

DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se realizarán análisis estadísticos a los factores que más resaltaron y obtuvieron una correlación sobresaliente en el capítulo previo, gracias al análisis descriptivo realizado. El motivo de realizar el análisis sólo en ciertos factores se debe a que es conveniente focalizar la atención en ellos puesto que evaluar todos los factores estudiados requeriría una gran inversión de recursos que incluyen tiempo, dinero y esfuerzo. Asimismo, para poder realizar el análisis estadístico se brindarán definiciones del término “correlación” así como de los coeficientes necesarios para la interpretación de las correlaciones, puesto que si bien se aplicarán los tres coeficientes posteriormente mostrados, dependiendo del tipo de variables habrá coeficientes que posean un peso mayor en beneficio de la interpretación. Es así que el objetivo de desarrollar lo descrito es lograr mostrar la fuerza de la correlación así como el grado de significancia de cada una con el grado de “engagement”, principal punto de la investigación. Cabe resaltar que son adultos jóvenes quienes deben comprender los resultados obtenidos para generar propuestas o comprender la situación en la que se encuentran. Finalmente, acorde a lo obtenido e interpretado, se contrastará ello con la opinión de los jefes y trabajadores puesto que se requiere que conozcan los resultados y brinden sus percepciones ya que son ellos quienes aplicarán o serán parte de las acciones que se tomen como consecuencia de los resultados obtenidos.

CORRELACIONES: DEFINICIÓN

La correlación estadística constituye una herramienta estadística que expresa si existe o no una relación lineal entre dos variables; es decir, si un cambio en una de las variables origina algún cambio en la otra. Además, proporciona información acerca de dos de las características de la relación lineal, como son la dirección y la fuerza; es decir, es empleada para conocer si la relación es positiva o negativa y la fuerza de la misma. La correlación es expresada en el coeficiente de correlación, cuyos valores van de -1 a +1, donde 0 indica que no existe relación o que ambas variables son independientes. Por otra parte, la interpretación del valor obtenido depende tanto del valor como del signo que tenga, así como de las características de la muestra (Lahura 2003). Es importante destacar que el término correlación será utilizado en las

interpretaciones y hallazgos debido a que, para que este término pueda emplearse, se requiere al menos un elemento cuantitativo, lo cual se cumple a lo largo de la investigación. Para el desarrollo y hallazgo de correlaciones, se utilizarán distintas formas o métodos de análisis a fin de realizar comparaciones y defender o refutar lo obtenido por cada una. Dentro de los principales tipos de herramientas a utilizar se encuentran:

a) Correlación de Pearson

El coeficiente de Pearson mide la intensidad de la asociación lineal entre dos variables, en la que, ante un cambio en una de ellas, se espera un cambio de igual magnitud en la otra, sin importar la escala de medición de las variables en cuestión (Cortés, Rubio & Gaitán, 2010). Al emplear este coeficiente se pueden obtener valores que oscilan entre -1 y +1, en la que el valor numérico indica la magnitud de la relación y el signo refleja la dirección de la misma. Es decir, una correlación de -1 es tan fuerte como una de +1, siendo el primer caso una correlación perfectamente negativa y, en el segundo caso, una correlación perfectamente positiva. Asimismo, se considera una correlación entre dos variables perfectamente positiva cuando, al aumentar una de ellas, la otra lo hace en la misma medida. Por otra parte, cuando una correlación es perfectamente negativa, se considera que en la medida que una variable aumenta, la otra disminuye en la misma magnitud. Cabe resaltar que la aplicación del coeficiente de Pearson es una técnica paramétrica y es conveniente cuando se requiere analizar una correlación numérica – numérica (Magallanes, 2012), es decir variables cuantitativas.

b) Coeficiente de Kendall

El coeficiente de concordancia de Kendall se utiliza para encontrar el grado de asociación entre k conjuntos de rangos. Los valores que se pueden obtener varían entre 0 y +1. Si el coeficiente es 1 indica un acuerdo total entre los evaluadores, mientras que si es 0 quiere decir que el acuerdo no es mayor al que se esperaría por el azar (Siegel & Castellan, 1995). A diferencia del coeficiente de Correlación de Pearson, el coeficiente de Kendall es un análisis no paramétrico que es utilizado en mayor medida entre variables cualitativas. A pesar de ello, es posible utilizarlo entre variables cuantitativas si es que estas no poseen un comportamiento normal y se requiere sólo determinar el grado de asociación lineal, lo cual es posible gracias a su carácter no paramétrico.

c) **Correlación de Spearman**

El coeficiente de Spearman es una herramienta estadística que emplea rangos y los compara. Este coeficiente es el mismo que el coeficiente de Pearson pero calculado sobre el rango de observaciones. En otras palabras, el coeficiente de correlación entre las variables se halla calculando el coeficiente de correlación de Pearson sobre el conjunto de rangos apareados. Asimismo, la interpretación del coeficiente de Spearman es parecida a la del coeficiente de Pearson, donde los valores más próximos a +1 significan una correlación fuerte y positiva, así como los valores cercanos a -1 significan una correlación fuerte y negativa, donde los valores más próximos a 0 indican que no hay una correlación directa sino solo una relación lineal (Pita & Pértega, 1997). A comparación del Coeficiente de Correlación de Pearson, este puede considerarse una versión no paramétrica para obtener una relación entre variables numéricas (Magallanes, 2012). Finalmente, este coeficiente también nos será útil en la interpretación de una correlación entre dos variables cuantitativas.

CORRELACIONES: HERRAMIENTA

Para poder analizar y clasificar los resultados obtenidos gracias a las encuestas realizadas, se creó una base de datos que a su vez fue trasladado al programa de análisis estadístico “IBM SPSS Statistics 22”. El programa en mención permitió el hallazgo de las diversas relaciones en cifras a mostrar en líneas posteriores, que a su vez permitieron analizar y validar o descartar ideas, hipótesis y resultados. El análisis estadístico con el programa en mención permitió evaluar resultados a partir de los hallazgos obtenidos con los distintos tipos de coeficientes y correlaciones explicadas en el punto anterior. Como lo hemos mencionado, el programa de análisis estadístico permitirá aplicar los coeficientes mencionados, paramétricos y no paramétricos, a fin de poder ser comparados destacando en cada uno, además de la valoración de la correlación, el grado de significancia y la fuerza de correlación.

1. CORRELACIÓN CON FACTOR PERSONAL: EDAD-ENGAGEMENT

Como resultado de un análisis estadístico, se dio valor (en cifras) a la correlación entre el factor edad y el grado de “engagement” en base al programa estadístico u los coeficientes a mencionados en líneas anteriores. El análisis correlacional es posible gracias a que los factores evaluados comparten el hecho de ser ambos cuantitativos, con lo cual es posible dar uso del programa y herramientas descritas en la investigación. Los resultados obtenidos para la evaluación de la correlación con la edad de todos los colaboradores encuestados para los cuatro locales a evaluar y sin considerar a los Gerentes de Turno, son mostrados a continuación:

TABLA N°14: ANALISIS CORRELACIONAL DE LA EDAD Y EL GRADO DE “ENGAGEMENT”

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación estándar	N
Años	21.383	3.5055	120
ENGAGEMENT	49.500	10.0612	120
Correlación de Pearson - Paramétrica			
		Años	ENGAGEMENT
Años	Correlación de Pearson	1	,764**
	Sig. (bilateral)		.000
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	1462.367	3205.000
	Covarianza	12.289	26.933
	N	120	120

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

TABLA N°14: ANALISIS CORRELACIONAL DE LA EDAD Y EL GRADO DE “ENGAGEMENT” (continuación)

Correlaciones no paramétricas				
			Años	ENGAGEMENT
tau_b de Kendall	Años	Coefficiente de correlación	1.000	.472**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	120	120
Rho de Spearman	Años	Coefficiente de correlación	1.000	.615**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	120	120

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Luego de realizar un primer análisis descriptivo fue claro que el factor edad poseía una correlación con el grado de “engagement”, por lo que para respaldar este resultado se realizó un análisis estadístico a fin de comprobar la fuerza y significancia de la correlación previamente hallada. Siendo una correlación entre factores cuantitativos el coeficiente de Correlación de Pearson es conveniente para este análisis. Es así que, dado el resultado de la significancia obtenida (0.000) se puede concluir que existe una correlación estadísticamente significativa. Si bien este resultado demuestra la existencia de una correlación, esto no es suficiente, por lo cual se analiza el valor obtenido de 0.764 en el coeficiente de correlación, lo que demuestra que esta correlación es alta y directa, una correlación fuerte entre ambas variables.

Por otra parte, partiendo del análisis de la correlación o concordancia de Kendall, la asociación o relación entre los conjuntos de edad y grado de “engagement” presentan un resultado de 0.472. Este resultado es considerablemente más bajo que los hallados en Pearson o de Spearman (que se desarrollará en líneas posteriores) pero es interpretado de manera positiva, puesto que el grado de significancia de 0.000 permite observar la existencia de la correlación. A pesar de que el valor no es tan claro o fuerte como las otras correlaciones (es más bajo que la mitad de 1 que es el valor máximo) y no nos permite defender la posibilidad de una correlación positiva alta, basta que este sea mayor a 0 para concluir que existe una relación positiva a considerarse entre ambas variables y que no depende solo del azar sino que existen ciertos

factores que puedan interferir en esta relación. Con ello, la concordancia o correlación de Kendall respalda lo hallado previamente con la correlación de Pearson, manteniendo a la edad como factor con una correlación positiva con el grado de “engagement”, defendiendo la postura de que la edad es un factor considerable en el resultado del grado de “engagement” y que influye de manera positiva a la generación de un mayor grado de este.

Finalmente, desde el punto de vista del coeficiente de Spearman, el resultado obtenido de 0,615 respalda también los hallazgos iniciales y las correlaciones obtenidas en este punto. Este coeficiente al igual que los ya analizados posee el mismo grado de significancia, respaldando también a existencia de una correlación. Si bien el coeficiente hallado no es un valor tan alto como el obtenido con el análisis de Pearson, la interpretación es la misma y el valor es en mayor medida más cercano a 1, lo que nos permite afirmar y respaldar la idea ya comprobada de que existe una correlación alta y directa entre las variables edad y grado de “engagement”. La conclusión a la que se llega en la investigación es que la edad es el único factor laboral que cumple de manera clara y fuerte con la hipótesis planteada y se respalda con la realización de un análisis correlacional visto desde tres tipos de análisis distintos. La edad, un factor que no puede ser controlado por la organización o la persona, puede ser visto o analizado desde otros puntos de vista relacionados a temas de personalidad, responsabilidades, intereses, entre otros. A pesar de estar fuera del alcance del control del empleado o empleador, este factor se puede llevar de la mano tomado como un camino en constante cambio y progreso que puede beneficiar a ambas partes.

A fin de poder desarrollar el concepto de “engagement” y su relación con otros factores, se evaluarán estos últimos por grupos y de manera individual con el objetivo de encontrar los factores que más influyen en el grado de “engagement” así como su relación con situaciones reales y opiniones. Se busca que con estos resultados pueda explicarse la situación que se da como consecuencia del grado de “engagement” en la empresa de comida rápida. Para ello, se tomarán tres puntos a relacionar con el grado de “engagement”: los factores personales, los factores laborales y el grado de intención de permanencia. Analizar estos puntos permitirá observar y comprender el por qué empresas de este tipo sufren de un alto índice de rotación, lo que se busca explicar en el presente trabajo, como consecuencia de un bajo nivel de “engagement”, consecuencia a su vez de otros factores que se tratarán a continuación:

2. **CORRELACIÓN CON FACTOR LABORAL: FACTORES ACTUALES DEL PUESTO-ENGAGEMENT**

En este punto se realizó también un análisis estadístico y correlacional tal como se dio para el factor personal donde también se dio valor (en cifras) a las relaciones entre los factores actuales del puesto de trabajo y el grado de “engagement”. La herramienta estadística y los tipos de relaciones son los mismos utilizados en el punto 1. A continuación, se muestra el cuadro resumen con los resultados de la correlación entre el factor mencionado y el “engagement”. Para visualizar los datos de la tabla completa, Ver Anexo C.

TABLA N°15: ANÁLISIS CORRELACIONAL DE LOS FACTORES ACTUALES DEL PUESTO Y EL GRADO DE “ENGAGEMENT” - RESUMEN

Estadísticos descriptivos				
		Media	Desviación estándar	N
Flexibilidad de horarios		4.06	1.056	120
Rotación en locales		1.68	.970	120
Relación con superiores		1.88	.900	120
Relación con compañeros		3.23	.968	120
Elección de compensaciones		4.14	.873	120
ENGAGEMENT		49.500	10.0612	120
Correlación de Pearson				
		Flexibilidad de horarios	Rotación en locales	Relación con compañeros
ENGAGEMENT	Correlación de Pearson	-,302**	-0.114	,328**
	Sig. (bilateral)	0.001	0.216	0.000
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	-381.5	-132	380
	Covarianza	-3.206	-1.109	3.193
	N	120	120	120

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

TABLA N°15: ANÁLISIS CORRELACIONAL DE LOS FACTORES ACTUALES DEL PUESTO Y EL GRADO DE “ENGAGEMENT” - RESUMEN (continuación)

Correlaciones no paramétricas			Flexibilidad de horarios	Rotación en locales	Relación con compañeros
tau_b de Kendall	ENGAGEMENT	Coefficiente de correlación	-,193**	-0.077	,229**
		Sig. (bilateral)	0.006	0.286	0.001
		N	120	120	120
Rho de Spearman	ENGAGEMENT	Coefficiente de correlación	-,256**	-0.098	,295**
		Sig. (bilateral)	0.005	0.286	0.001
		N	120	120	120

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Partiendo del análisis para el hallazgo de correlaciones relacionadas a los factores del puesto de trabajo, se buscó analizar cada uno de los factores a fin de comprobar su relación con el grado de “engagement” de manera independiente. Se debe recordar que previamente se llegó a la conclusión de que las valoraciones otorgadas generan en algunos casos contradicciones con el grado de “engagement” y, de manera adicional, con la intención de permanencia. Es así que se realizó un análisis de cada uno de los factores desde el punto de vista de tres tipos de análisis correlacional. En primer lugar, analizando el nivel de significancia en el análisis del coeficiente de correlación de Pearson para el caso de los factores Flexibilidad de horarios y Rotación por locales, se puede observar que sólo el primero de ellos es estadísticamente significativo aunque ambos presentan una correlación baja e inversa al obtener -0.302 y -0.114 en el coeficiente de Pearson respectivamente. Si bien previamente se había podido realizar el hallazgo de que no existía una relación positiva entre los factores y el grado de “engagement”, se comprueba gracias al valor de la correlación que esto es acertado. Esto a su vez puede explicarse por las opiniones de los empleados y jefes al indicar que a pesar de que estos factores son beneficiosos para poder lidiar con otros temas del empleado como el ya mencionado ámbito académico, no es

suficiente para que se consideren valiosos y que fomenten la intención de mantenerse en el puesto ya que no compensan el esfuerzo e inversión que hacen los empleados para poder desempeñarse, lo que a su vez demuestra que no es suficiente con estos aparentes beneficios. Por otro lado, respecto al factor Relación con compañeros, este resultó ser altamente significativo estadísticamente aunque con una correlación baja y directa. Esto se ve respaldado por el hecho de que esta variable es percibida como positiva aunque no es suficiente para lograr que el empleado se sienta “engaged”, sino que puede permitir que el colaborador pueda mantenerse un tiempo considerable gracias a la amistad con compañeros pero que no necesariamente será suficiente y que posterior a un tiempo considerable este ya no será más un factor positivo.

Desde el punto de vista de la correlación o concordancia de Kendall, los resultados de Pearson se ven respaldados puesto que son las variables Flexibilidad de Horarios y Rotación en locales las que obtienen un valor negativo en los coeficientes y la única variable con una correlación directa es la de Relación con compañeros. Para el caso del coeficiente de Spearman, los resultados se respaldan una vez más y resaltan las tres variables mencionadas (-0.256, -0.098 y 0.295) aunque sólo los factores de Flexibilidad de horarios y Relación con compañeros resultaron ser altamente significativos estadísticamente. Sin embargo, sus coeficientes mostraron una correlación baja e inversa y baja y directa, respectivamente. Si bien los tres análisis correlacionales se respaldan mutuamente, las correlaciones, ya sean directas o inversas, al no ser altas permite comprender la confusión inicial que se podía apreciar en la relación de promedios. Es así que se puede concluir que, a pesar de que las variables pueden ser consideradas como beneficiosas ya que permiten dar paso a otras acciones o necesidades, no necesariamente estas serán valiosas ya que generan un impacto negativo mayor al beneficio que brindan. En otras palabras, el beneficio es momentáneo y llegará a un punto en que no sea suficiente para tolerar otras situaciones que sólo lo perjudican o que no permiten obtener ningún beneficio.

3. CORRELACIÓN INTENCIÓN DE PERMANENCIA – ENGAGEMENT

En el caso de estas variables, a pesar de que se han analizado con cada uno de las variables previas, no se han analizado de manera conjunta por lo cual se realizará un análisis correlacional ya que ambas poseen la característica de ser variables cuantitativas lo cual es requisito para un análisis correlacional.

TABLA N°16: ANÁLISIS CORRELACIONAL DE LA INTENCIÓN DE PERMANENCIA Y EL GRADO DE “ENGAGEMENT” DE LOS COLABORADORES

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación estándar	N
INTENCIÓN DE PERMANENCIA	38.017	7.0222	120
ENGAGEMENT	49.500	10.0612	120
Correlación de Pearson			
		INTENCIÓN DE PERMANENCIA	ENGAGEMENT
INTENCIÓN DE PERMANENCIA	Correlación de Pearson	1	,838**
	Sig. (bilateral)		.000
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	5867.967	7048.000
	Covarianza	49.311	59.227
	N	120	120
ENGAGEMENT	Correlación de Pearson	,838**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	7048.000	12046.000
	Covarianza	59.227	101.227
	N	120	120

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

TABLA N°16: ANÁLISIS CORRELACIONAL DE LA INTENCIÓN DE PERMANENCIA Y EL GRADO DE “ENGAGEMENT” DE LOS COLABORADORES (continuación)

Correlaciones no paramétricas				
			INTENCIÓN DE PERMANENCIA	ENGAGEMENT
tau_b de Kendall	INTENCIÓN DE PERMANENCIA	Coefficiente de correlación	1.000	,646**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	120	120
	ENGAGEMENT	Coefficiente de correlación	,646**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	120	120
Rho de Spearman	INTENCIÓN DE PERMANENCIA	Coefficiente de correlación	1.000	,813**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	120	120
	ENGAGEMENT	Coefficiente de correlación	,813**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	120	120

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En el caso del análisis de la intención de permanencia, esta se halló de manera adicional en cada uno de los análisis de promedios iniciales, pero no de manera directa con el grado de “engagement”. Desde el punto de vista del coeficiente de Correlación de Pearson, conveniente para el análisis de elementos cuantitativos, la significancia obtenida de 0.000 permite afirmar que existe una correlación estadísticamente significativa. A pesar de que con este resultado quede comprobada la existencia de una correlación, se requiere también analizar el valor obtenido del coeficiente. Este resultado nos brinda la cifra de 0.838 demostrando que la correlación posee un alto grado de correlación directa y muy intensa entre ambas variables.

Para el caso del análisis con la correlación o concordancia de Kendall, la significancia resultante es de 0.000, concordando con la existencia de una correlación entre las variables. Por otro lado, el resultado obtenido de la asociación o correlación entre ambas variables fue de 0.646. Si bien esta cifra no es tan alta como la de Pearson, supera la media defendiendo la posición de que es correcto afirmar la existencia de una correlación positiva entre la intención de permanencia y el grado de “engagement”. Siendo el resultado mayor a la media y lejano a cero nos permite interpretar que existe una correlación positiva alta y no depende del azar. Al igual que el factor edad, para influir en esta correlación positiva, deben buscarse identificar ciertos factores que puedan beneficiar o perjudicar esta relación. Si bien no se puede comparar directamente a la edad puesto que son variables distintas (la intención de permanencia no es una variable por sí misma sino resultado de otros factores), es el resultado lo que posee importancia. Este resultado respalda lo hallado en párrafos anteriores por Pearson, manteniendo a la intención de permanencia como un factor con una correlación positiva al grado de “engagement” que en su mayoría, a lo largo de análisis de las variables que en su mayoría se ha visto reflejada a lo largo de la investigación.

Finalmente, desde el punto de vista del coeficiente de Spearman, el resultado obtenido de 0,813 y la significancia de 0.000 respaldan los hallazgos iniciales y las correlaciones obtenidas en este punto. El resultado es un valor considerablemente alto al igual que el obtenido por la correlación de Pearson, lo que nos da la posibilidad de poder interpretar y afirmar que este valor demuestra una correlación altamente fuerte y directa entre las variables de intención de permanencia y el grado de “engagement”. El factor de intención de permanencia es resultado de un conjunto de otros factores ya sean personales o laborales donde si influyen de manera positiva, ambos se incrementaran de manera notable.

La conclusión a la que se llega en la investigación en este punto en particular, respaldada por tres tipos de análisis correlacionales distintos, es que la hipótesis en la cual existe una alta y fuerte correlación entre ambas variables es correcta y que se verá fortalecida si se invierte tiempo, dinero y esfuerzo en afectar de manera positiva variables relacionadas como las analizadas. Un mayor grado de “engagement” permitirá un mayor grado de permanencia, lo que a su vez llevará a reducir la rotación de personal que la empresa debe afrontar de manera continua por el tipo de industria a la que pertenece. Esta es razón suficiente para continuar con el énfasis de atención e importancia al fenómeno de “engagement” puesto que va de la mano con otros fenómenos como es el de la intención de permanencia.

4. CORRELACIÓN ENTRE DETERMINANTES DESTACADOS: EDAD Y FACTORES ACTUALES DEL PUESTO DE TRABAJO

De manera adicional, se realizará un análisis correlacional entre el factor personal de edad y el factor laboral de los factores actuales del puesto de trabajo. La razón es resultado de la obtención de estos dos factores como únicos puntos que cumplen con nuestras hipótesis planteadas buscando como objetivo ir más allá y considerar la existencia de una posible relación. Resultado de ello, se busca que de ser posible, encontrar una relación y con ello brindar atención y recursos a estos dos factores para dar un impacto positivo sin dejar de lado los otros factores que a pesar de sus valores y resultados siempre son importantes puesto que se relacionan con el empleado. Para visualizar los datos de la tabla completa, **Ver Anexo D**.

TABLA N°17: ANALISIS CORRELACIONAL ADICIONAL DE EDAD Y FACTORES ACTUALES DEL PUESTO DE TRABAJO - RESUMEN

			Flexibilidad de horarios	Rotación por locales	Relación con superiores	Relación con compañeros	Elección de compensaciones
Pearson	Edad	Correlación de Pearson	-,372**	-0.001	-0.031	,308**	0.128
		Sig. (bilateral)	0.000	0.991	0.737	0.001	0.165
		N	120	120	120	120	120
Tau_b de Kendall	Edad	Coefficiente de correlación	-,298**	0.038	-0.014	,185*	0.114
		Sig. (bilateral)	0.000	0.618	0.848	0.012	0.128
		N	120	120	120	120	120
Rho de Spearman	Edad	Coefficiente de correlación	-,368**	0.049	-0.019	,240**	0.143
		Sig. (bilateral)	0.000	0.593	0.834	0.008	0.119
		N	120	120	120	120	120

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

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

A pesar de ya haberse realizado un análisis descriptivo con cada determinante o factor, ya sea personal o laboral, es importante resaltar que se busca evaluar la posible existencia de una correlación entre los factores determinantes que destacaron. Recordemos que por el lado de los factores personales se obtuvo una correlación positiva con el factor edad, mientras que por el lado de los factores laborales, destacaron los factores actuales del puesto de trabajo. Ambos factores, de manera separada, demostraron poseer una correlación destacada con el grado de “engagement”. Es así que se buscó relacionar las valoraciones otorgadas a cada uno de estos factores del puesto de trabajo con las edades de los colaboradores, dejando de lado por un momento el grado de “engagement”, en el cual se demostró que ambas influyen. A pesar de no pertenecer al mismo conjunto de factores, esto no fue impedimento para que se pueda dar un análisis bivariado entre estas. Ambas cumplieron con el requisito de ser variables cuantitativas y el resultado sería un punto adicional que no afectaría a nuestras hipótesis, por lo cual se procedió a realizarse.

Realizando el mismo análisis correlacional que se utilizó en puntos anteriores, podemos observar que no existe correlación entre la edad y los factores de Rotación por locales y Relación con superiores. Por el lado de la Rotación por locales, se obtuvo una significancia de 0.991, lo cual implica que la correlación entre ambas no es estadísticamente significativa; así como presenta un coeficiente de Pearson de -0.001, demostrando también que no existe una correlación al ser muy cercano a cero. Esto se respalda por los coeficientes no paramétricos, en particular por el coeficiente de Spearman puesto que el nivel de significancia es de 0.593, lo cual nuevamente expresa que no es estadísticamente significativa. Por otro lado, la Relación con superiores demuestra en el análisis del coeficiente de Pearson que presenta un nivel de significancia de 0.737, implicando una correlación que no es estadísticamente significativa; asimismo, el coeficiente hallado es de -0.031, lo que demuestra una correlación inexistente. Los coeficientes no paramétricos también respaldan estos hallazgos de la misma forma que con el factor Rotación por locales. De manera adicional, el factor elección de compensaciones se incluye en este grupo ya que su nivel de significancia es también muy cercano a 1.

Respecto a los factores con lo que si se halló una correlación significativamente estadística se encuentran la Flexibilidad de horarios y la Relación con compañeros. Por un lado, el factor Flexibilidad de horarios a partir del coeficiente de Pearson mostró un nivel de significancia de 0.000 demostrando una correlación estadísticamente significativa, así como un coeficiente de -0.372 lo que significa que presenta una correlación baja e inversa. Esto se ve respaldado con los coeficientes no paramétricos de Kendall y Spearman, donde en ambos casos

el nivel de significancia es el mismo (0.00) y los coeficientes son de -0.298 y -0.368 respectivamente, defendiendo la postura de obtener una correlación baja e inversa. Por el lado de la Relación con compañeros, desde el análisis de Pearson, se obtuvo un nivel de significancia de 0.001 mostrando que la correlación es altamente significativa estadísticamente; asimismo, el coeficiente fue de 0.308 lo que muestran una correlación baja y directa. Esto se respalda también con los coeficientes no paramétricos de Kendall y Spearman, que a partir de los criterios ya utilizados, se demuestra con ellos que la correlación efectivamente es baja y directa.

A pesar de que los factores analizados en este punto no pertenecen a la misma categoría como ya lo habíamos mencionado, demuestran que sólo algunos de los factores del puesto de trabajo y la edad presentan correlaciones, aunque bajas. Desde un punto de vista descriptivo, se puede comprender el hecho de que no exista una correlación con factores como la Rotación por locales y la Relación con superiores ya que, de acuerdo a lo expresado por los Jefes de turno y trabajadores, es común que en estos últimos no se dé el hecho de valorar la rotación por distintos locales sin importar la edad, ya que la rotación implica dejar de lado la estabilidad, comodidad y el dominio de labores en el local ya establecido. Como ya lo hemos mencionado, la Relación con superiores es casi inexistente por lo cual los resultados son demostrados. Finalmente, en general, los factores del puesto actual o bien no poseen una correlación o es muy baja en relación con la edad, lo que demuestra que la valoración de estos factores no se ve influenciado por la edad de los trabajadores.

CAPITULO VII: CONCLUSIONES

1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Existen diversos modelos que permiten evaluar el grado de “engagement” laboral en las organizaciones dentro de los cuales destacan al Teoría del Rol de Kahn; el Modelo Estructural de Maslach y Leiter; y, la Teoría de Demanda y Recursos Laborales de Bakker, Demerouti, Nachreiner y Schaufeli. Si bien, el último modelo desarrollado fue en 2012, este no cuenta con el respaldo académico y confiabilidad como modelos previos. Es por ello que el modelo elegido fue el de la Teoría de Demanda y Recursos Laborales, del año 2006, gracias a su practicidad y claridad, así como su alto grado de confiabilidad y su utilización en distintos sectores y contextos acercándolo a situaciones reales empresariales.
- Gracias a la Escala UWES se pudo identificar que los niveles de vigor, dedicación y absorción, y en general el grado de “engagement” en los locales evaluados, poseen un bajo nivel que puede verse en cada uno de los puntos evaluados en el análisis relacional. A pesar de que los resultados se puedan considerar dentro de un rango promedio por ser una empresa de servicios de comida rápida, queda claro que existen factores que pueden ser evaluados para dar respuesta al porqué del bajo nivel de “engagement” y el poder dar soluciones y plantear medidas a ello.
- Respondiendo a la cuestión planteada respecto a la correlación entre grado de “engagement” con otros factores o características, se puede derivar de ello que la primera hipótesis planteada no se cumple en su totalidad. Inicialmente gracias al análisis descriptivo se pudo obtener que la edad y el grado de instrucción son factores destacados para el análisis del grado de “engagement”. Posterior a ello y gracias a un análisis estadístico, se obtuvo que sólo el factor edad poseía una correlación estadísticamente significativa con una significancia de 0.000. A su vez, el valor obtenido en el coeficiente de Pearson fue de 0.764 mostrando una

correlación muy alta y directa. Estos resultados se ven respaldados por los coeficientes no paramétricos, brindando la confirmación de que el factor edad es crítico para el análisis del grado de “engagement”.

- Por otro lado, respondiendo la misma interrogante pero ahora enfocada en los recursos laborales, nuestra segunda hipótesis permite confirmar que existe una correlación entre el grado de “engagement” y los recursos laborales propios del centro de trabajo. Se logró afirmar que la hipótesis no se cumple en su totalidad puesto que sólo los factores de Flexibilidad de horarios, Rotación por locales y Relación con compañeros son significativas estadísticamente y obteniendo un coeficiente de Pearson de -0.302, -0.114 y 0.328 respectivamente. Dentro de estas correlaciones, sólo la correlación con el factor Relación con compañeros es directa aunque los tres factores comparten el hecho de poseer correlaciones bajas.
- Finalmente, en cuanto a nuestra última interrogante que se refiere a la correlación entre la intención de permanencia del colaborador y el grado de “engagement”, esta puede ser respondida con la tercera y última hipótesis donde se indica que existe una correlación significativa entre ambos puntos. Se puede afirmar que esta hipótesis se cumple en su totalidad puesto que el grado de significancia obtenido fue de 0.000 lo que significa que esta correlación es estadísticamente significativa. Además de ello, el coeficiente de Pearson es de 0.838, lo cual significa que esta correlación es muy alta y directa; lo que a su vez se ve respaldado por los coeficientes no paramétricos.

2. CONCLUSIONES DE APRENDIZAJE

- Los factores que más llamaron la atención de los colaboradores para postular inicialmente al puesto, no se mantuvieron como los factores más valorados en la actualidad ni generan un mayor nivel de “engagement” en los colaboradores una vez inician sus labores en la empresa.
- La relación con compañeros es el único factor del puesto de trabajo que fomenta un punto positivo o incrementa el grado de “engagement”, siendo una señal de buen clima laboral. Al compartir labores con compañeros de su misma generación, resulta más sencillo para los colaboradores desarrollar relaciones interpersonales, llevándolos a dejar de lado incomodidades o problemas así como poder desarrollar de manera positiva el día a día de sus labores.
- Los jefes son conscientes de la mayoría de resultados y a pesar de ello se continúa con procedimientos establecidos con anterioridad sin darse ningún cambio o planteamiento de alguna iniciativa. Asimismo, los factores del puesto de trabajo pueden ser manejados por la empresa pero a pesar de los altos índices de rotación, el enfoque en estos o su rol no ha cambiado en los últimos años.
- Si bien la edad es un factor que no se puede controlar, este puede tomarse en cuenta durante el proceso de reclutamiento, siendo un punto a considerar para la evaluación del personal así como de la forma de ver cómo manejar los factores con los rangos establecidos.
- Cabe mencionar que los resultados arrojaron que quienes poseen mayor edad, que a su vez tienden a ser quienes desempeñan cargos de supervisión, desarrollan un mayor grado de “engagement”. Esto coincide con diversos autores, quienes sostienen que los niveles de engagement serán más altos cuando el empleado desempeña funciones que presenten retos y sea relevante para la organización (Salanova, Martínez y Llorens 2005), tema que no fue planteado en el presente trabajo pero que da pie a futuras investigaciones.

CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES

- Como consecuencia de los resultados en relación al factor edad, la empresa objeto de estudio debería buscar actualizar y modificar el proceso de selección y reclutamiento de personal, enfocándose y dirigiéndolo a aquellos perfiles que tienden a desarrollar un mayor grado de “engagement”, puesto que es claro que el factor edad debería estar incluido en los cambios y análisis. Incluso, llevando a nuevas definiciones de puestos y funciones o llegando a tercerizarlas a fin de evitar consecuencias negativas.
- Redefinir la metodología de recompensas al personal, de manera que cumpla el rol de mantener motivado a los empleados durante toda su permanencia en la empresa y no sólo al ingresar e iniciar sus labores, permitiría que sus expectativas se vean reflejadas en la realidad del trabajo del día a día. Generar indicadores que midan esta correspondencia expectativa-realidad, permitiría ser conscientes del sentir y pensar de los empleados respecto a su situación y lo que se les ofrece. Asimismo, realizar un seguimiento a las recompensas y su influencia en los empleados, permitirá mantener consciente al empleado de que es una parte importante de la empresa y que es por ello que se busca que siga siendo un miembro y parte de la marca.
- Las empresas debe considerar el modificar la política de flexibilidad de horarios y rotación de locales, brindando la oportunidad al colaborador de proponer opciones de horarios o elegir a qué local rotar en caso de darse la necesidad. A pesar de que estos factores pueden disminuir el grado de “engagement”, el hecho de incluir en estas decisiones a los colaboradores, podría hacer que estos comprendan su definición e implicancias y a su vez sean partícipes de cómo se manejarían estos factores a fin de que no se vean afectados por estos, o que, sean los empleados quienes puedan ofrecer soluciones al manejo de turnos, por ejemplo.

- Fomentar y fortalecer el clima laboral realizando actividades que favorezcan el desarrollo de relaciones de compañerismo entre los colaboradores, permitiría que este factor se explote de manera positiva y se fortalezca llevando a generar un mayor grado de “engagement” que se puede transmitir a otros factores o actividades. Ello puede ser posible gracias a que los colaboradores actualmente valoran en gran medida la relación que mantienen con sus compañeros.
- Se propone a investigadores continuar con el estudio del fenómeno de “engagement” a fin de lograr validar resultados ya obtenidos, incluyendo los de la presente investigación, orientándola a la inclusión de nuevas variables y distintos contextos. Los estudios futuros pueden ser aplicados a distintas empresas del rubro de comida rápida así como otras industrias y otras ciudades, en particular en el Perú.
- Los investigadores pueden plantearse como objetivo futuro realizar comparaciones en cuestiones de distintos periodos de tiempo, herramientas, contextos, entre otros. Ello con la finalidad de monitorear cambios, tendencias y consolidar información y resultados a fin de conocer nuevos patrones y nuevas metodologías.

REFERENCIAS

- Acevedo, R. (2010). Síndrome de Burnout en Cuerpos de Policía. Estado del arte. (Tesis de maestría, Universidad de Barcelona, Barcelona, España).
- Albrecht, Simon L. (2012). The Influence of Job, Team and Organizational Level Resources on Employee Well-Being, Engagement, Commitment and Extra-Role Performance. *International Journal of Manpower*, 33 (7), 840-853. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/263491539_The_influence_of_job_team_and_organizational_level_resources_on_employee_well-being_engagement_commitment_and_extra-role_performance_Test_of_a_model
- Bakker, A. (2006). The Job Demands- Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-115. Recuperado de <http://jwop.elsevier.es/es/la-teoria-las-demandas-los/articulo/S1576596213700161/#.WVnzjdThCt8>.
- Bakker, A. & Oerlemans, W. (2011). Subjective Well-Being in Organizations. En K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178-189). Oxford: Oxford University Press.
- Bakker, A., Demerouti, E., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands - Resources model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/11920243_The_Job_Demands-Resources_Model_of_Burnout.
- Bakker, A., Demerouti, E., Schaufeli, W. & Xanthopoulou, D. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. Recuperado de <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/270.pdf>.
- Bakker A., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135-142. Recuperado de www.cienciaytrabajo.cl
- Bargagliotti, A. (2011). Work Engagement en Nursing: A Concept Analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 68 (6), 1414-1428.
- Blizzard, R. (2003). Employee engagement: Where do hospitals begin? *The Gallup Poll Tuesday Briefing*, 25, 91. Recuperado de <http://www.gallup.com/poll/9772/employee-engagement-where-hospitals-begin.aspx>.
- Bobadilla, M., Callata, C. & Caro, A. (2015) Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global. (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/BobadillaMagali2015.pdf?sequence=1>

- Bohlander, G., Sherman, A. W., & Snell, S. (January 01, 2001). *Administración de recursos humanos*. México, D.F. : Thomson Learning.
- Bryan, L., & Joyce, C. (2007). *Mobilizing minds: creating wealth from talent in the 21st - century organization*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3era edición). México D.F.: McGraw – Hill Interamericana.
- Coffman C. (2000). Is Your Company Bleeding Talent? How to become a true “employer of choice”. *The Gallup Management Journal*, 2000. New Jersey: The Gallup Organization. Recuperado de <http://govleaders.org/gallup-article2.htm>
- Coffman, C., & Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow this Path: How the world’s greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York: Warner Books.
- Cortés, E., Rubio, J. & Gaitán, H. (2010) Métodos estadísticos de evaluación de la concordancia y la reproducibilidad de pruebas diagnósticas. *Revista Colombiana de Obstetricia y Ginecología*, 61(3), 247-255. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcog/v61n3/v61n3a09.pdf>
- Cortina, G., Muñoz, C & Villar, V. (2016) Plan Estratégico para McDonald’s. (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1453/Gustavo_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Crant, M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/215915558_Proactive_Behavior_in_Organizations
- Davenport, T. & Harris, J. (2007) The dark side of customer analytics. *Harvard Business Review*, 1-9. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228386781_The_dark_side_of_customer_analytics
- Denison, D. (2010). Organizational Culture & Employee Engagement: What’s the Relationship? *Researchnotes*, 4, 1-4. Recuperado de https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/rn_engagement_0.pdf
- Downey, G., London, B. & Mace S. (2007). Psychological Theories of Educational Engagement: A Multi-Method Approach to Studying Individual Engagement and Institutional Change. *Vanderbilt Law Review*, 60(2), 455-481. Recuperado de <http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/vanlr60&div=23&id=&page=>
- Ellis, C., & Sorensen A. (2007). Assessing Employee Engagement: The Key to Improving Productivity. *Perspectives*, 15 (1), 1-9.

- Fay, D. & Frese, M. (2001). Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in The 21st Century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/255620907_Personal_initiative_An_active_performance_concept_for_work_in_the_21st_century.
- Gallardo, E., Espluga, M., & Triadó, X. M. (2007). *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Una aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28202591_Que_debemos_saber_sobre_la_motivacion_laboral_aproximacion_a_un_modelo_de_proceso_motivacional_en_las_organizaciones
- Hakanen, J., Bakker, B. & Demerouti, E. (2005). How Dentists Cope with Their Job Demands and Stay Engaged: The Moderating Role of Job Resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/7445322_How_dentists_cope_with_their_job_demands_and_stay_engaged_The_moderating_role_of_job_resources
- Heintzman R., & Marson B. (2005). People, service and trust: Links in a public sector service value chain. *International Review of Administrative Studies*, 7 (4), 549-575. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0020852305059599>
- Hancock, J., Allen, D., Bosco, F., McDaniel, K. & Pierce, C. (2013) Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39 (3), 573-603.
- Hernández, E. (2009) La Generación Y o Generación Millenaria: El Nuevo Paradigma Laboral. *Revista Empresarial Inter Metro Business Journal*, 5(2), 20-21. Recuperado de <http://ceajournal.metro.inter.edu/fall09/irizarryhernandez0502.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hewitt Associates. (2004). *Employee engagement higher at double digit growth companies*. Recuperado de <http://www.connectthedotsconsulting.com/documents/Engagement/EE%20Engagement%20at%20DD%20Growth%20Companies%202012.pdf>
- Hewitt, A. (2011). *2012 Trends in global employee Engagement*. Recuperado de http://www.aon.com/attachments/human-capitalconsulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf
- Hobfoll, S. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. Lead article. *Applied Psychology: An International Review*. 50(3), 337-370. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227926872_The_Influence_of_Culture_Community_and_the_Nested-Self_in_the_Stress_Process_Advancing_Conservation_of_Resources_Theory

- Jamrog, J. (2004). The Perfect Storm: The Future of Retention and Engagement. *Human Resource Planning*, 27(3), 26-33.
- Jenkins, S. (1991). The Measurement of Income Inequality. En L. Osberg (Ed.) *Economic Inequality and Poverty: International Perspectives* (pp. 3-38). Armonk, New York: Sharpe, Inc.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and DisEngagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/275697337_Psychological_Conditions_of_Personal_Engagement_and_Disengagement_at_Work.
- Karasek, R. (1998). Demand/Control Model: A Social, Emotional, and Physiological Approach to Stress Risk and Active Behavior Development. En J. Stellman (Ed.) *ILO Encyclopedia of Occupational Health and Safety* (4a ed). Génova: Sweden OIT.
- Lahura, E. (2003) *El coeficiente de correlación y correlaciones espúreas*. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/DDD218.pdf>
- La República (1 de marzo de 2017) Ventas de los fast food en el Perú incrementan con \$700 millones este año. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/marketing/852786-ventas-de-los-fast-food-en-el-peru-incrementan-con-700-millones-este-ano>
- Lanphear, S. (2004). Are Your Employees Highly Engaged?. *Credit Union Executive Newsletter*, 19 (1-2).
- Lowe, D., Levitt, K. & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3). Recuperado de <https://www.questia.com/library/journal/1P3-1604388191/solutions-for-retaining-generation-y-employees-in>
- Macey, H. & Schneider, B. (2008). Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/255593558_The_Meaning_of_Employee_Engagement
- MacKenzie, S; Organ, D. & Podsakoff, P. (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Magallanes, J. (2012) *Tour guiado por la Estadística Básica: Conceptos, mapas, videos y más*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/291970205_Tour_Guiado_por_la_Estadistica_Basica?enrichId=rgreq-2b63d9de52bf9627de46d198e06c0119-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI5MTk3MDIwNTtBUzozMjIyMTAzNTMzNTI3MDVAMTQ1MzgzMjM0MjIxMQ%3D%3D&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf

- Markos, S. & Sridevi, S. (2010) Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. North York, 5 (12), 89-96. Recuperado de <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/6745/6332>
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397– 422.
- McBain, R. (2007). The Practice of Engagement: Research into Current Employee Engagement Practice. *Strategic HR Review*. 6(6), 16-19.
- Mendes, F. & Stander, M. (2011) Positive organisation: The role of leader behavior in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, (900), 29-41.
- Mitta, D. & Dávila, C. (2015) Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú) Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6948/MITTA_DANIEL_DAVILA_CARMEN_RETENCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- O’Boyle, E. & Harter, J. (2013). *State of the American workplace: Employee engagement insights for US business leaders*. Washington DC: Gallup.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P., Schaufeli, W. & Van Wijhe, C. (2012). Good Morning, Good Day: A Diary Study on Positive Emotions, Hope, and Work Engagement. *Human Relations*, 65, 1129-1154. Recuperado de <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/384.pdf>
- Pita, S., & Pérttega, S. (1997). Relación entre variables cuantitativas. *Cad Aten Primaria*, 4, 141-144. Recuperado de https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/var_cuantitativas2.pdf
- Richman, A., Civian, J., Shannon, L. & Brennan, R. (2008) The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & Family*, 11 (2), 183-197. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/233824558_The_Relationship_of_Perceived_Flexibility_Supportive_Work-Life_Policies_and_Use_of_Formal_Flexible_Arrangements_and_Occasional_Flexibility_to_Employee_Engagement_and_Expected_Retention
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Report-Institute for Employment Studies. Recuperado de <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>
- Rodríguez-Muñoz, A. & Bakker, A. (2013). El Engagement en el trabajo. En B. Moreno Jimenez y E. Garrosa Hernández (Eds.), *Salud laboral: Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- RPP (28 de octubre del 2015) *OMS: Consumo de comida chatarra creció en el Perú en 260% en últimos diez años*. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/oms-consumo-de-comida-chatarra-crecio-en-peru-en-260-en-ultimos-diez-anos-noticia-908754>
- Saks, A. & Rotman, J. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228640142_Antecedents_and_Consequences_of_Employee_Engagement
- Salanova, M., Martínez, I., & Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. En: F. Palací (coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Salazar, P., Herrera, I., Rueda, S. & León, J. (2014). El efecto de la conservación de recursos sobre la intención emprendedora en el contexto de crisis económica: el rol moderador de la autoeficacia y la creatividad. *Anales de Psicología*, 30(2), 549-559. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282014000200018
- Santacruz, F. (2011). Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento dentro de la organización (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia). Recuperado de <http://docplayer.es/2328121-Francis-co-javier-santacruz-villegas.html>
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale UWES*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/312805574_The_Utrecht_Work_Engagement_Scale_UWES_Test_manual
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227617188_Job_demands_job_resources_and_their_relationship_with_burnout_and_engagement_A_multi-sample_study
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and its Implications for Organizations. En S. Gilliland, D. Steiner, y D. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/23545471_The_Measurement_of_Engagement_and_Burnout_A_Two_Sample_Confirmatory_Factor_Analytic_Approach
- Siegel, S. & Castellan, N. (1995) *Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta*. México: Trillas

- Suharti, L. & Suliyanto, D. (2012). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128–139. Recuperado de <http://wbiaus.org/10.%20Lieli.pdf>
- Tillott, S. (2012) Encouraging engagement at work to improve retention. *Nursing Management*. New South Wales, 19(10), 27-31.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. & Younger, J. (2008) *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Valdiviezo, C. (26 de Junio del 2014). La Generación Y peruana: Los mayores se comportan como X, solo los jóvenes y adinerados, como Y. *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/empresa/gerencia/139235-generacion-y-peruana-los-mayores-se-comportan-como-x-solo-los-jovenes-y-adinerados-como-y/>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E & Schaufeli, W. (2007) The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*. Dordrecht, 14(2), 121-141. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/46688341_The_Role_of_Personal_Resources_in_the_Job_Demands-Resources_Model

ANEXO A: ENTREVISTA A GERENTES DE TURNO

Listado de preguntas iniciales y posteriores para Gerentes de Turno

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
2. ¿Cuánto tiempo lleva como Gerente de Turno?
3. ¿En qué consiste el factor de elección de compensaciones que la empresa maneja?
4. ¿Llego a su puesto actual a través de reclutamiento externo o mediante la política de elección de compensaciones?
5. Como Gerente de Turno y anteriormente solo colaborador, ¿Cuál considera es el principal problema que debe afrontar la empresa y los Gerentes?
6. ¿Cómo maneja este u otros problemas que se puedan presentar?
7. ¿Cuáles considera son las posibles causas para el principal problema que se debe enfrentar a diario? ¿Por qué?
8. ¿Qué haría para cambiar esta situación?
9. ¿Qué opina de los resultados obtenidos?
10. Según usted, ¿Por qué se dan diferencias/ semejanzas entre los resultados obtenidos y lo que los gerentes opinan?

ANEXO B: ENCUESTAS A COLABORADORES

La presente encuesta se realiza como parte de una investigación llevada a cabo por alumnos de la PUCP. La información obtenida es de carácter confidencial, reservado y será utilizada exclusivamente con fines académicos, garantizando el anonimato de los participantes de esta encuesta. Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración con el desarrollo de esta encuesta de manera objetiva y sincera.

INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan 39 preguntas que deberá responder de la siguiente manera:

- Para las preguntas iniciales (1 a 4) deberá redactar su respuesta en las líneas planteadas.
- Para las preguntas 5 y 6 elegir sólo una opción.
- Verificar y leer atentamente las notas planteadas debajo o al lado de cada pregunta, pues puede tener la posibilidad de marcar más de una opción o calificar las opciones planteadas.
- En el caso de preguntas con una escala del 0 al 5, puede marcar con un aspa (x) o un check (✓) la opción que mejor se adapte para usted y su forma de pensar. Asimismo, en cuanto a las escalas, las calificaciones equivalen a las siguientes afirmaciones:

0= Nunca

1= Casi nunca

2= Algunas veces

3= Regularmente

4= Bastantes veces

5= Siempre

CUESTIONARIO

1. Edad: _____

2. Género: _____

3. Distrito: _____

4. Sede donde labora:

5. Grado de instrucción:

- a) Secundaria Completa
- b) Universitaria/Técnica Incompleta
- c) Universitaria/Técnica Completa
- d) Universitaria/Técnica en curso
- e) Otro: _____

6. ¿Es este su primer trabajo?

Sí () No ()

7. ¿Cuál de estos factores considera que fue el más atractivo y llamativo para postular al puesto de trabajo? (puede marcar más de una opción):

- a) Poca Experiencia Laboral requerida
- b) Flexibilidad de Horarios
- c) Salario
- d) Rotación por diversos locales
- e) Otro: _____

8. Ordene las siguientes características de su puesto de trabajo, según su grado de preferencia, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta (la numeración no puede repetirse):

- Flexibilidad de Horarios ()
- Rotación periódica en locales ()
- Relación con superiores ()
- Relación con compañeros ()
- Elección de compensaciones ()

9. En el ámbito económico, su salario va dirigido a (puede marcar más de una opción):

- a) Gastos Personales
- b) Canasta Familiar
- c) Apoyo a Terceros
- d) Ahorro
- e) Otro: _____

10. Si respondió la opción c) en la pregunta anterior, indique a quien dirige su apoyo económico (puede marcar más de una opción):

- a) Padres
- b) Hijos
- c) Hermanos
- d) Abuelos
- e) Otro: _____

11. En mi trabajo me siento lleno de energía.

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

12. Soy fuerte y lleno de energía en mi trabajo.

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

13. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

14. Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

15. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

16. Me "dejo llevar" por mi trabajo.

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

17. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

18. ¿En el trabajo, mis opiniones parecen ser tomadas en cuenta?

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

19. ¿La misión / propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

20. Estoy entusiasmado con mi trabajo.

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

21. Mi trabajo me inspira.

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

22. Estoy orgulloso del trabajo que hago.

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

23. ¿Mis compañeros de trabajo se comprometieron a hacer un trabajo de calidad?

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

24. ¿Tengo un mejor amigo en el trabajo?

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

25. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

26. Soy muy persistente en mi trabajo.

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

27. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

28. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

29. Mi trabajo es retador.

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

30. Estoy inmerso en mi trabajo

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

31. ¿Mi supervisor, o alguien en el trabajo, se preocupan por mí como persona?

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

32. ¿Hay alguien en el trabajo que anime mi desarrollo?

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

33. En los últimos seis meses, ¿alguien en el trabajo me habló de mi progreso?

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

34. Este último año, ¿he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

35. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

36. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

37. ¿Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer bien mi trabajo?

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

38. En el trabajo, ¿tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer todos los días?

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

39. En los últimos siete días, ¿he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?

() () () () () ()
0 1 2 3 4 5

Gracias por su colaboración.

ANEXO C: TABLA N°15 COMPLETA

TABLA N°15: ANALISIS CORRELACIONAL DE LOS FACTORES ACTUALES DEL PUESTO Y EL GRADO DE “ENGAGEMENT”

		Flexibilidad de horarios	Rotación en locales	Relación con superiores	Relación con compañeros	Elección de compensaciones	ENGAGEMENT
Flexibilidad de horarios	Correlación de Pearson	1	-.171	-.205*	-.219*	-.566**	-.302**
	Sig. (bilateral)		.063	.025	.016	.000	.001
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	132.592	-20.783	-23.183	-26.633	-61.992	-381.500
	Covarianza	1.114	-.175	-.195	-.224	-.521	-3.206
	N	120	120	120	120	120	120
Rotación en locales	Correlación de Pearson	-.171	1	-.466**	-.386**	.004	-.114
	Sig. (bilateral)	.063		.000	.000	.967	.216
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	-20.783	111.967	-48.433	-43.133	.383	-132.000
	Covarianza	-.175	.941	-.407	-.362	.003	-1.109
	N	120	120	120	120	120	120
Relación con superiores	Correlación de Pearson	-.205*	-.466**	1	-.171	-.054	.005
	Sig. (bilateral)	.025	.000		.062	.560	.960
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	-23.183	-48.433	96.367	-17.733	-5.017	5.000
	Covarianza	-.195	-.407	.810	-.149	-.042	.042
	N	120	120	120	120	120	120

TABLA N°15: ANALISIS CORRELACIONAL DE LOS FACTORES ACTUALES DEL PUESTO Y EL GRADO DE “ENGAGEMENT” (continuación)

Relación con compañeros	Correlación de Pearson	-,219*	-,386**	-.171	1	-,239**	,328**
	Sig. (bilateral)	.016	.000	.062		.009	.000
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	-26.633	-43.133	-17.733	111.467	-23.967	380.000
	Covarianza	-.224	-.362	-.149	.937	-.201	3.193
	N	120	120	120	120	120	120
Elección de compensaciones	Correlación de Pearson	-,566**	.004	-.054	-,239**	1	.110
	Sig. (bilateral)	.000	.967	.560	.009		.233
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	-61.992	.383	-5.017	-23.967	90.592	114.500
	Covarianza	-.521	.003	-.042	-.201	.761	.962
	N	120	120	120	120	120	120
ENGAGEMENT	Correlación de Pearson	-,302**	-.114	.005	,328**	.110	1
	Sig. (bilateral)	.001	.216	.960	.000	.233	
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	-381.500	-132.000	5.000	380.00	114.500	12046.00
	Covarianza	-3.206	-1.109	.042	3.193	.962	101.227
	N	120	120	120	120	120	120

TABLA N°15: ANALISIS CORRELACIONAL DE LOS FACTORES ACTUALES DEL PUESTO Y EL GRADO DE “ENGAGEMENT” (continuación)

Correlaciones no paramétricas								
		Flexibilidad de horarios	Rotación en locales	Relación con superiores	Relación con compañeros	Elección de compensaciones	ENGAGEMENT	
tau_b de Kendall	Flexibilidad de horarios	Coefficiente de correlación	1.000	-.100	-.047	-,200*	-,563**	-,193**
		Sig. (bilateral)		.213	.564	.011	.000	.006
		N	120	120	120	120	120	120
	Rotación en locales	Coefficiente de correlación	-.100	1.000	-,635**	-,284**	.081	-.077
		Sig. (bilateral)	.213		.000	.000	.323	.286
		N	120	120	120	120	120	120
	Relación con superiores	Coefficiente de correlación	-.047	-,635**	1.000	-.039	-.055	.021
		Sig. (bilateral)	.564	.000		.630	.501	.777
		N	120	120	120	120	120	120
	Relación con compañeros	Coefficiente de correlación	-,200*	-,284**	-.039	1.000	-,183*	,229**
		Sig. (bilateral)	.011	.000	.630		.021	.001
		N	120	120	120	120	120	120

TABLA N°15: ANALISIS CORRELACIONAL DE LOS FACTORES ACTUALES DEL PUESTO Y EL GRADO DE “ENGAGEMENT” (continuación)

	Elección de compensaciones	Coefficiente de correlación	-,563**	.081	-.055	-,183*	1.000	.059
		Sig. (bilateral)	.000	.323	.501	.021		.412
		N	120	120	120	120	120	120
	ENGAGE-MENT	Coefficiente de correlación	-,193**	-.077	.021	,229**	.059	1.000
		Sig. (bilateral)	.006	.286	.777	.001	.412	
		N	120	120	120	120	120	120
Rho de Spearman	Flexibilidad de horarios	Coefficiente de correlación	1.000	-.115	-.058	-,240**	-,662**	-,256**
		Sig. (bilateral)		.209	.532	.008	.000	.005
		N	120	120	120	120	120	120
	Rotación en locales	Coefficiente de correlación	-.115	1.000	-,708**	-,328**	.088	-.098
		Sig. (bilateral)	.209		.000	.000	.337	.286
		N	120	120	120	120	120	120
	Relación con superiores	Coefficiente de correlación	-.058	-,708**	1.000	-.053	-.061	.029
		Sig. (bilateral)	.532	.000		.562	.509	.757
		N	120	120	120	120	120	120

TABLA N°15: ANALISIS CORRELACIONAL DE LOS FACTORES ACTUALES DEL PUESTO Y EL GRADO DE “ENGAGEMENT” (continuación)

	Relación con compañeros	Coefficiente de correlación	-,240**	-,328**	-.053	1.000	-,224*	,295**
		Sig. (bilateral)	.008	.000	.562		.014	.001
		N	120	120	120	120	120	120
	Elección de compensaciones	Coefficiente de correlación	-,662**	.088	-.061	-,224*	1.000	.075
		Sig. (bilateral)	.000	.337	.509	.014		.416
		N	120	120	120	120	120	120
	ENGAGEMENT	Coefficiente de correlación	-,256**	-.098	.029	,295**	.075	1.000
		Sig. (bilateral)	.005	.286	.757	.001	.416	
		N	120	120	120	120	120	120

ANEXO D: TABLA N°17 COMPLETA

TABLA N°17: ANALISIS CORRELACIONAL ADICIONAL DE EDAD Y FACTORES ACTUALES DEL PUESTO DE TRABAJO

		Edad	Flexibilidad de horarios	Rotación por locales	Relación con superiores	Relación con compañeros	Elección de compensaciones	Engagement
Edad	Correlación de Pearson	1	-,372**	-0.001	-0.031	,308**	0.128	,764**
	Sig. (bilateral)		0.000	0.991	0.737	0.001	0.165	0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120
Flexibilidad de horarios (Rotación de horarios)	Correlación de Pearson	-,372**	1	-0.171	-,205*	-,219*	-,566**	-,302**
	Sig. (bilateral)	0.000		0.063	0.025	0.016	0.000	0.001
	N	120	120	120	120	120	120	120
Rotación por locales	Correlación de Pearson	-0.001	-0.171	1	-,466**	-,386**	0.004	-0.114
	Sig. (bilateral)	0.991	0.063		0.000	0.000	0.967	0.216
	N	120	120	120	120	120	120	120

TABLA N°17: ANALISIS CORRELACIONAL ADICIONAL DE EDAD Y FACTORES ACTUALES DEL PUESTO DE TRABAJO (continuación)

Relación con superiores	Correlación de Pearson	-0.031	-,205*	-,466**	1	-0.171	-0.054	0.005
	Sig. (bilateral)	0.737	0.025	0.000		0.062	0.560	0.960
	N	120	120	120	120	120	120	120
Relación con compañeros	Correlación de Pearson	,308**	-,219*	-,386**	-0.171	1	-,239**	,328**
	Sig. (bilateral)	0.001	0.016	0.000	0.062		0.009	0.000
	N	120	120	120	120	120	120	120
Elección de compensaciones	Correlación de Pearson	0.128	-,566**	0.004	-0.054	-,239**	1	0.110
	Sig. (bilateral)	0.165	0.000	0.967	0.560	0.009		0.233
	N	120	120	120	120	120	120	120
Engagement	Correlación de Pearson	,764**	-,302**	-0.114	0.005	,328**	0.110	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.001	0.216	0.960	0.000	0.233	
	N	120	120	120	120	120	120	120

TABLA N°17: ANALISIS CORRELACIONAL ADICIONAL DE EDAD Y FACTORES ACTUALES DEL PUESTO DE TRABAJO (continuación)

Correlaciones no Paramétrica									
			Edad	Flexibilidad de horarios	Rotación por locales	Relación con superiores	Relación con compañeros	Elección de compensaciones	Engagement
Tau_b de Kendall	Edad	Coefficiente de correlación	1.000	-,298**	0.038	-0.014	,185*	0.114	,472**
		Sig. (bilateral)		0.000	0.618	0.848	0.012	0.128	0.000
		N	120	120	120	120	120	120	120
	Flexibilidad de horarios	Coefficiente de correlación	-,298**	1.000	-0.100	-0.047	-,200*	-,563**	-,193**
		Sig. (bilateral)	0.000		0.213	0.564	0.011	0.000	0.006
		N	120	120	120	120	120	120	120
	Rotación por locales	Coefficiente de correlación	0.038	-0.100	1.000	-,635**	-,284**	0.081	-0.077
		Sig. (bilateral)	0.618	0.213		0.000	0.000	0.323	0.286
		N	120	120	120	120	120	120	120
	Relación con superiores	Coefficiente de correlación	-0.014	-0.047	-,635**	1.000	-0.039	-0.055	0.021
		Sig. (bilateral)	0.848	0.564	0.000		0.630	0.501	0.777
		N	120	120	120	120	120	120	120

TABLA N°17: ANALISIS CORRELACIONAL ADICIONAL DE EDAD Y FACTORES ACTUALES DEL PUESTO DE TRABAJO (continuación)

	Relación con compañeros	Coefficiente de correlación	,185*	-,200*	-,284**	-0.039	1.000	-,183*	,229**
		Sig. (bilateral)	0.012	0.011	0.000	0.630		0.021	0.001
		N	120	120	120	120	120	120	120
	Elección de compensaciones	Coefficiente de correlación	0.114	-,563**	0.081	-0.055	-,183*	1.000	0.059
		Sig. (bilateral)	0.128	0.000	0.323	0.501	0.021		0.412
		N	120	120	120	120	120	120	120
	Engagement	Coefficiente de correlación	,472**	-,193**	-0.077	0.021	,229**	0.059	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	0.006	0.286	0.777	0.001	0.412	
		N	120	120	120	120	120	120	120
Rho de Spearman	Edad	Coefficiente de correlación	1.000	-,368**	0.049	-0.019	,240**	0.143	,615**
		Sig. (bilateral)		0.000	0.593	0.834	0.008	0.119	0.000
		N	120	120	120	120	120	120	120
	Flexibilidad de horarios	Coefficiente de correlación	-,368**	1.000	-0.115	-0.058	-,240**	-,662**	-,256**
		Sig. (bilateral)	0.000		0.209	0.532	0.008	0.000	0.005
		N	120	120	120	120	120	120	120

TABLA N°17: ANALISIS CORRELACIONAL ADICIONAL DE EDAD Y FACTORES ACTUALES DEL PUESTO DE TRABAJO (continuación)

	Rotacion por locales	Coefficiente de correlación	0.049	-0.115	1.000	-,708**	-,328**	0.088	-0.098
		Sig. (bilateral)	0.593	0.209		0.000	0.000	0.337	0.286
		N	120	120	120	120	120	120	120
	Relación con superiores	Coefficiente de correlación	-0.019	-0.058	-,708**	1.000	-0.053	-0.061	0.029
		Sig. (bilateral)	0.834	0.532	0.000		0.562	0.509	0.757
		N	120	120	120	120	120	120	120
	Relación con compañeros	Coefficiente de correlación	,240**	-,240**	-,328**	-0.053	1.000	-,224*	,295**
		Sig. (bilateral)	0.008	0.008	0.000	0.562		0.014	0.001
		N	120	120	120	120	120	120	120
	Elección de compensaciones	Coefficiente de correlación	0.143	-,662**	0.088	-0.061	-,224*	1.000	0.075
		Sig. (bilateral)	0.119	0.000	0.337	0.509	0.014		0.416
		N	120	120	120	120	120	120	120
	Engagement	Coefficiente de correlación	,615**	-,256**	-0.098	0.029	,295**	0.075	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	0.005	0.286	0.757	0.001	0.416	
		N	120	120	120	120	120	120	120