

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Determinación del nivel de *Engagement* en los *Centennials* Económicamente**

**Activos del Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR  
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Ada Priscila Mori Soto, DNI 41906039**

**Elizabeth Torres Rosas, DNI 43769847**

**Diego Eduardo Oblitas Chávez, DNI 70409952**

**Brangovich Ordoñez Alcalá, DNI 44610617**

**ASESOR**

**Oscar Alberto Uribe Laines, DNI 10487319**

**Código ORCID 0000-0001-9689-5213**

**JURADO**

**Percy Samoel Marquina Feldmann, Presidente**

**Luis Alberto Del Carpio Castro, Jurado**

**Oscar Alberto Uribe Laines, Jurado**

**Surco, febrero 2021**

## **Agradecimientos**

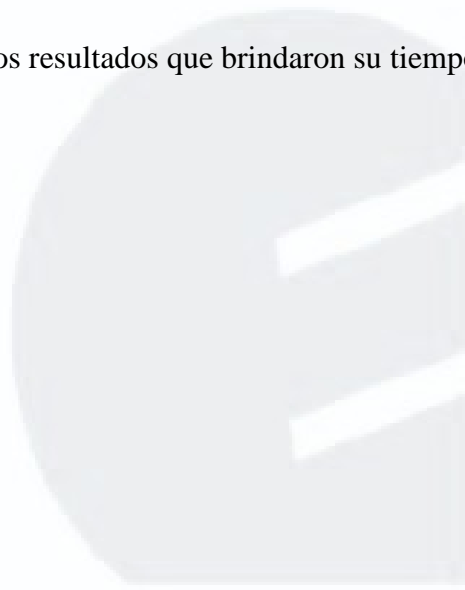
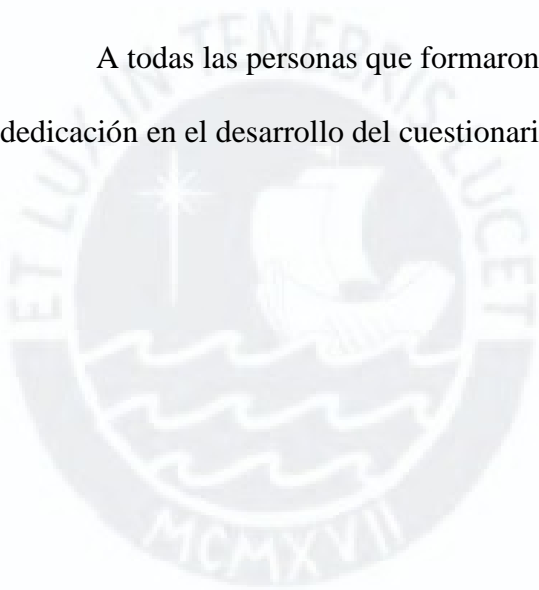
Expresamos nuestro agradecimiento a:

A nuestro asesor el profesor Oscar Uribe Laines por su constante apoyo y contribución para el desarrollo de esta investigación.

A CENTRUM y a los profesores que pertenecen a esta prestigiosa Escuela de Negocios por sus enseñanzas y orientación a lo largo de este periodo de estudio.

Al profesor Juan Narro Lavi por su predisposición y orientación para el desarrollo de los resultados.

A todas las personas que formaron parte de los resultados que brindaron su tiempo y dedicación en el desarrollo del cuestionario.



## **Dedicatorias**

Dedico esta tesis a Dios, por haber encaminado mi vida profesional hasta el día de hoy, a mis padres y hermano por su apoyo constante, comprensión por mi ausencia en varios momentos familiares y preocupación para culminar esta aventura académica. A mi futuro esposo por su amor, su creatividad y paciencia para leer todos mis ensayos.

Ada Mori

A Dios por siempre estar presente en mis decisiones dándome fuerzas para continuar con mis objetivos. A mi esposa e hijo por ser un apoyo incondicional pase a las adversidades que se presentaron. A mis padres y hermana por siempre darme una fuerza de aliento en los momentos más complejos.

Brangovich Ordóñez

A Dios por su guía durante toda mi vida, a mis queridos padres con su incondicional apoyo en todo momento y enseñarme que la educación es el mejor regalo que me puedan dejar. A mi novia, por apoyarme en todo momento y motivarme a perseguir mis objetivos y metas durante mi trayectoria profesional. A mi hermana, que desde el cielo siempre nos guía y cuida en todo momento.

Diego Oblitas

A Dios por estar siempre en mi camino y poner en mi vida a personas maravillosas, a mis padres Kenneth y Carmen por su gran amor, apoyo incondicional y por sentar en mí bases de responsabilidad y superación que me han permitido alcanzar mis objetivos, todo lo que soy es gracias a ellos. A mi compañero de vida, Juan Carlos por su comprensión y estímulo constante para seguir adelante y a mi hija Emilia quien es mi mayor motivación.

Elizabeth Torres

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene por finalidad determinar el nivel de *engagement* de los *centennials* económicamente activos del Perú en el 2020 y su correlación con los factores sociodemográficos y laborales. Este estudio evalúa el *engagement* a través del instrumento *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17) considerando las dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Se trata de un estudio con enfoque cuantitativo, transversal, no experimental de alcance correlacional, que se aplicó a una muestra de 303 personas con edades entre 18 y 24 años en el Perú.

Los resultados muestran que el nivel de *engagement* en los *centennials* económicamente activos del Perú en el 2020 es alto (algunas veces por semana) en todas sus dimensiones, es decir, experimentan mayor esfuerzo en su trabajo (vigor), orgullo en lo que hacen (dedicación) y están inmersos en sus actividades laborales (absorción). Mediante el modelo de regresión lineal múltiple se determinó los siguientes factores predictores: (a) Macro Región (Selva, Centro y Sur) en las tres dimensiones, (b) Edad (22 y 24 años) como predictor relacionado en la dimensión vigor y absorción, (b) Tipo de Trabajo (en entidades públicas) en la dimensión vigor y dedicación; y (c) Antigüedad Laboral (mayor a un año) en la dimensión dedicación.

## **Abstract**

The purpose of this research is to identify the level of engagement in the economically active population of Peruvian centennials during 2020 and the relationship between socio-demographic and job factors. The scope of this study covers the evaluation of engagement in its three dimensions: vigor, dedication and absorption using the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) and a 7-point Likert psychometric scale. This study has a quantitative, cross sectional, non-experimental approach with a correlational scope which was applied in a sample of 303 people aged between 18-24 years.

The results showed that the economically active population of Peruvian centennials has a high level of engagement in all dimensions with the frequency of “a few times a week”, that means, they are focused in their effort at work (vigor), are proud of the activities they do (dedication) and are totally involved in their functions (absorption). The following predictors were identified using the multiple regression analysis: (Amazon lowlands, Central Region, Southern Region) in the three dimensions: (a) age (22-24 years) as predictor of vigor and absorption, (b) work type (public institutions) as predictor of vigor and dedication and (c) company time (more than 1 year) as predictor for vigor dimension.

## Tabla de Contenidos

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo I: Introducción .....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1. Antecedentes .....  | 2         |
| 1.2 Definición del Problema de Investigación .....   | 4         |
| 1.3 Propósito de la Investigación .....  | 4         |
| 1.4 Justificación de la Investigación .....  | 5         |
| 1.5 Marco Conceptual .....   | 5         |
| 1.6 Preguntas de la Investigación.....   | 6         |
| 1.7 Definición de Términos del Estudio .....   | 6         |
| 1.8 Hipótesis.....   | 7         |
| 1.9 Limitaciones .....   | 7         |
| 1.10 Delimitaciones.....   | 7         |
| <b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>  | <b>8</b>  |
| 2.1 Mapa de la Literatura .....  | 8         |
| 2.2 Definición de <i>Engagement</i> .....  | 8         |
| 2.3 Mecanismo para Medir el <i>Engagement</i> .....  | 10        |
| 2.4 Factores que Influyen el <i>Engagement</i> .....   | 13        |
| 2.5 Beneficios del <i>Engagement</i> en las Empresas .....                                   | 14        |
| 2.6 Investigación Mundial sobre <i>Engagement</i> .....                                      | 15        |
| 2.7 Investigación en el Perú sobre <i>Engagement</i> .....                                   | 19        |
| 2.8 Las Generaciones en el Entorno Laboral .....   | 21        |
| 2.9 Generación Laboral - Análisis PEA, 2020 Respecto a Cada Una de las<br>Generaciones ..... | 24        |
| <b>Capítulo III: Metodología .....</b>   | <b>26</b> |
| 3.1 Diseño de la Investigación .....   | 26        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2 Población y Selección de la Muestra .....  | 26        |
| 3.3 Definición del Instrumento .....   | 29        |
| 3.4 Recolección de Datos .....   | 30        |
| 3.5 Validez y Confiabilidad .....  | 31        |
| 3.6 Análisis de Datos.....   | 32        |
| 3.7 Resumen.....   | 33        |
| <b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....</b>   | <b>34</b> |
| 4.1 Presentación de Resultados .....   | 34        |
| 4.1.1 Perfil sociodemográfico y laboral de la muestra .....  | 34        |
| 4.1.2 Nivel de <i>engagement</i> de los <i>centennials</i> .....   | 37        |
| 4.1.3 Características de las dimensiones del <i>engagement</i> del <i>centennial</i> peruano.....          | 40        |
| 4.1.4 Factores sociodemográficos y laborales predictores del <i>engagement</i> por cada<br>dimensión ..... | 45        |
| 4.2 Resumen de Resultados.....   | 54        |
| <b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>   | <b>57</b> |
| 5.1 Conclusiones .....   | 57        |
| 5.2 Recomendaciones.....   | 59        |
| 5.2.1 Recomendaciones prácticas.....   | 59        |
| 5.2.2 Recomendaciones teóricas.....  | 60        |
| 5.3 Contribuciones .....   | 60        |
| 5.3.1 Contribuciones teóricas .....  | 60        |
| 5.3.2 Contribuciones prácticas .....   | 61        |
| 5.4. Futuras Investigaciones .....   | 61        |
| <b>Referencias.....</b>  | <b>62</b> |
| <b>Apendice A: Cuestionario .....</b>  | <b>71</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Apéndice B: Encuestas por Fecha .....</b>                                | <b>80</b> |
| <b>Apéndice C: Análisis de Resultados de Regresión Lineal Multivariable</b> |           |
| <b>Complementarios .....</b>  | <b>81</b> |
| <b>Apéndice D: Correlación de Pearson entre Dimensiones.....</b>            | <b>82</b> |



## Lista de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Cuestionario</i> .....   | 11 |
| Tabla 2 <i>Distribución Porcentual de Población Centennial por Región</i> .....   | 28 |
| Tabla 3 <i>Distribución de Preguntas sobre Información Sociodemográfica y Laboral</i> .....   | 29 |
| Tabla 4 <i>Escala de Likert</i> .....   | 30 |
| Tabla 5 <i>Distribución de Preguntas por Dimensión</i> .....  | 30 |
| Tabla 6 <i>Nivel de Confiabilidad del Instrumento</i> .....   | 32 |
| Tabla 7 <i>Nivel de Confiabilidad del Instrumento</i> .....   | 32 |
| Tabla 8 <i>Distribución de la Muestra por Factores Sociodemográficas</i> .....  | 35 |
| Tabla 9 <i>Distribución de la Muestra por Factores Laborales</i> .....  | 36 |
| Tabla 10 <i>Distribución del Tipo de Trabajo por Sector</i> .....   | 36 |
| Tabla 11 <i>Clasificación de la Estadística Descriptiva de los Datos de la Muestra</i> .....  | 37 |
| Tabla 12 <i>Rango de Nivel de Engagement por Dimensión</i> .....  | 38 |
| Tabla 13 <i>Puntajes según UWES -17 para las Dimensiones</i> .....  | 39 |
| Tabla 14 <i>Nivel de Engagement según el Resultado de la Media</i> .....  | 39 |
| Tabla 15 <i>Resultado de la Dimensión Vigor por Nivel</i> .....   | 41 |
| Tabla 16 <i>Resultado de la Dimensión Dedicación Por Nivel</i> .....  | 43 |
| Tabla 17 <i>Resultado de la Dimensión Absorción Por Nivel</i> .....   | 44 |
| Tabla 18 <i>Análisis de Varianza (ANOVA) entre los Factores Sociodemográficas,<br/>Laborales y las Dimensiones del Engagement</i> ..... | 46 |
| Tabla 19 <i>Coefficientes de Correlación de Pearson r</i> .....   | 47 |
| Tabla 20 <i>Prueba t del Coeficiente de Correlación</i> .....   | 48 |
| Tabla 21 <i>Resultado Durbin-Watson para las Tres Dimensiones</i> .....   | 49 |
| Tabla 22 <i>Identificación de la Multicolinealidad para la Dimensión Vigor</i> .....  | 50 |
| Tabla 23 <i>Identificación de la Multicolinealidad para la Dimensión Dedicación</i> .....   | 50 |

Tabla 24 *Identificación de la Multicolinealidad para la Dimensión Absorción* ..... 51

Tabla 25 *Resultados del Análisis de Regresión Lineal Multivariable* ..... 54



**Lista de Figuras**

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> Mapa de la literatura. ....  | 9  |
| <i>Figura 2.</i> Distribución porcentual de la población económicamente activa por grupo de edad en el 2018. .... | 25 |
| <i>Figura 3.</i> Distribución de los resultados por dimensión y total. ....                                       | 38 |
| <i>Figura 4.</i> Significado del valor de correlación $r$ .....   | 47 |
| <i>Figura 5.</i> Gráfico de probabilidades de residuos estandarizados por dimensión. ....                         | 49 |



## Capítulo I: Introducción

La gestión del personal se ha vuelto un reto para las organizaciones debido a la interacción entre generaciones trabajando en un mismo lugar, conformadas por los *Baby Boomers*, Generación X, Generación Y (*millennials*) y la generación Z (*centennials*). Las dos últimas generaciones han desafiado al mercado laboral, pues no solo buscan una oferta laboral atractiva en términos salariales, sino que requieren de otros aspectos como reconocimiento, oportunidades de carrera, *feedback*, entre otros (Abusamra, 2016). Si bien, aún no se cuenta con muchos estudios relacionados con el compromiso laboral de la generación Z, es relevante estudiar la gestión de la misma dado que en el largo plazo serán quienes ocupen los puestos gerenciales en las organizaciones; por ello, determinar el nivel del *engagement* laboral en los *centennials* es una pieza clave; más aún si tenemos en cuenta que el compromiso laboral en los colaboradores contribuye a mejorar la productividad de las organizaciones, que incluso puede verse reflejado en términos económicos (Espinosa, 2020).

Esto fue verificado por un estudio realizado por Zenoff (2013) quien precisó que las empresas con alto nivel de *engagement* obtuvieron un 19% más de retorno de inversión del capital de sus accionistas que el promedio. Este planteamiento nos lleva a entender la importancia que tiene el estudio del *engagement* a nivel laboral y cómo la fuerza laboral puede tener una repercusión en los indicadores financieros de las empresas. En ese sentido, las estrategias de las empresas deben incluir planes de desarrollo profesional, retención y el manejo del estrés, así como promover el *engagement* entre sus trabajadores, lo que permitirá, desarrollar una organización saludable y beneficiar el clima laboral (Rodríguez, Martínez & Sánchez, 2014). Es así, que la presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel del *engagement* laboral de los *centennials* en Perú y a su vez, identificar si los factores sociodemográficos y laborales propuestos influyen en el compromiso laboral. De este modo servirá como guía para que las organizaciones consideren a esta población como potenciales colaboradores que

contribuyan con el desarrollo de la organización y para aquellas que ya cuenten con trabajadores de esta generación, perfeccionen sus estrategias de retención del capital humano, clima laboral línea de carrera y desarrollo profesional para sus trabajadores.

Es importante mencionar que las encuestas se ejecutaron entre la última semana de febrero, marzo y primeras semanas de abril del 2020 a través de encuestas UWES-17, las cuales, fueron aplicadas a jóvenes pertenecientes a la generación Z, entre los 18 a 24 años y que se encuentran laborando en empresas de distintos sectores en todo el Perú. Es así que la presente investigación se estructuró de acuerdo a los siguientes capítulos: Capítulo 1, donde se describe el diseño de la investigación brindando un primer acercamiento del tema a tratar, la problemática, el propósito, los objetivos de la investigación, así como, las limitaciones y delimitaciones que se encontraron; Capítulo 2, en el cual se exponen los diversos conceptos como generación Z, *engagement*, PEA, entre otros, que sirven de base para este estudio, además de recopilar diversas investigaciones bibliográfica relacionadas al tema; Capítulo 3, en el que se define la metodología utilizada, así como su aplicación en este trabajo; Capítulo 4, en el cual se realizó la presentación y análisis de los resultados, finalizando con el Capítulo 5, en el que se exponen las conclusiones y recomendaciones.

### **1.1. Antecedentes**

La importancia del estudio del *engagement* a lo largo del tiempo, ha permitido identificar el impacto positivo que tiene en el rendimiento financiero de las organizaciones. Asimismo, las diferentes generaciones experimentan diversos niveles de *engagement*, por lo que es fundamental su evaluación. De este modo, se podrá tener un diagnóstico que permita plantear estrategias de mejora que puedan generar una ventaja competitiva a largo plazo según Horváthová y Mikušová (2012) citado en Horváthová, Mikušová y Kashi (2019). Además, en un estudio realizado en Indonesia por Forastero, Sjabadhyni y Mustika (2018) identificaron que la autonomía laboral tiene una relación directa con el *engagement* de los trabajadores *millennials*; este mismo estudio

concluyó que un empleado con autonomía influye positivamente en los resultados de la empresa, así como en los bajos niveles de aburrimiento. Por otro lado, Vargas (2014), en su investigación sobre las diferencias en la actitud laboral de las generaciones *baby boomers* y la generación Y, llevada a cabo en la ciudad de Guatemala, concluyó que dos factores influyen en el *engagement* de los colaboradores: (a) la personalidad del trabajador, que tiene que ver con la determinación propia del individuo de realizar las tareas de forma eficiente y consciente; y (b) las características del trabajo, que tiene que ver con la percepción del colaborador sobre sus labores y la empresa. Así mismo, en este estudio se mencionó que, si ambos son impulsados de manera conjunta, los resultados serán positivos, con colaboradores motivados que cumplan con las metas y los objetivos de la empresa.

Contreras y Carlos (2015), en el estudio realizado para determinar el nivel de *engagement* de los trabajadores de una empresa petrolera en México, mencionaron, como otro factor importante que influye en el comportamiento laboral, a la calidad de los líderes de una organización, pues se considera como un elemento clave para mejorar el clima, la relación entre trabajadores y la cultura organizacional.

A su vez, Fernández y Guevara (2015), en su estudio sobre la edad como factor diferenciador del *engagement*, concluyeron que los colaboradores de las generaciones *centennials* y *millennials* tienen la característica en particular de realizar labores en simultáneo. Esto contrasta con el personal de mayor edad, ya que están focalizados en realizar una tarea en particular. Además, el desarrollo de las habilidades en el tiempo genera la autoeficacia la cual favorece el *work engagement*.

Por otro lado, en el Perú, el estudio realizado por Candia, Castro y Sánchez (2017) sobre la relación entre la satisfacción laboral y el *engagement* como intención de rotar en una empresa minera, concluyeron que sí existe correlación positiva entre la satisfacción laboral de los trabajadores y el *engagement*. Esto significa que aquellos colaboradores que presentan un alto

nivel de *engagement* asociados al incremento la dimensión vigor (impulso y energía) registraron una menor intención de renunciar a la empresa.

## 1.2 Definición del Problema de Investigación

Cada año los *centennials* aumentan su participación en la población económicamente activa del Perú, ya que según la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en su informe sobre la Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento del 2019 la PEA total es de 17 millones 462 mil 800 personas de las cuales el 18% pertenece a la población *centennial* equivalente a 3 millones 178 mil 229 comprendidos entre las edades entre 14 y 24 años. Así mismo, el *engagement* de esta población genera interés para las organizaciones debido a la relación que existe entre este factor, la calidad del trabajo de las personas y la productividad en las organizaciones (Juyumaya, 2018). Por ello, la presente investigación plantea el siguiente problema: ¿Cuál es el nivel del *engagement* laboral en los *centennials* económicamente activos en el Perú?

## 1.3 Propósito de la Investigación

El propósito de la presente investigación es determinar el nivel de *engagement* laboral de los *centennials* económicamente activa del Perú en el 2020. Además, los objetivos secundarios son:

1. Determinar el perfil sociodemográfico y laboral de los *centennials* económicamente activos del Perú en el 2020.
2. Determinar las características del *centennial* económicamente activo del Perú con mayor nivel en las dimensiones vigor, dedicación y absorción en función a los factores sociodemográficos y laborales.
3. Identificar en qué medida los factores sociodemográficos y laborales se correlacionan con el nivel de *engagement* encontrado en los *centennials* económicamente activos en el Perú en el 2020

## 1.4 Justificación de la Investigación

El área de gestión humana tiene un rol fundamental en las organizaciones al diseñar y ejecutar estrategias que fomenten un clima laboral atractivo para los colaboradores, situación que puede conducir a un aumento en el rendimiento, salud y bienestar de los empleados; en tal sentido, los beneficios remunerados y no remunerados constituyen una pieza clave para la retención del personal (Kulikowski & Sedlak, 2017). Por lo tanto, es relevante conocer el nivel de *engagement* laboral o compromiso laboral en la población peruana, específicamente en los *centennials* quienes están iniciando su vida laboral y permanecerán en actividad durante un largo período. Por ello, esta investigación contribuirá a que las empresas puedan rediseñar sus estrategias de compensación económica, beneficios y clima laboral, así como una sólida cultura organizacional para retener al personal más idóneo.

## 1.5 Marco Conceptual

El tema central de la investigación es determinar el nivel de *engagement* laboral de los *centennials* del Perú en el 2020, entendiéndose como *engagement* al estado en el que el individuo demuestra energía, dedicación y se mantiene concentrado para realizar sus actividades en el trabajo (Macey & Schneider, 2008, citado por Thompson, 2016). Es así que para determinar el nivel de *engagement*, se utilizó el cuestionario diseñado por Schaufeli, Bakker (2003 citado en Valdez H. & Ron C., 2011) llamado Escala *Utrecht de Engagement en el Trabajo* (UWES - *Utrecht Work Engagement Scale*) el cual contiene 17 ítems y que a su vez se encuentran agrupados en tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. La dimensión vigor está constituida por seis ítems, la dimensión dedicación por cinco ítems y la absorción por seis ítems. La valoración de cada ítem se realiza a través de la escala de Likert (siendo la puntuación mínima 0 y la máxima 6).

Además, la población *centennials* es considerada como aquella nacida a partir de 1996 en adelante (Bejtkovský, 2016). En Perú, dicha población representa al 2019, el 18% del total de la

PEA (INEI, 2019), la cual es una cifra no despreciable tomando en cuenta el rango de edad en la que están incursionando en la vida laboral y tiene una proyección de cuatro décadas de ejercicio.

## 1.6 Preguntas de la Investigación

La pregunta principal de la investigación es la siguiente:

¿Cuál es el nivel de *engagement* de los *centennials* económicamente activos del Perú en el 2020?

Además, las preguntas secundarias son las siguientes:

1. ¿Cuál es el perfil sociodemográfico y laboral de los *centennials* económicamente activos del Perú en el 2020?
2. ¿Cuáles son las características del *centennial* económicamente activos del Perú con mayor nivel en las dimensiones vigor, dedicación y absorción en función a los factores sociodemográficos y laborales?
3. ¿En qué medida los factores sociodemográficos y laborales se correlacionan con el nivel de *engagement* encontrado en los *centennials* económicamente activos en el Perú en el 2020?

## 1.7 Definición de Términos del Estudio

***Engagement:*** En la presente investigación se tomó como base el concepto que define al *engagement* o compromiso laboral como el estado en el cual los empleados poseen altos niveles de energía, se encuentran entusiasmados, inmersos en sus roles, perdiendo incluso la noción del tiempo transcurrido haciendo que se llenen de satisfacción personal (Macey & Schneider, 2008, citado por Thompson, 2016).

***Generación Z o Centennials del Perú.*** En el presente estudio se consideró como *centennials* a aquellas personas nacidas entre 1996 en adelante (Bejtkovský, 2016), teniendo en cuenta la población económicamente activa del Perú que se encuentran laborando en empresas de distintos sectores.

***Población Económicamente Activa (PEA).*** Según la información del INEI (2019), la

PEA es la oferta de mano de obra en el mercado de trabajo y está constituida por el conjunto de personas, que contando con la edad mínima establecida (14 años en el caso del Perú), ofrecen la mano de obra disponible para la producción de bienes y/o servicios durante un período de referencia determinado. Por lo tanto, las personas son consideradas económicamente activas, si contribuyen o están disponibles para la producción de bienes y servicios. La PEA comprende a las personas, que durante el período de referencia estaban trabajando (ocupados) o buscando activamente un trabajo (desempleados).

### **1.8 Hipótesis**

La presente investigación plantea la siguiente hipótesis: No existe *engagement* en la población *centennial* económicamente activa del Perú en el 2020.

### **1.9 Limitaciones**

Se ha considerado como limitación de la investigación el establecimiento del periodo de cuarentena sanitaria decretada por el Estado, lo cual extendió el tiempo de la recolección de los datos para contactar con las personas de otras regiones fuera de Lima.

### **1.10 Delimitaciones**

Las delimitaciones del estudio son: (a) la recolección de datos se tomará en base a la generación Z o *centennials* (18 a 24 años), (b) el estudio es realizado en Perú por lo que el resultado sólo aplica para este país, (c) se tomó en consideración los distintos tipos de profesiones y oficios, (d) se consideró dentro del estudio a todas aquellas personas que se encuentran laborando, incluidas aquellas que son consideradas como modalidades formativas (practicantes), (e) se consideró dentro del estudio a todas aquellas personas que se encuentran laborando desde el primer día de trabajo.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

### 2.1 Mapa de la Literatura

Se realizó una investigación detallada relacionada al *engagement* en los *centennials* económicamente activos en el Perú. En la Figura 1 se muestra el mapa de conocimiento de la revisión de la literatura.

### 2.2 Definición de *Engagement*

Una de las primeras definiciones sobre el *engagement* fue postulado por Kahn en 1990 (citado en Ono, 2016), quien lo concibió como un estado en el que los trabajadores invierten energía física, emocional y cognitiva en respuesta a las exigencias laborales. Así mismo, en el 2006 Schaufeli, Bakker y Salanova, pioneros en el estudio del compromiso laboral (*engagement*), mencionaron que el *engagement* es un estado positivo de la mente relacionado al trabajo caracterizado por tres dimensiones que son vigor, dedicación y absorción, el cual facilita al colaborador un mejor desempeño, pierde la noción del tiempo y se encuentra más concentrado; (citado en Jason, 2019). Asimismo, Shimazu, Schaufeli, Iwata y Miyanak (2010) describieron cada una de estas dimensiones: al vigor como el alto nivel de energía y resistencia mental que tiene el trabajador mientras labora; la dedicación, como un lazo que mantiene fuertemente involucrado al trabajador, a través del cual experimenta un sentido de pertenencia y orgullo por lo que hace, y finalmente; la absorción, relacionada a la concentración que se ejerce para las actividades laborales.

Además, Macey y Schneider (2008, citado por Thompson, 2016) definieron el *engagement* como el estado en el cual los empleados poseen altos niveles de energía, están entusiasmados, inmersos en sus roles, perdiendo incluso la noción del tiempo transcurrido. Finalmente, Contreras, C. (2015) precisó que el *engagement* es un estado positivo, momentáneo y específico; no obstante, Schaufeli, Bakker y Salanova (2006, citado por Jason, 2019) introdujeron un concepto contrario definiéndolo como un sentimiento

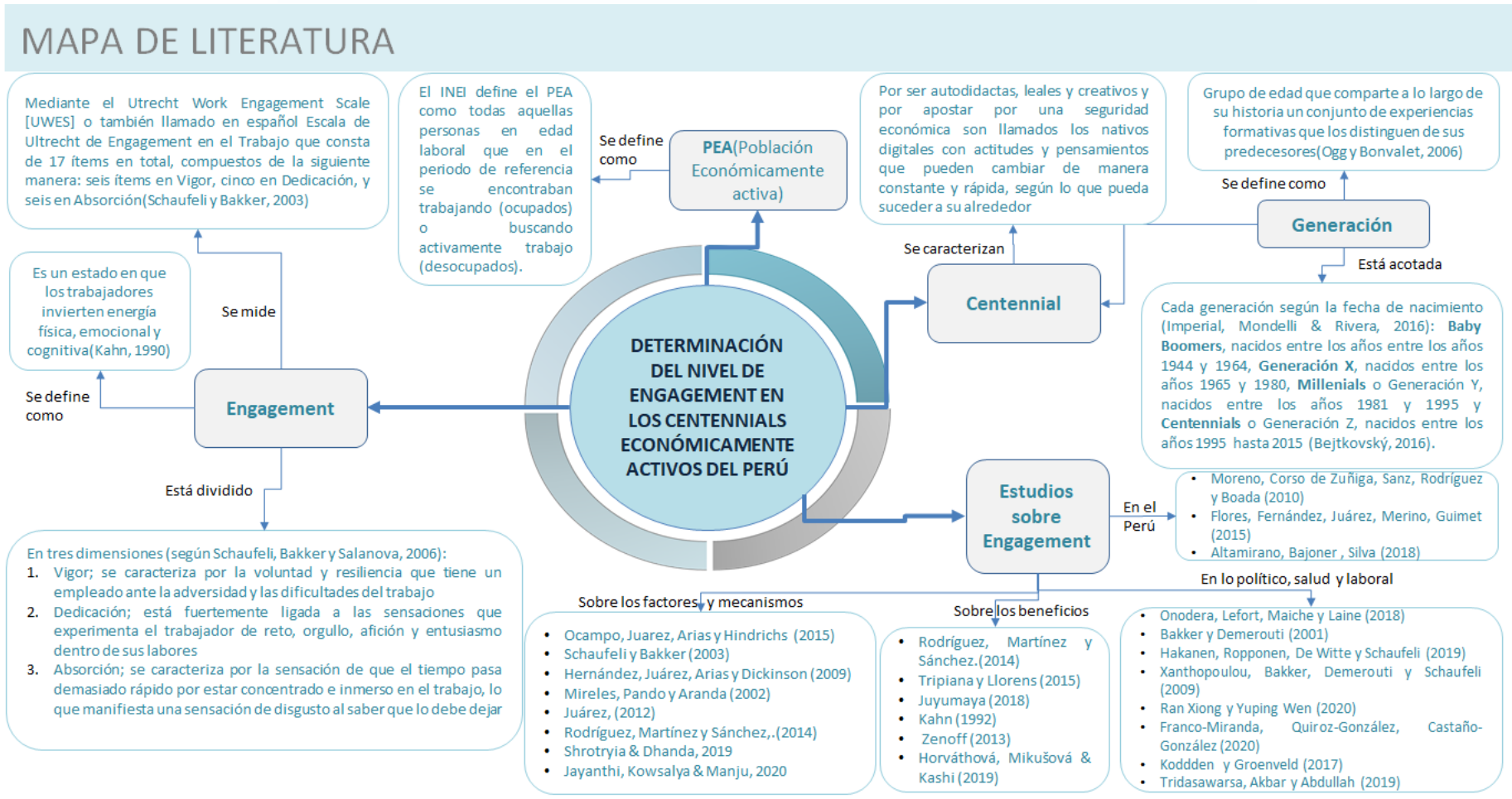


Figura 1. Mapa de la literatura.

persistente, constante que conlleva al trabajador a generar buenos resultados en el ámbito laboral y en el familiar.

### **2.3 Mecanismo para Medir el *Engagement***

Uno de los mecanismos más relevantes para el estudio del *engagement* es el *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) o también llamado en español Escala de *Utrecht de Engagement* en el Trabajo. Este instrumento fue creado por Wilmer Schaufeli, profesor distinguido en las Universidades de Utrecht en Holanda y Leuven en Bélgica, reconocido a nivel mundial por su creación del concepto moderno de *engagement* y los mecanismos para su medición (Juárez, 2015); y por Arnold Bakker, profesor de la Universidad de Erasmus de Rotterdam y ex presidente de la Asociación Europea de Psicología de Trabajo y Organización (SABA, 2016). Ambos crean la Escala de *Utrecht de Engagement* (UWES) ante la necesidad de medir la psicología organizacional de los trabajadores, la cual permite evidenciar el potencial humano a fin de mejorar el desempeño en los trabajadores dentro de un espacio de trabajo de manera que pueda ser desarrollado y administrado.

La escala de *Utrecht* sobre el *engagement* mide tres componentes: (a) vigor, (b) dedicación y (c) absorción. Cada una de estas dimensiones tiene una definición: el vigor, se caracteriza por la voluntad y resiliencia que tiene un empleado ante la adversidad y las dificultades del trabajo; la dedicación, está fuertemente ligada a las sensaciones que experimenta el trabajador de reto, orgullo, afición y entusiasmo dentro de sus labores; finalmente la absorción, se caracteriza por la sensación de que el tiempo pasa demasiado rápido por estar concentrado e inmerso en el trabajo, lo que manifiesta una sensación de disgusto al saber que lo debe dejar.

Es preciso indicar que en esta investigación se utilizó como instrumento para la medición del *engagement* el cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17), compuestos de la siguiente manera: seis ítems en vigor, cinco en dedicación, y seis en absorción (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Cuestionario*

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

|             |                    |                        |                    |                     |                        |                |
|-------------|--------------------|------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|----------------|
| Nunca<br>0  | Casi nunca<br>1    | Algunas veces<br>2     | Regularmente<br>3  | Bastante veces<br>4 | Casi siempre<br>5      | Siempre<br>6   |
| Ninguna vez | Pocas veces al año | Una vez al mes o menos | Pocas veces al mes | Una vez por semana  | Pocas veces por semana | Todos los días |

|    | Pregunta  | Componente |
|----|---|------------|
| 1  | En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*                       | Vigor      |
| 2  | Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)                | Dedicación |
| 3  | El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)                         | Absorción  |
| 4  | Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*                            | Vigor      |
| 5  | Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*                              | Dedicación |
| 6  | Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí (AB2) | Absorción  |
| 7  | Mi trabajo me inspira (DE3)*  | Dedicación |
| 8  | Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)* | Vigor      |
| 9  | Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*                   | Absorción  |
| 10 | Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*                           | Dedicación |
| 11 | Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*                                    | Absorción  |
| 12 | Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo (VI4)    | Vigor      |
| 13 | Mi trabajo es retador (DE5)   | Dedicación |
| 14 | Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)*                                | Absorción  |
| 15 | Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)                               | Vigor      |
| 16 | Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo (AB6)                     | Absorción  |
| 17 | Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)       | Vigor      |

*Nota.* "Tomado de "Escala Utrecht de Engagement en el trabajo," por Schaufeli WB y AB Bakker , 2003 ([https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)).

Estos ítems son los siguientes:

Para el 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.

Para la 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.

Para la 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.

Otro mecanismo de medición se estudió en una investigación sobre los diferentes instrumentos para medir el *engagement* llamado *Measuring Employee Engagement* (Shrotryia & Dhanda, 2019) en el que se mencionó el cuestionario Gallup Q12, instrumento que utiliza 12 ítems para medir las percepciones del *engagement* creado por Harter, Schmidt y Hayes en el 2002. El enfoque está en medir la relación entre la satisfacción del compromiso laboral y otras variables adicionales tales como rotación, satisfacción del cliente y remuneración salarial.

Por otro lado, Rich, Lepine y Crawford en el 2010 desarrollaron un método alternativo denominado *Job Engagement Scale*, basado en la concepción holística de *engagement* propuesta por Kahn, en la que determina que el *engagement* es la expresión de cómo aprovechan los empleados sus actividades laborales en aspectos físicos, emocionales y cognitivos (Jayanthi,

Kowsalya & Manju, 2020). A partir de ello, propusieron este método basado en 18 preguntas, las cuales se agrupan en 6 preguntas para cada aspecto utilizando también para la valoración de cada una de las preguntas la escala de Likert. Basit (Chauhan, 2017).

A la fecha no existen muchas investigaciones realizadas con este último método por ser relativamente nuevo, además de no haber dado en un inicio resultados satisfactorios, debido a que los participantes tuvieron inconvenientes al distinguir correctamente los *items* que componían la encuesta. Por otro lado, la investigación realizada por Drake en el 2012 determinó que la escala UWES se relaciona mejor que el instrumento *Job Engagement Scale* (JES) respecto al concepto del estrés, lo que permite comprender mejor la medición del *engagement* en el entorno laboral. Además es importante mencionar que *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) ha sido el instrumento más utilizado en diferentes países del mundo para medir el *engagement*, como lo manifiesta Schaufeli (citado en Rodríguez, Sánchez y Martínez, 2014) además de haberse traducido en 17 idiomas. Asimismo, en Latinoamérica, el uso de la escala UWES ha permitido revelar investigaciones favorables sobre el *engagement* en el trabajo y su interacción con el entorno laboral (Rodríguez, Sánchez & Martínez, 2014).

## **2.4 Factores que Influyen el Engagement**

Un estudio realizado a 88 empleados en un restaurante mexicano por Ocampo, Juárez, Arias y Hindrichs (2015) identificaron que existe una relación entre los factores psicosociales, sociodemográficos y el *engagement* laboral. En dicho estudio, se detalló que, de los factores sociodemográficos presentados (edad, género, estado civil, escolaridad, etc.) sólo el género tuvo una relación significativa con un valor  $p < 0.05$ , resaltando que las mujeres figuran como las menos dedicadas a sus labores de oficina debido al rol familiar adicional que cumplen fuera del horario (Schaufeli & Bakker, 2003, citado por Ocampo et al., 2015).

Además, dentro del factor psicosocial, la falta de estabilidad laboral afecta negativamente al desempeño de un empleado si éste desconoce el tiempo que permanecerá en su

puesto actual. Adicionalmente, resalta que a medida que se realice una supervisión exhaustiva y de mayor control de sus funciones, el empleado tiene una menor dedicación de sus actividades y aumenta las posibilidades de contraer el síndrome de *burnout* (estrés laboral), Hernández, Juárez, Arias y Dickinson (2009); Mireles, Pando y Aranda (2002); y Juárez, (2012) citados en Ocampo et al., (2015).

Por otro lado, la investigación de Rodríguez, et al., (2014) mencionó que una correcta gestión del empleador en el ambiente laboral genera resultados favorables que se traducen en *engagement* y productividad. Ello implica, un correcto balance entre dos factores, los recursos organizacionales (beneficios sociales, retroalimentación, control del tiempo, variedad de tareas) y el aspecto personal de los trabajadores. Por el contrario, el efecto negativo de una deficiencia en los recursos organizacionales genera estrés, un mal desempeño laboral y un agotamiento emocional (Rodríguez, et al., 2014).

## **2.5 Beneficios del *Engagement* en las Empresas**

El estudio del *engagement* en el trabajo ha tomado mayor importancia para las organizaciones porque a través de su aplicación pueden obtenerse mayores beneficios. Rodríguez, et al. (2014) describieron que existe una relación positiva entre el estado emocional de los trabajadores y un desempeño laboral favorable mejorando la productividad. Sumado a ello, Llorens & Tripiana (2015) indicaron que estas características constituyen una ventaja competitiva para las organizaciones, al ofrecer un mejor servicio, prevenir reprocesos, errores e incluso reforzar los aspectos de seguridad y salud en el trabajo. Así mismo, se puede llegar a conocer el nivel de interés laboral, cultura, compromiso organizacional y objetivos de los empleados que estén alineados a la empresa y que, a su vez, permitan mejorar los resultados financieros.

Por otro lado, en un estudio Juyumaya (2018), a 255 empleados en empresas de Chile, indicó que otro de los beneficios importantes que aporta el *engagement* laboral a las compañías

es el aumento en el compromiso organizacional de los trabajadores (involucramiento del trabajador con la organización) que da como resultado una baja probabilidad de que un trabajador *engaged* abandone su centro laboral o presente menos satisfacción en el desarrollo del mismo. Además, según Kahn (1992) citado en Juyumaya (2018) mencionó que existen dos consecuencias debido al compromiso laboral: (a) el individual porque aumenta la calidad en el trabajo de las personas y (b) el empresarial porque incrementa el crecimiento y productividad de las organizaciones.

## **2.6 Investigación Mundial sobre *Engagement***

El concepto de *engagement* ha sido estudiado en diferentes contextos tales como el político y laboral. En primer lugar, desde el punto de vista político, el *engagement* es de utilidad para entender el compromiso de la sociedad con las estrategias políticas. En ese sentido, la investigación realizada por Onodera, Lefort, Maiche y Laine (2018) evaluó la aplicación del *engagement* en el ámbito político en los jóvenes de los países mediterráneos de Arabia. Esta investigación concluyó que los jóvenes entre 15- 29 años de Argelia, Túnez, Egipto, Marruecos y Líbano demostraron un bajo nivel de *engagement* respecto al ejercicio de la vida política, entendiéndose ésta como participación activa en los partidos políticos, apoyo en las campañas electorales o el ejercicio del voto. Una posible explicación a este fenómeno es la poca credibilidad que tienen los jóvenes hacia los políticos, percibiendo que el ejercicio político busca intereses personales y no colectivos. Desde este punto de vista, el enfoque del *engagement* evidencia la falta de compromiso que tienen los jóvenes respecto a las organizaciones políticas.

No obstante, desde el punto de vista laboral, el *engagement* se ha estudiado desde hace varios años considerando empresas de diferentes sectores económicos, regímenes laborales, entre otros factores. Es importante mencionar que los primeros estudios sobre el *engagement* tuvieron como fundamento la teoría JD-R conocida también, como la teoría de Demandas y Recursos Laborales, postulada por Arnold Bakker y Angelina Demerouti en el 2001; quienes definen a

“las demandas laborales como aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales, que requieren un esfuerzo sostenido y, a los recursos laborales como los aspectos físicos y laborales que pueden reducir las exigencias del trabajo” (Bakker & Demerouti, 2013). Este modelo se encarga de estudiar los factores psicosociales que influyen de forma negativa en el trabajador como son: el agotamiento, el estrés y los problemas de salud del colaborador que conllevan al *burnout* y aquellos factores que influyen de forma positiva como la motivación y el *engagement* y cómo la relación de estos factores influye en el rendimiento laboral y el bienestar de los trabajadores (Bakker & Demerouti, 2013). Esta base teórica fue utilizada en la investigación realizada a 28,042 personas en 30 países de Europa por Hakanen, Ropponen, De Witte y Schaufeli (2019), la cual evaluó la relación existente entre las demandas y los recursos laborales en un grupo de trabajadores de diferente régimen laboral, conformado por personal permanente, personal temporal y personal temporal tercerizado.

Esta investigación tuvo un enfoque interesante y diferente, ya que incluyó la condición laboral de los trabajadores, determinando que, aquellos colaboradores temporales tercerizados requieren mayores demandas laborales y menores recursos laborales en comparación a los trabajadores temporales y permanentes, siendo la inseguridad laboral el factor de demanda laboral más presente en los trabajadores temporales tercerizados. La realidad de las empresas en la actualidad ha permitido utilizar los servicios de las empresas reclutadoras para tercerizar posiciones; esto debido a la innovación de tener empleados independientes y el aumento de la tendencia del trabajo *on line* a fin de obtener servicios a distancia que generen ahorros a la compañía y faciliten el intercambio cultural sin descuidar el ambiente laboral en el que se desenvuelven.

Cabe indicar que, en dicho estudio, se definió a las demandas laborales como las exigencias físicas, organizacionales o psicológicas propias del trabajo y que están asociadas a los costos psicológicos y fisiológicos del empleado. Así, una demanda laboral sería la alta presión

laboral. Por otro lado, los recursos laborales fueron definidos como aquellas herramientas físicas, psicológicas o sociales que ayuden a reducir las exigencias laborales y pueden influir en el logro de los objetivos. Algunos recursos laborales pueden ser las herramientas tecnológicas y capacitaciones. El estudio, concluyó que los factores de recursos laborales efectivamente están más relacionados con el *engagement*, y dentro de los recursos incluidos en el estudio, el factor *feedback* es el que más favorece al *engagement*.

Por otra parte, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2009) realizaron un estudio en Grecia a 45 empleados de una cadena de restaurantes de comida rápida por un periodo de 30 días con el fin de determinar si hay una relación entre los recursos laborales, personales y el *work engagement*. Este estudio introdujo un enfoque diferente del *engagement*, en el cual se refiere a éste como estados diarios, cuyo resultado de cada día permite construir el *engagement*. Esto se debe a la dinámica de los restaurantes; y, en particular del *fast food*, el cual genera entre los empleados un clima de estrés debido al poco tiempo para atender la demanda de los consumidores y sus diferentes personalidades. El resultado del estudio concluyó que, en efecto, existe una relación positiva entre el *engagement* y los recursos laborales estudiados como el coaching, clima laboral, y autonomía; y los recursos personales como autoestima, eficacia, y optimismo.

Por el lado del sector bancario, Ran Xiong y Yuping Wen (2020) en un estudio sobre los indicadores de rotación de empleados en dos Bancos de China, afirmaron que a través de una muestra de 227 participantes el índice de rotación y *work engagement* están inversamente correlacionados, basándose en un estudio estadístico de cuatro variables: (a) intención de rotación (a través del alpha de cronbach), (b) conductas cívicas en las organizaciones, (c) adecuado comportamiento laboral, y (d) *work engagement*. Esto genera como resultado una teoría que se puede aplicar como supuesto en las organizaciones: El comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) de la población China generará una mayor fidelización en la

empresa, que, a su vez, genera una menor métrica de rotación de personas.

Otro estudio relacionado al sector de servicios de salud fue realizado por Franco, Quiroz, Castaño (2020), respecto a la evaluación del *engagement* a partir de los diferentes tipos de contratación existentes en 334 profesionales de salud de varias instituciones en Colombia. Los tipos de contratación que se incluyeron en este estudio son aquellos legalmente reconocidos por el Código Sustantivo de Trabajo, siendo éstos: los contratos a plazo fijo, contratos a plazo indeterminado, por obra y por servicios profesionales. Respecto al tipo de contratación, Garrido-Pinzón, Uribe-Rodríguez y Rodríguez (2011) citado en este estudio, precisaron que el tipo de contratación tiene influencia sobre la calidad laboral y la productividad organizacional; los cuales son elementos importantes en el desarrollo del *engagement*. De este modo, la importancia de este estudio radica en dos aspectos; el primero en la población estudiada, dado que los profesionales de salud están sujetos a demandas laborales muy exigentes debido al dinamismo de su ejercicio laboral y segundo, por haber considerado un factor laboral como es el régimen de contratación.

La medición del *engagement* se realizó usando el cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) considerando las tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Los resultados determinaron que los profesionales de salud con un tipo de contratación por obra obtuvieron mayor puntaje de *engagement*, seguido del tipo de contrato fijo e indefinido y finalmente, el tipo de contrato por prestación de servicios. Sin embargo, los tipos de contrato no presentan diferencias significativas respecto al *engagement*, por lo que se concluye que este factor no debe considerarse como predictor para esta muestra estudiada.

Asimismo, en su estudio *The Mediating Effect of Work Engagement on the Relationship Between Person-Organization Fit and Knowledge Sharing*, los investigadores Koddden y Groenveld (2017) sostuvieron la importancia de empoderar a los trabajadores con mayor antigüedad laboral a fin de preservar y compartir el *know how* entre los equipos de trabajo de

diferentes edades generacionales, logrando el desarrollo del *work engagement*. Otro estudio realizado en China por Jiandong (2009, donde se citó a Shanghai, Beijing, Dalian, Shenyang y Guangzhou) sobre el *engagement* en trabajadores de la industria de Tecnologías de Información (TI) concluyó que el compromiso aumenta a medida que aumenta la antigüedad laboral, dentro de los tres primeros años, a partir del cuarto año se observa un decrecimiento del *engagement*. A partir de este periodo, los empleados buscan nuevos desafíos y mejores condiciones de vida. Por otro lado, debido a la naturaleza feroz y competitiva de la industria, es frecuente encontrar a empleados trabajando horas extra, lo que conlleva a identificar fatiga, cansancio, poca voluntad y esfuerzo en realizar sus actividades, identificando que sólo 16% del personal se encuentra comprometido en su trabajo mientras que el 33% restante no está lo suficientemente comprometido.

Como ejemplo de modelo de estudio en una empresa familiar en Indonesia, Tridasawarsa, Akbar y Abdullah (2019) estudiaron la medición de la efectividad en el trabajo utilizando los siguientes factores: (a) gestión de personas, (b) cultura laboral, (c) confianza y (d) *engagement*, detectando la existencia de una relación positiva entre la efectividad de la gestión personas con la cultura y la confianza laboral; siendo uno de los factores más influyentes para este tipo de negocios familiares fue la confianza, el cual, tuvo una relación directa con la efectividad laboral. Asimismo, el estudio concluyó que la cultura laboral tiene un efecto directo con el *engagement*; este último hallazgo refuerza lo mencionado por Schaufeli (2018) quien afirmó que, respirar una cultura organizacional optimista en el centro de trabajo, conlleva a un impacto positivo en los empleados de manera que son más felices, saludables y productivos.

## **2.7 Investigación en el Perú sobre *Engagement***

En el Perú, no se han realizado muchas investigaciones relacionadas al *engagement*, una de ellas es la realizada por Moreno, Corso de Zuñiga, Sanz, Rodríguez y Boada (2010) sobre el *burnout* y *engagement* en profesores de primaria y secundaria. Esta investigación utilizó la

versión española del cuestionario de *engagement Utrecht Work Engagement Scale*, aplicando para la evaluación las dimensiones vigor y dedicación. Al respecto, el estudio determinó que las demandas laborales (aspectos del trabajo físicos, psicológicos y organizacionales que requieren de un esfuerzo sostenido en el tiempo) se relacionan de manera positiva con el *burnout* y la sintomatología de estrés.

Por el lado de los recursos laborales (aspectos del trabajo físicos, psicológicos y organizacionales que reducen las demandas laborales), se determinó que éstas predicen el *engagement* y por consecuencia, la satisfacción vital. De este último resultado, se desprende la idea de que el *engagement* no sólo genera un beneficio a nivel laboral, sino que también mejora el bienestar personal. Por otro lado, en el 2015, Flores, Fernández, Juárez & Merino, Guimet realizaron una investigación en 145 docentes de colegios públicos en Lima para evaluar el *engagement* y validar las versiones de la Escala de UWES en sus versiones de 9 y 15 preguntas. Al respecto, el estudio concluyó que los docentes presentan una frecuencia de *engagement* de al menos una vez por semana, obteniendo una calificación mayor en la dimensión absorción. En relación a la validez de los cuestionarios, ambas versiones presentaron adecuadas propiedades psicométricas de consistencia interna, teniendo la versión de 9 preguntas una mayor bondad de ajuste (modelo estadístico).

Finalmente, en el 2018, Altamirano, Bajoner & Silva realizaron la evaluación del *engagement* en una institución del sector público peruano, aplicando también, la teoría de las demandas y recursos laborales y cómo estos factores se relacionan con el *engagement*. Al respecto, la investigación concluyó que, el personal de la institución estudiada posee altos niveles de *engagement*, que los recursos laborales influyen sobre ella y que, por el contrario, las demandas laborales no influyen sobre este. En base a estos antecedentes, sería interesante que más estudios en Perú puedan ayudar a reforzar esta idea y tener un mayor conocimiento sobre la relación del *engagement*, las demandas, los recursos, y la fuerza laboral peruana.

## 2.8 Las Generaciones en el Entorno Laboral

Según Ogg y Bonvalet (2008, citado por Lima & Polanco, 2017) una generación es un “grupo de edad que comparte a lo largo de su historia, un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (p. 14). Por otro lado, según Casarone (2014, citado por Lima & Polanco, 2017) define generación como un “grupo que puede identificarse de acuerdo con su año de nacimiento y en tanto sus miembros han compartido eventos vitales significativos en estadios críticos de su existencia” (p. 32). Estos conceptos permiten entender que generación no sólo incluye la edad cronológica del individuo, sino también factores como: la educación, actitudes, acontecimientos históricos y valores similares que se han formado a lo largo de su vida. En la actualidad, las organizaciones experimentan la interacción de diferentes grupos generacionales; cuya gestión se ha convertido en un reto dada la diversidad de sus necesidades, intereses, y motivaciones (Imperial, Mondelli & Rivera, 2016). Es así, que una de las generaciones más antiguas que viene laborando corresponde a los *Baby Boomers*; término americano utilizado para denominar a los niños nacidos después de la segunda guerra mundial, entre los años 1944 y 1964 (Lima & Polanco, 2017). En el aspecto laboral, esta generación se caracteriza por un alto nivel de compromiso con su trabajo, la búsqueda constante del desarrollo profesional, por estar dispuestos a trabajar fuera del horario laboral, además ser optimistas y competitivos (Karsh & Templin, 2013, citados por Mitta & Dávila, 2015).

Así también están los llamados Generación X, nacidos entre los años 1965 y 1980 rango referido por Kotler en el 2008 y Karsh y Templin en el 2013 (citado por Mitta & Dávila, 2015) se caracterizan en lo laboral por ser más individualistas, orientados a resultados, leales a la institución en la que trabajan y leales a sus compañeros (Karsh & Templin, 2013 y Chirinos, 2009, citados en Mitta & Dávila, 2015). Además, ambicionan escalar rápidamente en el trabajo lo que se evidencia al encontrar empleados, de esta generación, en posiciones de altos cargos (García, García, Ruiz & Suesca, 2017).

Los *millennials* llamados así a los nacidos entre los años 1981 y 2000 (Molinari, 2011, citado por Lima & Polanco, 2017) y quienes se caracterizan por su estrecha relación con la tecnología, la misma que forma parte de su vida diaria al haber nacido junto a los cambios tecnológicos y la globalización (Simon & Allard, 2007, citados por Lima & Polanco, 2017). En el aspecto laboral son innovadores y optimistas; por ello, resulta ser una generación de emprendedores que prefieren los horarios flexibles y se encuentran dispuestos a cambiar de trabajo si reciben una mejor propuesta laboral o de aprendizaje (García, García, Ruiz & Suesca, 2017). Finalmente, otro rasgo particular de esta generación, según Zavala-Villalón & Frías-Castro (2018) es la valoración de la flexibilidad laboral como factor determinante para la toma de decisiones de su vida profesional. Esto implica la posibilidad de trabajar desde casa, evitando el desequilibrio entre los diferentes aspectos de su vida: profesional y personal.

La generación más joven en el entorno laboral actual es la llamada generación Z o *centennials* que, si bien no cuentan con un rango de edad definida, algunos autores consideran que son aquellos nacidos desde 1996 en adelante (Bejtkovský, 2016). Por otro lado, Amiama-Espaillet y Mayor-Ruiz (2017) consideraron a esta generación como los nacidos entre los años 1990 y 2000 o incluso a aquellos nacidos a partir de 1994 cuya característica más relevante es, que son “expertos en la comprensión de la tecnología, multitarea, abiertos socialmente desde la tecnologías, rapidez e impaciencia, interactivos, resilientes” (p. 106). Es entonces que, por la relación activa que mantienen con la tecnología son llamados nativos digitales que presentan actitudes y pensamientos que pueden cambiar de manera constante, rápida y según lo que pueda suceder a su alrededor (Marinas, 2019).

El desempeño laboral de esta generación ha permitido identificar ciertos rasgos diferenciadores que constituyen un valioso aporte para la fuerza laboral en cualquier organización. A diferencia de los *millennials*, los *centennials* están dispuestos a convivir en una mezcla entre su vida laboral y personal; es decir, tienen la disposición para realizar tareas fuera

de su horario laboral. De este modo, podrán ser percibidos como competitivos y productivos. En ese sentido, los *centennials* buscan activamente ser reconocidos por su trabajo, aún cuando sus responsabilidades puedan estar limitadas por su corta edad y poca experiencia laboral, de igual forma, desean vivir la cultura organizacional de la empresa a fin de lograr un sentido de pertenencia. A su vez, desean ser escuchados y que sus ideas se tomen en cuenta, pues al ser creativos pueden contribuir al desarrollo de nuevos proyectos o mejorar los procesos en los que se desempeñan. Esta característica, si se explota adecuadamente, puede ayudar al desarrollo del intraemprendimiento, valor importante en las organizaciones para fomentar la innovación. (LaReau, 2017). Otra característica de esta generación es que no escatimarían en realizar cambios repentinos de trabajo en caso la empresa donde laboran no cubra sus expectativas debido a la adaptación a los cambios repentinos como ritmo de vida (Mutte, 2004 citado en Desai & Lele, 2017).

Por lo tanto, las empresas hoy en día tienen la misión de adaptarse a este nuevo escenario siendo flexibles y, sobre todo, empleando nuevas dinámicas a fin de que sean más atractivos para esta generación (Cabezas, 2018). El contexto laboral actual ha permitido que cuatro generaciones se encuentren laborando en conjunto, lo que implica que las compañías tengan un reto adicional: desarrollar, integrar y promover nuevas metodologías para atraer y conservar el talento a fin de satisfacer las demandas y necesidades de cada generación. Para ello, es necesario cambiar el *mindset* de las organizaciones convirtiendo a los recursos humanos en un socio estratégico para el negocio. Este nuevo enfoque permite desarrollar iniciativas tales como: crear e incentivar oportunidades internas para los trabajadores mediante movilidad entre áreas y/o geografías, extender oportunidades para mujeres y empleados mayores de edad de acuerdo a sus necesidades, identificar jóvenes talento para desarrollar líneas de carrera y planes de sucesión, proponer en conjunto con áreas de negocio estrategias de capacitación que permitan generar rentabilidad y productividad e identificar perfiles exitosos de colaboradores según las funciones

del puesto. Todo ello propiciará un ambiente laboral idóneo donde la interacción entre las generaciones no sea una barrera para el logro de resultados (Behie & Henwood, 2017).

## **2.9 Generación Laboral - Análisis PEA, 2020 Respecto a Cada Una de las Generaciones**

Para entender qué es Población Económicamente Activa en Perú (PEA) se empezará por definir al segmento general llamado Población en Edad para Trabajar (PET). El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018), lo define como el grupo de personas que están aptas para el ejercicio de sus funciones productivas dependiendo de la edad. En el Perú son aquellas personas de 14 años o más en edad activa o población en edad para trabajar. Además, la PET está dividida en: Población Económicamente Activa (PEA) y Población No Económicamente Activa (inactivos).

Para el primer caso, la PEA se define como todas aquellas personas en edad laboral que en el periodo de referencia se encontraban trabajando (ocupados) o buscando activamente trabajo (desocupados). Actualmente, según el informe sobre la Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento del 2019 del INEI, la PEA en Perú para el grupo de edad de 14 a 24 años es de 18.2% (*centennials*), el 70.5% corresponde a los adultos de 25 a 59 años (*Millennials* y Generación X). Y aquellos comprendidos entre las edades de 60 años a más son el 11.2% del total. Este escenario muestra que las cuatro generaciones pueden convivir en un mismo espacio laboral (ver Figura 2). Por otra parte, la Población Económicamente Inactiva, son todas aquellas personas que pertenecen a la población en edad laboral, que, durante ese periodo, no han trabajado ni buscado trabajo, ni desean trabajar dentro de los cuales podrían ser considerados, las amas de casa, los estudiantes, los rentistas y los jubilados.

Por otro lado, existen estudios que relacionan a la Población Económicamente Activa (PEA) y su relación con el ámbito laboral, por ejemplo, un estudio realizado en Lima-Perú encontró relación sobre los riesgos psicosociales (condiciones presentes en un ambiente laboral) y cómo estos afectan en la salud de los empleados (Del Refugio, López, García & Pando, 2014).

En este estudio se mencionó que la PEA en Perú se encuentra experimentando constantemente un entorno competitivo, lo que aumenta las exigencias físicas, psicológicas y sociales de los trabajadores y que son manifestadas en un factor principal, el estrés crónico más conocido como *burnout* o SQT (Síndrome de Quemarse por el Trabajo).

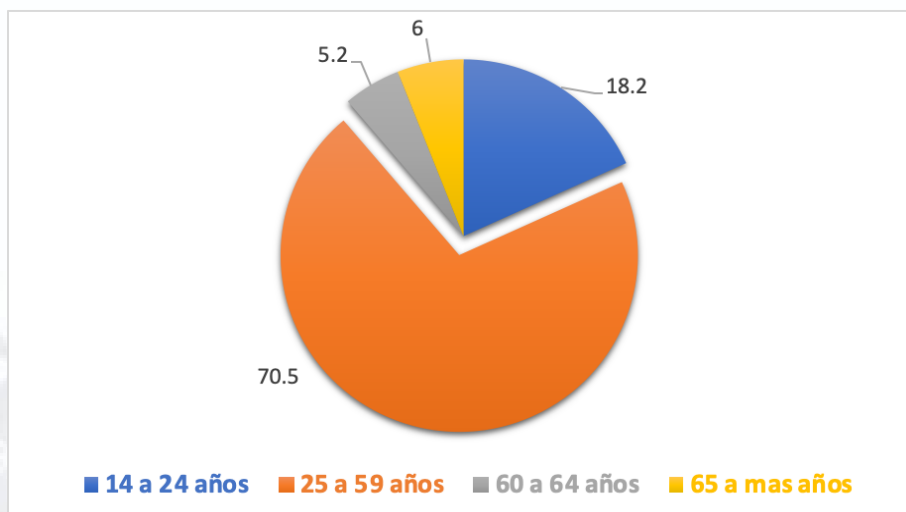


Figura 2. Distribución porcentual de la población económicamente activa por grupo de edad en el 2018.

Tomado de “Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento, 2007-2018,” por INEI, 2019 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1678/libro](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1678/libro))

Para evidenciarlo, en el 2014 se realizó una encuesta en Lima a una población no representativa de la Población Económicamente Activa de 339 personas con la aplicación del Inventory General Survey (MBI-GS) y la escala de factores psicosociales en el trabajo (Instituto de Investigación en Salud Ocupacional, Universidad de Guadalajara, México). Es así que encontraron la existencia de *burnout* en un nivel muy alto debido a dos factores: el desgaste emocional y el agotamiento por el exceso de trabajo. Dejaron en manifiesto que los empleados experimentan la dimensión de cinismo de *burnout*, lo que quiere decir que ante la presión del trabajo expresan actitudes de negación como mecanismo de defensa, por lo que concluyen que la prevalencia de *burnout* se relaciona a los factores de riesgo psicosocial. Este estudio brindó un primer indicio de cómo se encuentra la PEA actualmente en Lima, Perú, el entorno de trabajo que experimentan y algunas implicancias en la salud.

### Capítulo III: Metodología

En este tercer capítulo se detalla la metodología utilizada partiendo por el diseño de la investigación con el enfoque estadístico, la población y el cálculo de la selección de la muestra, la definición del instrumento, el método de validación que asegura la consistencia de los datos y el análisis estadístico descriptivo y diferencial de los datos.

#### 3.1 Diseño de la Investigación

El diseño del presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo porque “permite plantear cualquier problema; y a partir de los datos de entrada se puede desarrollar un modelo que intente explicar el fenómeno, plantear una solución y analizar los resultados obtenidos” (Render, Ralph, Hanna & Hale, 2016, p. 4). Dentro de la variedad de análisis cuantitativo, se ha escogido el tipo no experimental – transversal, debido a que se recopilaron los datos únicamente en los meses de febrero, marzo y abril del 2020. Este tipo de estudio es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como “los fenómenos que son observados en un ambiente natural para luego ser analizados y donde no es posible manipularlos porque ya sucedieron (p. 149). Por otro lado, los autores mencionan que los estudios transversales son aquellos en que la recolección de la información se realiza en un periodo de tiempo definido con el propósito de analizar su incidencia e interrelación. Cabe indicar que el alcance de la investigación es correlacional porque a partir de los datos recolectados, se busca determinar la correlación de los factores sociodemográficos y laborales con las tres dimensiones del *engagement* en la población *centennial* del Perú.

#### 3.2 Población y Selección de la Muestra

La población está conformada por hombres y mujeres entre 18 y 24 años que actualmente se encuentran laborando a nivel nacional. El rango de edad se basa en la definición de Bejtkovský (2016) la cual considera *centennials* a aquellas personas nacidas entre 1996 en adelante. Por otro lado, la población económicamente activa; según el INEI (2019) está

conformada por todas aquellas personas en edad para laborar y que en ese periodo de tiempo se encuentran trabajando o en búsqueda del trabajo. Considerando estos dos factores es que se ha determinado el intervalo de edad para nuestra investigación. En el Perú, el total de la población entre los rangos de edad entre 18 y 24 años según el reporte poblacional de CPI al 2019 es de 3 millones 989 mil 100 personas. Por otro lado, en el reporte de INEI (2019) el porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) para el grupo de edad entre 14 y 24 años es de 18.2% (ver Figura 2).

Debido a que no se cuenta con un dato exacto de la población económicamente activa para el rango de edad seleccionado en la investigación, se realiza el cálculo de la muestra bajo el supuesto de una población infinita. Aplicando un muestreo probabilístico aleatorio simple y estratificado. Es así que, para realizar el cálculo de la muestra, se asume un nivel de confianza de 95%,  $Z = 1.96$  y margen de error de 5%. Utilizando estas variables da como resultado el total de la muestra de 1667 personas. La fórmula es:

$$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 p^* (1 - p^*)}{E^2}$$

Donde:

$n$  = tamaño de la muestra población infinita

$z_{\alpha/2}$  = Nivel de confianza;

$p^*$  = Proporción aproximada del fenómeno de estudio en la población de referencia;

$E$  = Margen de error;

Adicionalmente, se está aplicando un factor de corrección para aplicar el muestreo a una población finita tomando los datos anteriormente mencionados.

Factor de corrección por población finita:

$$\sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

Donde:

$n$  = tamaño de la muestra equivalente a 1667;

$N$  = tamaño de la población total equivalente a 3,989,100

Finalmente, al valor de la muestra finita con el factor de corrección fue de 1667; a este dato se le aplicó el porcentaje de la PEA en función al rango de edad descrito en la Tabla 2, obteniendo así un total de 303 personas a nivel nacional.

El muestreo aplicado es de tipo probabilístico aleatorio simple y estratificado, ya que “se considera que todos los miembros de la población tienen la posibilidad de ser incluidos en la muestra” (Levin y Rubin, 2010, p. 256) Por otro lado, teniendo en cuenta que el alcance de la muestra incluye todas las regiones del Perú, el total de la muestra fue dividida proporcionalmente al total de *centennials* por cada región (ver Tabla 3).

Tabla 2

*Distribución Porcentual de Población Centennial por Región*

| N°                 | Regiones      | Población | %     | Encuestas por región |
|--------------------|---------------|-----------|-------|----------------------|
| 1                  | Lima          | 1'477,400 | 37.04 | 112                  |
| 2                  | La Libertad   | 247,300   | 6.20  | 19                   |
| 3                  | Piura         | 238,100   | 5.97  | 18                   |
| 4                  | Arequipa      | 193,600   | 4.85  | 15                   |
| 5                  | Junín         | 174,700   | 4.38  | 13                   |
| 6                  | Cusco         | 166,100   | 4.16  | 13                   |
| 7                  | Lambayeque    | 166,200   | 4.17  | 13                   |
| 8                  | Puno          | 164,900   | 4.13  | 13                   |
| 9                  | Cajamarca     | 160,600   | 4.03  | 12                   |
| 10                 | Ancash        | 135,100   | 3.39  | 10                   |
| 11                 | Ica           | 117,400   | 2.94  | 9                    |
| 12                 | Loreto        | 103,900   | 2.60  | 8                    |
| 13                 | San Martín    | 102,100   | 2.56  | 8                    |
| 14                 | Huánuco       | 99,600    | 2.50  | 8                    |
| 15                 | Ayacucho      | 84,800    | 2.13  | 6                    |
| 16                 | Ucayali       | 64,600    | 1.62  | 5                    |
| 17                 | Apurímac      | 51,300    | 1.29  | 4                    |
| 18                 | Tacna         | 46,200    | 1.16  | 4                    |
| 19                 | Amazonas      | 45,200    | 1.13  | 3                    |
| 20                 | Huancavelica  | 44,500    | 1.12  | 3                    |
| 21                 | Pasco         | 36,100    | 0.90  | 3                    |
| 22                 | Tumbes        | 28,700    | 0.72  | 2                    |
| 23                 | Moquegua      | 21,500    | 0.54  | 2                    |
| 24                 | Madre De Dios | 19,200    | 0.48  | 1                    |
| Total de población |               | 3'989,100 |       | 303                  |

Nota. “Tomado de Perú: Población 2019,” por CPI, 2019  
([http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)).

Tabla 3

*Distribución de Preguntas sobre Información Sociodemográfica y Laboral*

| Pregunta                                    | Tipo de pregunta | Pregunta  |
|---|------------------|---|
| ¿Cuál es tu género?                         | Cerrada          | Masculino, Femenino   |
| ¿Cuántos años tienes?                       | Abierta          |   |
| ¿Actualmente estás trabajando?              | Cerrada          | Sí, No (en caso de ser No la respuesta la encuesta se termina)  |
| ¿En qué departamento del Perú trabajas?     | Cerrada          | Amazonas, Áncash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Callao, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Piura, Puno, San Martín, Tacna, Tumbes, Ucayali   |
| ¿Qué tipo de trabajo tienes?                | Cerrada          | Independiente (tengo mi propio negocio)<br>Dependiente (Trabajo para una empresa del sector PÚBLICO)<br>Dependiente (Trabajo para una empresa del sector PRIVADO)   |
| ¿En qué sector trabajas?                    | Cerrada          | Servicios, Comercio, Industria, Extractivo, Construcción  |
| ¿En qué subsector trabajas?                 | Cerrada          | Energía, agua y saneamiento, Actividades inmobiliarias, Tecnologías de la información y comunicaciones, Intermediación financiera, Servicios prestados a empresas, Transporte y almacenamiento, Administración y gestión pública, Cultura, entretenimiento y recreación, Servicios personales y de hogares, Enseñanza, Servicios sociales y de salud, Hoteles y restaurantes, Comercio mayorista, Actividad automotriz, Comercio minorista (Retail), Industria petroquímica, Industria siderúrgica, Industria de productos minerales no metálicos, Industria del papel, Industrias diversas, Industria química, Industria farmacéutica, Industria alimentaria, bebidas y tabaco, Industria de bienes de capital, Industria metal mecánica, Industria gráfica, Industria de la madera y muebles, Industria textil, confección y del cuero, Hidrocarburos y gas, Minería metálica, Minería no metálica, Pesca, Actividades agropecuarias y forestales, Preparación del terreno y alquiler de equipo de construcción y demolición, Construcción de edificios y obras de ingeniería civil, Acondicionamiento y acabado de edificios |
| ¿Cuánto tiempo tienes en tu trabajo actual? | Cerrada          | <=1 mes, >1 meses y <=6 meses, >6 meses y <1 año, >=1 años, >=2 años, >=3 años  |

**3.3 Definición del Instrumento**

Para recopilar los datos en esta investigación se utilizaron los siguientes instrumentos: Cuestionario de información sociodemográfica y laboral conformado por siete preguntas entreabiertas y cerradas y el cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17), de los autores Schaufeli y Bakker (2003 citado en Valdez & Ron, 2011) que consta de 17 preguntas divididas en tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción (ver Tabla 5). Para la valoración de

cada dimensión y para que el encuestado demuestre su acuerdo o desacuerdo respecto al enunciado propuesto, se utilizó la escala psicométrica de Likert (Matas, 2018). Esta escala presenta un determinado número de enunciados ya sea de forma positiva o negativa; las posibles respuestas a marcar son los valores que se muestran en la Tabla 4. El instrumento fue escogido en base a los estudios realizados y su aplicación en la población Latinoamericana en comparación de las otras dos escalas de medición mencionadas en la sección 2.4.

Tabla 4

*Escala de Likert*

|             |                    |                        |                    |                     |                        |                |
|-------------|--------------------|------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|----------------|
| Nunca<br>0  | Casi nunca<br>1    | Algunas veces<br>2     | Regularmente<br>3  | Bastante veces<br>4 | Casi siempre<br>5      | Siempre<br>6   |
| Ninguna vez | Pocas veces al año | Una vez al mes o menos | Pocas veces al mes | Una vez por semana  | Pocas veces por semana | Todos los días |

*Nota.* “Tomado de “Escala Utrecht de Engagement en el trabajo,” por Schaufeli WB y AB Bakker, 2003 ([https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)).

Tabla 5

*Distribución de Preguntas por Dimensión*

| Dimensión  | Nº Ítems | Pregunta       |
|------------|----------|----------------|
| Vigor      | 6        | 1,4,8,12,15,17 |
| Dedicación | 5        | 2,5,7,10,13    |
| Absorción  | 6        | 3,6,9,11,14,16 |

*Nota.* “Tomado de “Escala Utrecht de Engagement en el trabajo,” por Schaufeli WB y AB Bakker, 2003 ([https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)).

### 3.4 Recolección de Datos

Para conseguir los datos se elaboró una encuesta en formato digital, la cual fue difundida de forma presencial y virtualmente. La recopilación de los datos se realizó entre el 29 de febrero 2020 al 09 de abril 2020. La encuesta fue compartida a través de redes sociales como *Facebook* y *Whatsapp*. En relación al trabajo presencial, éste se realizó únicamente en la región Cusco. La recolección de las encuestas para esta región se hizo durante los días 14,15 y 16 de marzo en el aeropuerto internacional Alejandro Velasco Astete antes del inicio de la cuarentena sanitaria decretada por el Estado Peruano. A pesar del periodo de aislamiento social cuya vigencia fue de

15 días calendarios en su primera instancia (marzo 2020), esta situación no afectó la obtención de las encuestas, dado que antes de este periodo se obtuvo el 53% del total de encuestas requeridas (15 de marzo) y al cierre de marzo 39%. Durante el mes de abril (hasta el día 9), se obtuvo el 8% de las encuestas completando así el total de muestras requeridas. Por lo tanto, la situación del aislamiento demandó un mayor tiempo a lo planificado (tiempo teórico de dos semanas).

Para mantener la confidencialidad de los datos y la privacidad de los encuestados, la encuesta fue de carácter anónima.

### 3.5 Validez y Confiabilidad

Como mecanismo para determinar la fiabilidad de la escala de medida, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach. Este es un parámetro estadístico que mide la fiabilidad de consistencia interna, el grado en que las respuestas son consistentes a través de los ítems dentro de una medición. En el escenario que la consistencia interna sea baja, el contenido de los ítems puede ser tan heterogéneo que los resultados obtenidos no sean muy confiables para la medición y el indicador de medición se acercará más a cero (Kline, 2011). La ecuación de Cronbach fue definida por Cronbach (1951) de la siguiente forma:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{j=1}^k \sigma_j^2}{\sigma_T^2} \right]$$

Donde:

K= Cantidad de ítems incluidos en la escala

$\sigma_j^2$ =Varianza del ítem j para j=1...k

$\sigma_T^2$ =Varianza de la suma total de todos los puntos (varianza de toda la prueba)

Según Darren y Mallery (2003, p. 231) para evaluar la confiabilidad del instrumento, el valor de alfa de Cronbach debe situarse entre los intervalos descritos en la Tabla 6.

Tabla 6

*Nivel de Confiabilidad del Instrumento*

| Coeficiente | Criterio     |
|-------------|--------------|
| Alfa > 0.9  | Excelente    |
| Alfa > 0.8  | Bueno        |
| Alfa > 0.7  | Aceptable    |
| Alfa > 0.6  | Cuestionable |
| Alfa > 0.5  | Pobre        |
| Alfa < 0.5  | Inaceptable  |

A partir de la fórmula descrita, se calculó el alfa de Cronbach total y por cada dimensión. Los resultados descritos en la Tabla 7, demuestran que el nivel de confiabilidad es excelente y bueno para cada una de las dimensiones de acuerdo a los criterios obtenidos de la Tabla 6.

Tabla 7

*Nivel de Confiabilidad del Instrumento*

| Alpha de Cronbach | Alpha |
|-------------------|-------|
| Total             | 0.94  |
| Vigor             | 0.85  |
| Dedicación        | 0.88  |
| Absorción         | 0.85  |

### 3.6 Análisis de Datos

Se utilizó la estadística descriptiva a fin de analizar la variabilidad y dispersión de los datos obtenidos en las encuestas, tanto de los factores sociodemográficos y laborales por cada dimensión del *engagement*. Por otro lado, se desarrolló la medición del nivel de *engagement* utilizando el instrumento *Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17)*, calculando la media de cada una de las dimensiones y, en base al puntaje obtenido, identificar el nivel y la frecuencia con que los *centennials* experimentan el *engagement*. Se realizó asimismo el análisis vertical y horizontal con el fin de determinar si existen diferencias significativas en cada uno de los factores sociodemográficos y laborales respecto a cada dimensión. En lo que respecta a la

estadística inferencial, se aplicó el análisis de correlación de Pearson y la prueba de hipótesis mediante la regresión lineal múltiple utilizando el método del paso a paso con un valor p menor a 0.05. Este valor de significancia nos permitirá aceptar o rechazar la hipótesis nula planteada. Este análisis permitió determinar los predictores que explican el *engagement* en cada dimensión; asimismo, la comprobación o rechazo de la hipótesis planteada. Tanto el análisis descriptivo como el análisis diferencial fue realizado mediante el programa IBM SPSS Statistics versión 22.

### **3.7 Resumen**

Para lograr el objetivo de la investigación, que busca determinar el nivel de *engagement* de los *centennials* económicamente activos en el Perú en el 2020, y con la finalidad de recopilar datos sociodemográficos y laborales, se utilizó el instrumento de *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17) en su versión de 17 preguntas las que se respondieron utilizando la escala de Likert. Además, se realizó un estudio no experimental transversal de alcance correlacional con un enfoque cuantitativo que permitió determinar la correlación del *engagement* en los *centennials* con los factores sociodemográficos y laborales. La población estudiada corresponde a los *centennials* económicamente activos cuya edad oscila entre los 18 a 24 años de edad. La recolección de datos se realizó a través de un muestreo probabilístico simple y estratificado obteniendo una muestra de 303 personas. Finalmente, se corroboró la validez y confiabilidad del estudio con el coeficiente del Alfa de Cronbach con el cual que se obtuvo un nivel de confiabilidad alto con valores por encima de 0.8.

## Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

En este cuarto capítulo se presentan los resultados del análisis estadístico aplicado para este estudio. Con el objetivo de dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en el capítulo I, se determinó el nivel de *engagement* de los *centennials* económicamente activos en el Perú en el 2020 y su correlación con los factores sociodemográficos y laborales.

### 4.1 Presentación de Resultados

#### 4.1.1 Perfil sociodemográfico y laboral de la muestra

En esta primera sección se responderá la siguiente pregunta: ¿Cuál es el perfil sociodemográfico y laboral de los *centennials* económicamente activos del Perú en el 2020? En base a los factores obtenidos en la distribución de la muestra, el *centennial* económicamente activo presenta las siguientes características:

En lo que respecta al factor edad, más del 80% de la muestra se encuentra en un rango de edad entre los 22 y 24 años. Respecto al factor género, no existe una diferencia significativa entre los hombres y mujeres de este estudio, lo que demuestra que el género femenino tiene una participación importante en el mundo laboral. En cuanto al factor ubicación geográfica, el 37% de los encuestados tienen como ciudad de trabajo a la región Lima, mientras que el 63% restante fueron de las 24 regiones restantes, esto como consecuencia de la distribución porcentual por cada departamento determinado en la Tabla 2 en el Capítulo III. Esta distribución sobre las regiones brinda una representación de las oportunidades laborales que existe en el Perú donde Lima prácticamente representa la tercera parte del total (ver Tabla 8).

Asimismo, respecto a la Tabla 9, el análisis descriptivo de la muestra para los factores laborales evidencia que al factor para el Tipo de Trabajo, más de la mitad de los jóvenes encuestados son colaboradores en empresas privadas, además, los trabajadores independientes son la segunda población con mayor participación en la muestra con el 21% del total lo que evidencia que a pesar de su corta edad, optan por desarrollar un negocio propio u ofrecer

servicios profesionales sin depender de un empleador. Por otro lado, respecto al factor Sector Económico, la categoría servicio cuenta con más trabajadores *centennials* con un acumulado del 58% de ellos.

Tabla 8

*Distribución de la Muestra por Factores Sociodemográficas*

| Género              | Muestra |    |
|---------------------|---------|----|
|                     | n       | %  |
| Femenino            | 174     | 58 |
| Masculino           | 129     | 42 |
| <b>Edad</b>         |         |    |
| 18 años             | 3       | 1  |
| 19 años             | 9       | 3  |
| 20 años             | 22      | 7  |
| 21 años             | 23      | 8  |
| 22 años             | 56      | 18 |
| 23 años             | 98      | 33 |
| 24 años             | 92      | 30 |
| <b>Macro Región</b> |         |    |
| Centro              | 42      | 14 |
| Lima                | 112     | 37 |
| Norte               | 74      | 24 |
| Selva               | 25      | 8  |
| Sur                 | 50      | 17 |

Al ser la población económicamente activa más joven, es de esperar que no tengan muchos años laborando. Esto se ve reflejado en los resultados obtenidos en esta investigación, dado que alrededor del 80% de los encuestados vienen laborando en su actual empresa entre 1-2 años. A pesar de este corto periodo, el joven *centennial* peruano ha logrado conseguir un alto *engagement* dentro su organización tal como se demuestra en la siguiente sección.

Tabla 9

*Distribución de la Muestra por Factores Laborales*

| <i>Tipo de Trabajo</i>     | Muestra |    |
|----------------------------|---------|----|
|                            | n       | %  |
| Dependiente Sector Público | 30      | 10 |
| Dependiente Sector Privado | 210     | 69 |
| Independiente              | 63      | 21 |
| <i>Sector Económico</i>    |         |    |
| Comercio                   | 60      | 20 |
| Construcción               | 15      | 5  |
| Extractivo                 | 17      | 6  |
| Industria                  | 34      | 11 |
| Servicios                  | 177     | 58 |
| <i>Antigüedad laboral</i>  |         |    |
| <=1 mes                    | 26      | 9  |
| >1 meses y <=6 meses       | 89      | 29 |
| >6 meses y <1 año          | 85      | 28 |
| >=1 años                   | 62      | 21 |
| >=2 años                   | 21      | 7  |
| >=3 años                   | 20      | 6  |

Con respecto a la tabla 10, se puede apreciar que los *centennials* peruanos laboran actualmente en los sectores construcción, servicios, industria y extractivos tanto en instituciones públicas como privadas; y en el caso de los *centennials* que se desarrollan en actividades del sector comercio, únicamente en empresas privadas. Para el caso de los independientes, ello se desarrollan en la actualidad en los sectores comercio, construcción, extractivo e industria.

Tabla 10

*Distribución del Tipo de Trabajo por Sector*

| Tipo de trabajo                    | Sector       | Cantidad | %   |
|------------------------------------|--------------|----------|-----|
| Total Dependiente - Sector Privado |              | 210      | 69  |
| Dependiente - Sector Privado       | Comercio     | 37       | 12  |
|                                    | Construcción | 10       | 3   |
|                                    | Extractivo   | 10       | 3   |
|                                    | Industria    | 29       | 10  |
|                                    | Servicios    | 124      | 41  |
| Total Dependiente - Sector público |              | 30       | 10  |
| Dependiente - Sector público       | Construcción | 1        | 0.3 |
|                                    | Extractivo   | 1        | 0.3 |
|                                    | Industria    | 1        | 0.3 |
|                                    | Servicios    | 27       | 9.1 |
| Total Independiente                |              | 63       | 21  |
| Independiente                      | Comercio     | 23       | 8   |
|                                    | Construcción | 4        | 1   |
|                                    | Extractivo   | 6        | 2   |
|                                    | Industria    | 4        | 1   |
|                                    | Servicios    | 26       | 9   |
| Total general                      |              | 303      | 100 |

#### 4.1.2 Nivel de *engagement* de los *centennials*

En esta segunda sección se responderá la pregunta principal: ¿Cuál es el nivel de *engagement* de los *centennials* económicamente activos del Perú en el 2020? Para ello, en la investigación se tomaron en total 303 encuestas válidas, alcanzando la totalidad de muestras requeridas por cada departamento del Perú. El análisis de los datos descriptivos tomó en consideración la media (M), valor mínimo (Min), valor máximo (Max), desviación estándar (SD), coeficiente de variación (CV), asimetría y curtosis. Estos datos se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11

##### *Clasificación de la Estadística Descriptiva de los Datos de la Muestra*

| Dimensión  | n   | Min  | Max  | M    | SD   | CV   | Asimetría | Curtosis |
|------------|-----|------|------|------|------|------|-----------|----------|
| Vigor      | 303 | 1.67 | 6.00 | 4.74 | 0.86 | 0.18 | -0.76     | 0.43     |
| Dedicación | 303 | 0.40 | 6.00 | 4.70 | 0.99 | 0.21 | -1.06     | 1.74     |
| Absorción  | 303 | 1.00 | 6.00 | 4.56 | 0.99 | 0.22 | -0.75     | 0.09     |
| Total      | 303 | 1.35 | 6.00 | 4.67 | 0.89 | 0.19 | -0.85     | 0.60     |

Los valores de curtosis para las tres dimensiones tienen un valor mayor a cero, lo que gráficamente se observa en la Figura 3, dado que existe una mayor concentración de datos cercana a la media. Sin embargo, la dedicación presenta mayor concentración que vigor y absorción (la curtosis es mayor). A su vez, existen pocos datos por debajo de la media; por lo que la cola de la curva se extiende hacia la izquierda, teniendo un comportamiento asimétrico negativo.

Una vez realizado este primer análisis, se determinó el nivel de *engagement* que experimentan los *centennials* peruanos utilizando la distribución de los puntajes según *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-17) como se muestra en la Tabla 12 que tiene por nombre Rango de Nivel de *engagement* por Dimensión.

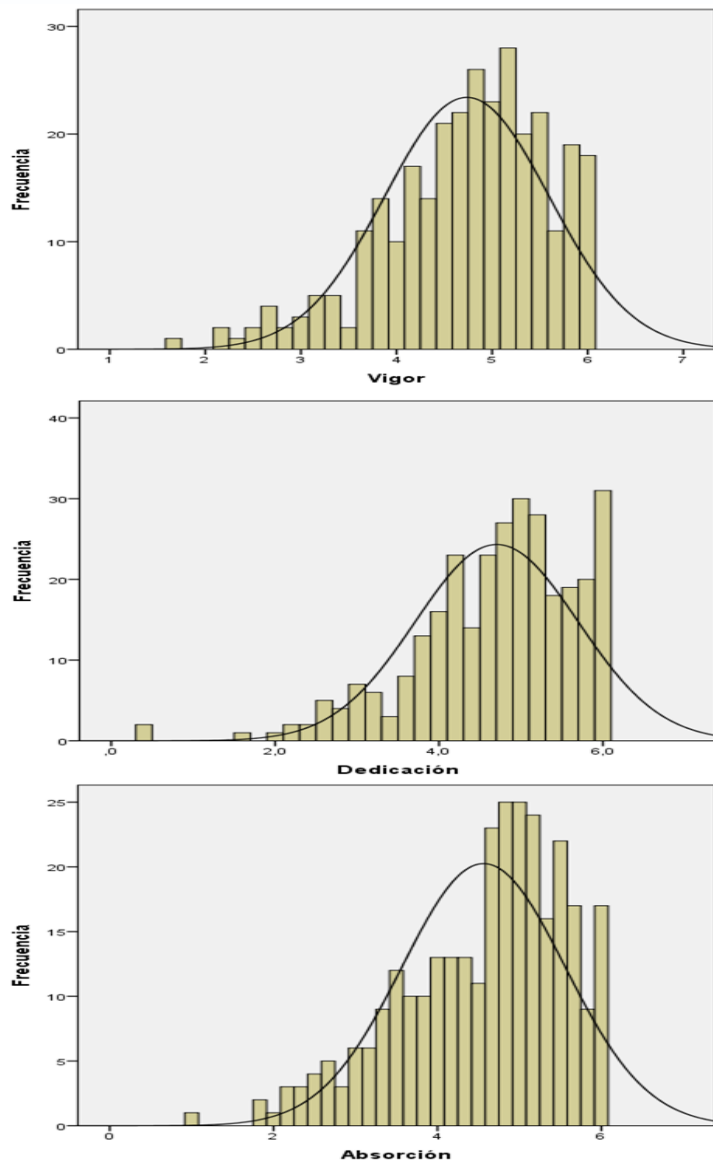


Figura 3. Distribución de los resultados por dimensión y total.

Tabla 12

*Rango de Nivel de Engagement por Dimensión*

|          | VIGOR       | DEDICACION  | ABSORCION   | TOTAL       |
|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Muy Bajo | $\leq 3.03$ | $\leq 2.80$ | $\leq 2.67$ | $\leq 2.82$ |
| Bajo     | 3.04 - 3.77 | 2.81 - 3.60 | 2.68 - 3.50 | 2.83 - 3.61 |
| Promedio | 3.78 - 4.52 | 3.61 - 4.40 | 3.51 - 4.34 | 3.62 - 4.41 |
| Alto     | 4.53 - 5.26 | 4.41 - 5.20 | 4.35 - 5.17 | 4.42 - 5.21 |
| Muy alto | $\geq 5.27$ | $\geq 5.21$ | $\geq 5.18$ | $\geq 5.22$ |
| M        | 4.74        | 4.70        | 4.56        | 4.67        |
| SD       | 0.86        | 0.99        | 0.99        | 0.89        |
| SE       | 0.05        | 0.06        | 0.06        | 0.05        |
| Rango    | 0 - 6       | 0 - 6       | 0 - 6       | 0 - 6       |

Se puede observar que, en base a esta clasificación, el nivel de *engagement* de los *centennials* se encuentra ubicado en un nivel alto para las dimensiones de vigor, dedicación y absorción con medias de 4.74, 4.70 y 4.56 (ver Tabla 14). Además, Schaufeli y Bakker (2003, citado en Valdez & Ron, 2011) proponen una distribución de la frecuencia con la que experimentan el *engagement* en base al valor de las medias (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Puntajes según UWES -17 para las Dimensiones*

| Resultado | Frecuencia                  |
|-----------|-----------------------------|
| 0 a 0.99  | Algunas veces por año       |
| 1 a 1.99  | Una vez o menos por mes     |
| 2 a 2.99  | Algunas veces por mes       |
| 3 a 3.99  | Una vez por la semana       |
| 4 a 4.99  | Algunas veces por la semana |
| 5 a 6     | Todos los días              |

*Nota.* “Tomado de “Escala Utrecht de Engagement en el trabajo,” por Schaufeli WB y AB Bakker , 2003 ([https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)).

Por lo tanto, los *centennials* peruanos experimentan sentimientos de *engagement* con una frecuencia de “Algunas veces por la semana” en las dimensiones vigor, dedicación y absorción como se muestra en la Tabla 14. Respecto al vigor, bajo un enfoque conductual, los *centennials* peruanos experimentan mucha energía, entusiasmo y voluntad para persistir con el cumplimiento de sus funciones a pesar de los obstáculos y dificultades que se presenten en el trabajo. Con esta conducta, los *centennials* peruanos vigorosos, contribuyen a mantener un ambiente laboral saludable, se desempeñarán óptimamente permitiendo alcanzar los objetivos del área, y por ende, de la organización.

Tabla 14

*Nivel de Engagement según el Resultado de la Media*

|                     | Vigor                       | Dedicación                  | Absorción                   |
|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Media de la muestra | 4.74                        | 4.70                        | 4.56                        |
| Frecuencia          | 4 a 4.99                    | 4 a 4.99                    | 4 a 4.99                    |
| Resultado           | Algunas veces por la semana | Algunas veces por la semana | Algunas veces por la semana |
| Nivel               | Alto                        | Alto                        | Alto                        |

Como se ha descrito en el capítulo 2, el *centennial* peruano busca ser reconocido y trabajar en un lugar donde sus ideas sean tomadas en cuenta. En ese sentido, el resultado de una alta dedicación es una muestra del trabajo de las organizaciones en brindar un atractivo ambiente laboral, así como la adecuada motivación para que el empleado logre sus objetivos personales y grupales, y la gestión asertiva de sus líderes al tomar en consideración las propuestas y opiniones de su equipo de trabajo. Esto contribuye y beneficia a la organización como estrategia para reducir los índices de rotación, promover líneas de carrera, crear intraemprendimiento como nichos de innovación e incrementar la retención de talento. Finalmente, la absorción se relaciona con la concentración que pueden tener los *centennials* en su puesto laboral; el alto nivel alcanzado en esta investigación muestra que en general, disfrutan realizar sus actividades y son responsables para llevar a cabo las tareas encomendadas incluso, teniendo que invertir horas adicionales fuera del horario laboral. Este aspecto, si es gestionado adecuadamente, beneficiará a las empresas con una mayor productividad.

#### **4.1.3 Características de las dimensiones del *engagement* del *centennial* peruano**

En esta tercera sección se responderá la siguiente pregunta secundaria: ¿Cuáles son las características del *centennial* económicamente activo del Perú con mayor nivel en las dimensiones vigor, dedicación y absorción en función a los factores sociodemográficos y laborales?

Como se puede apreciar en la Tabla 15, los *centennials* peruanos entre 21 y 24 años presentan el valor más alto de vigor en comparación a los jóvenes entre 18-20 años. Esto se contrasta con la variable antigüedad laboral, ya que no existen diferencias entre un *centennial* que recién ha ingresado a laborar y uno que lleva más de 3 años laborando. Esto nos lleva a reflexionar si la madurez personal es la que define en cierta medida su comportamiento en el trabajo. Otro aspecto relevante, es que tanto hombres como mujeres presentan alto vigor, lo que nos brinda un indicio de que la participación de las mujeres en el ámbito laboral y su persistencia

Tabla 15

*Resultado de la Dimensión Vigor por Nivel*

| Tipo de Factor    | Factores          | Categoría                    | VIGOR |          |
|-------------------|-------------------|------------------------------|-------|----------|
|                   |                   |                              | Media | Nivel    |
| Sociodemográfico  | Edad              | 18                           | 4.50  | Promedio |
|                   |                   | 19                           | 4.28  | Promedio |
|                   |                   | 20                           | 4.31  | Promedio |
|                   |                   | 21                           | 4.57  | Alto     |
|                   |                   | 22                           | 4.71  | Alto     |
|                   |                   | 23                           | 4.81  | Alto     |
|                   |                   | 24                           | 4.87  | Alto     |
|                   | Género            | Masculino                    | 4.68  | Alto     |
|                   |                   | Femenino                     | 4.82  | Alto     |
|                   | Macro Región      | Selva                        | 5.07  | Alto     |
|                   |                   | Sur                          | 5.04  | Alto     |
|                   |                   | Centro                       | 5.02  | Alto     |
|                   |                   | Norte                        | 4.71  | Alto     |
|                   |                   | Lima                         | 4.43  | Promedio |
| Laboral           | Tipo de trabajo   | Dependiente (Sector Público) | 5.13  | Alto     |
|                   |                   | Independiente                | 4.92  | Alto     |
|                   |                   | Dependiente (Sector Privado) | 4.63  | Alto     |
|                   | Sector Económico  | Extractivo                   | 5.20  | Alto     |
|                   |                   | Comercio                     | 4.87  | Alto     |
| Servicios         |                   | 4.74                         | Alto  |          |
| Industria         |                   | 4.55                         | Alto  |          |
| Anigüedad laboral | <=1 mes           | Construcción                 | 4.07  | Promedio |
|                   |                   | <=1 mes                      | 4.65  | Alto     |
|                   |                   | >1 meses y <=6 meses         | 4.71  | Alto     |
|                   | >6 meses y <1 año | >6 meses y <1 año            | 4.78  | Alto     |
|                   |                   | >=1 año                      | 4.77  | Alto     |
|                   |                   | >=2 años                     | 4.56  | Alto     |
|                   |                   | >=3 años                     | 4.87  | Alto     |

es un atributo a ser valorado en esta generación. Por otro lado, considerando la variable geográfica, los *centennials* que laboran en otras regiones, diferentes a la región Lima, presentan alto nivel de vigor. Este hallazgo nos lleva a pensar que pueden existir otras variables influyentes en esta diferencia, como por ejemplo el estilo de vida e incluso, conocer si existen rasgos de comportamiento o sociales que marquen una diferencia entre una persona de la capital y los que

viven en otras regiones. Asimismo, no se ha evidenciado diferencias en el tipo de trabajo; tanto *centennials* que se desempeñan en el sector privado como en el público y los independientes expresan sentimientos de vigor al mismo nivel. Por el contrario, sí se observa una diferencia en el sector económico donde se desempeñan, siendo los *centennials* que trabajan en el sector construcción los que tienen sentimientos de vigor promedio por debajo de los demás sectores incluidos en este estudio: extractivo, comercio, servicios e industria; todos estos últimos, con niveles altos de vigor. Frente a este último resultado, se puede comentar que los recursos laborales de cada sector no son similares; en el caso del sector construcción, de manera general se caracteriza por tener jornadas laborales extensas, lo que podría explicar la diferencia.

La Tabla 16 correspondiente a la dimensión Dedicación presenta, respecto a la variable edad, niveles altos entre las edades de 21 y 24 años a diferencia de los que tienen entre 18 y 20 años. Esto se puede asociar a la constante búsqueda de un lugar de trabajo con el que se identifiquen y sientan orgullo. Respecto a la variable género, no se presentan diferencias significativas, ya que ambos sexos mantienen un nivel alto de dedicación al igual que la variable Macro Región, por lo que el lugar donde trabajan no impacta en los resultados y todos se mantienen en un nivel alto. Respecto a la variable Tipo de Trabajo, existe una diferencia entre aquellos que trabajan en el Sector Público, ya que presentan un nivel muy alto de dedicación respecto a las otras categorías; esto se puede asociar al esfuerzo realizado por el Estado en los últimos años en implementar iniciativas para la retención y brindar: líneas de carrera, salarios competitivos, y un ambiente laboral atractivo. Respecto a la variable Sector Económico, las categorías de: Comercio, Servicios, y Extractivo presentan niveles altos en la dimensión dedicación, mientras que aquellos que laboran en el sector Industria y Construcción se encuentran en el nivel promedio, posiblemente por el dinamismo e inestabilidad laboral del sector que no permite generar en los *centennials* un nivel alto identidad y sensación de orgullo. Finalmente, respecto a la variable Antigüedad Laboral, no se observan diferencias significativas

entre cada una de las categorías, por lo que su nivel alto se mantiene constante.

Tabla 16

*Resultado de la Dimensión Dedicación Por Nivel*

| Tipo de Factor    | Factores          | Categoría                    | DEDICACIÓN |          |
|-------------------|-------------------|------------------------------|------------|----------|
|                   |                   |                              | Media      | Nivel    |
| Sociodemográfico  | Edad              | 18                           | 5.27       | Muy Alto |
|                   |                   | 19                           | 4.51       | Alto     |
|                   |                   | 20                           | 4.21       | Promedio |
|                   |                   | 21                           | 4.57       | Alto     |
|                   |                   | 22                           | 4.63       | Alto     |
|                   |                   | 23                           | 4.73       | Alto     |
|                   |                   | 24                           | 4.87       | Alto     |
|                   | Género            | Masculino                    | 4.76       | Alto     |
|                   |                   | Femenino                     | 4.63       | Alto     |
|                   | Macro Región      | Selva                        | 5.07       | Alto     |
|                   |                   | Sur                          | 4.74       | Alto     |
|                   |                   | Centro                       | 4.92       | Alto     |
|                   |                   | Norte                        | 4.59       | Alto     |
|                   |                   | Lima                         | 4.60       | Alto     |
| Laboral           | Tipo de trabajo   | Dependiente (Sector Público) | 5.25       | Muy Alto |
|                   |                   | Independiente                | 4.76       | Alto     |
|                   |                   | Dependiente (Sector Privado) | 4.61       | Alto     |
|                   | Sector Económico  | Extractivo                   | 4.95       | Alto     |
|                   |                   | Comercio                     | 4.66       | Alto     |
|                   |                   | Servicios                    | 4.80       | Alto     |
|                   |                   | Industria                    | 4.34       | Promedio |
|                   |                   | Construcción                 | 4.21       | Promedio |
|                   | Anigüedad laboral | <=1 mes                      | 4.67       | Alto     |
|                   |                   | >1 meses y <=6 meses         | 4.61       | Alto     |
| >6 meses y <1 año |                   | 4.63                         | Alto       |          |
| >=1 año           |                   | 4.82                         | Alto       |          |
| >=2 años          |                   | 4.82                         | Alto       |          |
| >=3 años          |                   | 5.01                         | Alto       |          |

En lo que respecta a la dimensión absorción, se observa en la Tabla 17 que los *centennials* peruanos de 21 a 24 años presentan un nivel alto en esta dimensión, a diferencia de los jóvenes de 18 a 20 años que registran niveles promedio de absorción. A nivel de género, no se presentan diferencias ya que los niveles son altos para ambos sexos. Por otro lado, en la variable Macro Región se evidencia un alto nivel, en esta dimensión, en las regiones Selva, Sur,

Centro y Norte siendo la excepción Lima, como se referencia en la Tabla 18 para el factor laboral.

Tabla 17

*Resultado de la Dimensión Absorción Por Nivel*

| Tipo de Factor    | Factores          | Categoría                    | ABSORCIÓN |          |
|-------------------|-------------------|------------------------------|-----------|----------|
|                   |                   |                              | Media     | Nivel    |
| Sociodemográfico  | Edad              | 18                           | 3.67      | Promedio |
|                   |                   | 19                           | 4.09      | Promedio |
|                   |                   | 20                           | 3.95      | Promedio |
|                   |                   | 21                           | 4.49      | Alto     |
|                   |                   | 22                           | 4.43      | Alto     |
|                   |                   | 23                           | 4.63      | Alto     |
|                   |                   | 24                           | 4.81      | Alto     |
|                   | Género            | Masculino                    | 4.52      | Alto     |
|                   |                   | Femenino                     | 4.62      | Alto     |
|                   |                   | Macro Región                 | Selva     | 4.92     |
|                   | Macro Región      | Sur                          | 4.95      | Alto     |
|                   |                   | Centro                       | 4.76      | Alto     |
|                   |                   | Norte                        | 4.59      | Alto     |
|                   |                   | Lima                         | 4.22      | Promedio |
| Laboral           | Tipo de trabajo   | Dependiente (Sector Público) | 4.97      | Alto     |
|                   |                   | Independiente                | 4.89      | Alto     |
|                   |                   | Dependiente (Sector Privado) | 4.41      | Promedio |
|                   | Sector Económico  | Extractivo                   | 4.99      | Alto     |
|                   |                   | Comercio                     | 4.73      | Alto     |
|                   |                   | Servicios                    | 4.59      | Alto     |
|                   |                   | Industria                    | 4.12      | Promedio |
|                   |                   | Construcción                 | 4.03      | Promedio |
|                   | Anigüedad laboral | <=1 mes                      | 4.46      | Alto     |
|                   |                   | >1 meses y <=6 meses         | 4.52      | Alto     |
| >6 meses y <1 año |                   | 4.65                         | Alto      |          |
| >=1 año           |                   | 4.64                         | Alto      |          |
| >=2 años          |                   | 4.21                         | Promedio  |          |
| >=3 años          |                   | 4.66                         | Alto      |          |

Esto se puede deber a que, a diferencia de Lima donde el trabajo suele ser más acelerado, las regiones pueden ofrecer un ambiente de trabajo más pausado y con menor sensación de estrés permitiendo a los *centennials* llegar a mayores niveles de absorción. Adicionalmente, respecto al

tipo de trabajo, se evidencia que los altos niveles de absorción se presentan en el sector público y trabajadores independientes, a diferencia del sector privado que cuenta con un nivel promedio. Es muy probable que los sectores independientes, al ser negocios propios, impliquen mayores niveles de compromiso y esfuerzo para lograr los resultados esperados. Por el lado de los sectores económicos, las categorías que presentan niveles altos son el extractivo, el comercio y los servicios, que son básicamente bancos, *retails*, producción, cuya dinámica y el comportamiento de los negocios exigen un mayor nivel de concentración, generando que los trabajadores sientan que el tiempo pasa más rápido.

En conclusión, se puede definir que los *centennials* económicamente activos del Perú con alto nivel de *engagement* de la muestra representativa de 303 son: hombres y mujeres que trabajan fuera de Lima comprendidos entre 21 y 24 años. Además, que se desempeñan en el sector público o tienen un negocio propio (independiente) dentro del sector extractivo, comercio y servicios sin diferencia por su antigüedad laboral.

#### **4.1.4 Factores sociodemográficos y laborales predictores del *engagement* por cada dimensión**

En esta cuarta y última sección se responderá la pregunta: ¿En qué medida los factores sociodemográficos y laborales se correlacionan con el nivel de *engagement* encontrado en los *centennials* económicamente activos en el Perú en el 2020? Para ello, con la finalidad de determinar los mejores predictores estadísticos para cada una de las dimensiones, se utilizó la estadística inferencial mediante el método de la regresión lineal. Como análisis preliminar, se utilizó el análisis ANOVA de Fisher tomando como referencia un valor  $p < 0.05$  y estableciendo las siguientes hipótesis:

Hipótesis nula  $H_0: \bar{X} = 0$ , Hipótesis alternativa  $H_1: \bar{X} \neq 0$ , dependiendo del valor de significancia se aceptó o rechazó la hipótesis nula. A partir de los resultados de esta prueba que se muestran en la Tabla 18, se comprobó que, de todos los factores sociodemográficos y

laborales, únicamente los factores edad, Macro Región y Tipo de Trabajo presentaron un valor  $p < 0.05$  para las tres dimensiones evaluadas; en tanto, los factores sector y antigüedad laboral presentaron un valor  $p < 0.05$  únicamente para la dimensión dedicación, por lo que estos factores no podrían ser aplicable para las dimensiones vigor y absorción (ver Tabla 18).

Por otro lado, se evaluó la relación existente entre los factores sociodemográficos, laborales y las dimensiones del *engagement* aplicando el análisis de correlación de Pearson, cuyos resultados se expresan en la Tabla 19. Este valor numérico está asociado a un significado descrito en la figura 8; aquellos valores con signo positivo son considerados como correlaciones positivas; en tanto valores negativos, son consideradas correlaciones negativas. Los valores de  $r$  por encima de 0.5 se consideran correlaciones fuertes y valores por debajo de este valor, se consideran correlaciones débiles.

Tabla 18

*Análisis de Varianza (ANOVA) entre los Factores Sociodemográficas, Laborales y las Dimensiones del Engagement*

| Dimensiones | Edad  |      | Macro Región |      | Tipo de trabajo |      | Sector |      | Antigüedad laboral |      |
|-------------|-------|------|--------------|------|-----------------|------|--------|------|--------------------|------|
|             | F     | p    | F            | p    | F               | p    | F      | p    | F                  | p    |
| Vigor       | 9.86  | 0.00 | 26.72        | 0.00 | 7.04            | 0.01 | 0.00   | 0.98 | 0.02               | 0.90 |
| Dedicación  | 4.28  | 0.04 | 5.89         | 0.02 | 10.25           | 0.00 | 4.44   | 0.04 | 3.59               | 0.05 |
| Absorción   | 10.79 | 0.00 | 20.36        | 0.00 | 5.75            | 0.00 | 0.42   | 0.52 | 0.02               | 0.90 |

Como resultado de este análisis, todos los valores de  $r$  son menor a 0.5, considerándose de esta manera que existen correlaciones débiles entre los factores y cada una de las dimensiones, con excepción del factor sector, el cual presenta un valor  $r = 0$  con respecto a la dimensión vigor. De este modo, se concluye que no existe relación entre ambos factores. Se obtuvieron correlaciones negativas en los siguientes casos: factor género para las dimensiones absorción y vigor, factor edad con respecto a la dimensión dedicación y antigüedad laboral respecto a la dimensión vigor. Estos resultados nos brindan un indicio de que los coeficientes de determinación ( $R$  cuadrado corregido) que se obtengan de la regresión lineal serían bajos. A pesar de existir correlaciones débiles tanto positivas como negativas, se verificó si la correlación

entre las variables es significativa, por lo que se realizó la comparación del valor p y el valor de significancia a través de la prueba T.

Tabla 19

*Coefficientes de Correlación de Pearson r*

| Factores           | Absorción | Vigor | Dedicación |
|--------------------|-----------|-------|------------|
| Género             | -0.05     | -0.08 | 0.06       |
| Edad               | 0.19      | 0.18  | -0.12      |
| Tipo de Trabajo    | 0.14      | 0.15  | 0.18       |
| Macro Región       | 0.25      | 0.28  | 0.14       |
| Sector             | 0.04      | 0.00  | 0.12       |
| Antigüedad Laboral | 0.01      | -0.01 | 0.11       |

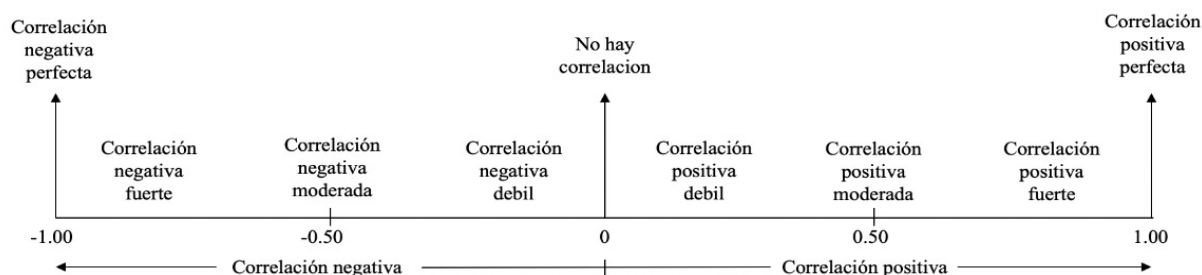


Figura 4. Significado del valor de correlación r

Tomado de "Estadística aplicada a los negocios y la Economía" por Lind, D., Marchal, W., Whaten S., 2019

(<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=9246>)

A través de la prueba T del coeficiente de correlación r, el valor de significancia del factor género es mayor al valor p en las dimensiones vigor y dedicación; esta misma situación se aprecia con sector servicio para las dimensiones absorción y vigor; al igual que la antigüedad laboral con respecto a la dimensión vigor, tal cual se muestra en la Tabla 20. Los valores de significancia mayores al valor p en una prueba de hipótesis, determinan que la hipótesis nula planteada es verdadera; es decir que los valores de la media son iguales a 0 lo que no explicaría una relación entre las variables independientes y las dimensiones del *engagement* anteriormente mencionadas. En ese sentido, los factores cuyo valor de significancia son menores al valor p fueron tomados en consideración para el análisis de la regresión lineal múltiple.

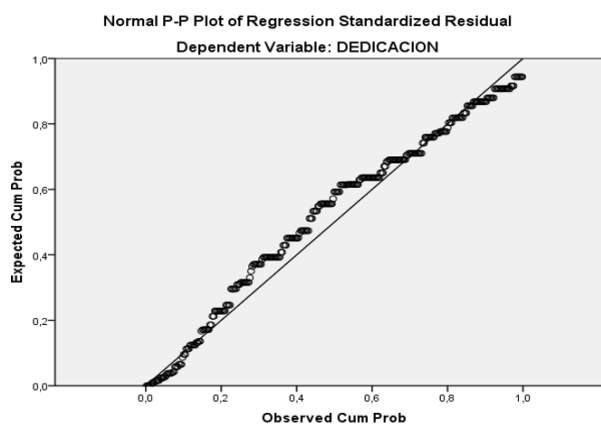
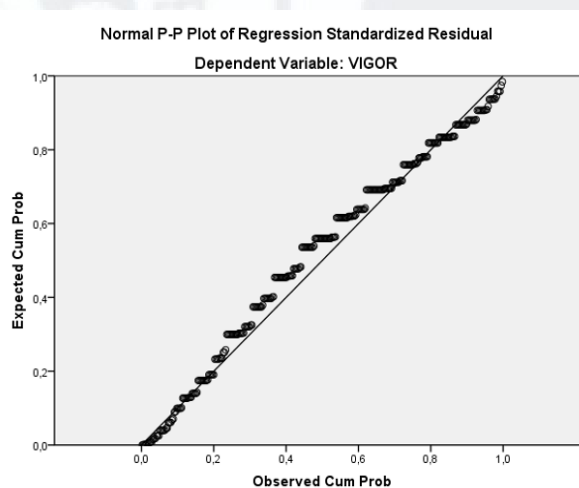
Tabla 20

*Prueba t del Coeficiente de Correlación*

| Factores           | Absorción | Vigor | p | Dedicación | p |
|--------------------|-----------|-------|---|------------|---|
|                    | p         |       |   |            |   |
| Género             | 0.21      | 0.08  |   | 0.14       |   |
| Edad               | 0.00      | 0.00  |   | 0.02       |   |
| Tipo de Trabajo    | 0.01      | 0.00  |   | 0.00       |   |
| Macro Región       | 0.00      | 0.00  |   | 0.01       |   |
| Sector             | 0.26      | 0.49  |   | 0.02       |   |
| Antigüedad laboral | 0.45      | 0.45  |   | 0.03       |   |

\*valor  $p < 0.05$ 

Asimismo, en la Figura 5 se muestra la distribución de los residuos (diferencia entre los valores de la variable dependiente y los valores predecidos en la regresión) con sus probabilidades, donde evidenciamos que para todas las dimensiones los puntos están cercanos y distribuidos en la línea recta (existiendo una ligera desviación). Esto quiere decir que las variables predictoras utilizadas son sólidas para la definición del modelo.



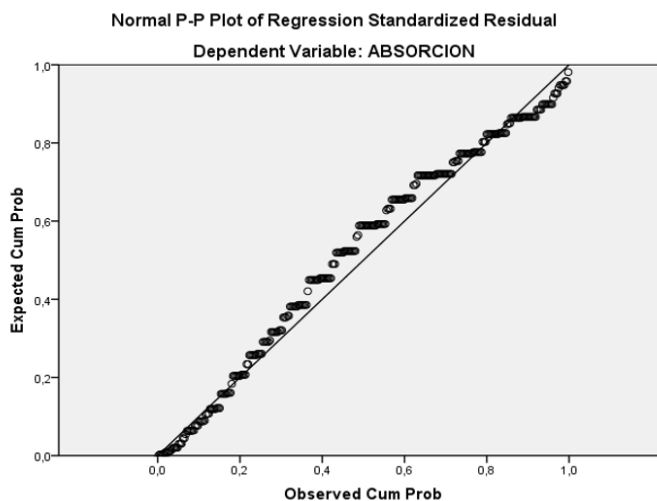


Figura 5. Gráfico de probabilidades de residuos estandarizados por dimensión.

Por otro lado, para identificar si existe independencia de los residuos se utilizó la prueba de Contraste de Durbin –Watson. El resultado obtenido como se muestra en la Tabla 21 es menor a 2 y mayor a 1.5, concluyendo que sí existe la independencia de los residuos en todas las dimensiones del *engagement*.

Tabla 21

*Resultado Durbin-Watson para las Tres Dimensiones*

| Dimensión  | Durbin-Watson |
|------------|---------------|
| Vigor      | 1.84          |
| Dedicación | 1.85          |
| Absorción  | 1.81          |

Asimismo, para garantizar los niveles predictivos se ha realizado un análisis de multicolinealidad, donde se analiza la correlación entre dos o más variables independientes sobre la variable dependiente. Como se observa en la Tabla 20, Tabla 21 y Tabla 22, no existe correlación entre las variables independientes, no existiendo así multicolinealidad para las tres dimensiones del estudio.

Tabla 22

*Identificación de la Multicolinealidad para la Dimensión Vigor*

|                        |                     | <b>VIGOR</b> | <b>Edad</b> | <b>Macro Región</b> | <b>Tipo de Trabajo</b> |
|------------------------|---------------------|--------------|-------------|---------------------|------------------------|
| <b>VIGOR</b>           | Pearson Correlation | 1.00         | 0.18        | 0.28                | 0.15                   |
|                        | Sig. (2-tailed)     |              | 0.00        | 0.00                | 0.01                   |
|                        | N                   | 303          | 303         | 303                 | 303                    |
| <b>Edad</b>            | Pearson Correlation | 0.18         | 1.00        | 0.07                | 0.05                   |
|                        | Sig. (2-tailed)     | 0.00         |             | 0.23                | 0.42                   |
|                        | N                   | 303          | 303         | 303                 | 303                    |
| <b>Macro Region</b>    | Pearson Correlation | 0.28         | 0.07        | 1.00                | 0.12                   |
|                        | Sig. (2-tailed)     | 0.00         | 0.23        |                     | 0.03                   |
|                        | N                   | 303          | 303         | 303                 | 303                    |
| <b>Tipo de Trabajo</b> | Pearson Correlation | 0.15         | 0.05        | 0.12                | 1.00                   |
|                        | Sig. (2-tailed)     | 0.01         | 0.42        | 0.03                |                        |
|                        | N                   | 303          | 303         | 303                 | 303                    |

Tabla 23

*Identificación de la Multicolinealidad para la Dimensión Dedicación*

|                           |                     | <b>DEDICACION</b> | <b>Macro</b> | <b>Tipo de Trabajo</b> | <b>Antigüedad laboral</b> |
|---------------------------|---------------------|-------------------|--------------|------------------------|---------------------------|
| <b>DEDICACION</b>         | Pearson Correlation | 1.00              | 0.14         | 0.18                   | 0.11                      |
|                           | Sig. (2-tailed)     |                   | 0.02         | 0.00                   | 0.06                      |
|                           | N                   | 303               | 303          | 303                    | 303                       |
| <b>Macro</b>              | Pearson Correlation | 0.14              | 1.00         | 0.12                   | -0.06                     |
|                           | Sig. (2-tailed)     | 0.02              |              | 0.03                   | 0.27                      |
|                           | N                   | 303               | 303          | 303                    | 303                       |
| <b>Tipo de Trabajo</b>    | Pearson Correlation | 0.18              | 0.12         | 1.00                   | -0.03                     |
|                           | Sig. (2-tailed)     | 0.00              | 0.03         |                        | 0.66                      |
|                           | N                   | 303               | 303          | 303                    | 303                       |
| <b>Antigüedad laboral</b> | Pearson Correlation | 0.11              | -0.06        | -0.03                  | 1.00                      |
|                           | Sig. (2-tailed)     | 0.06              | 0.27         | 0.66                   |                           |
|                           | N                   | 303               | 303          | 303                    | 303                       |

Tabla 24

*Identificación de la Multicolinealidad para la Dimensión Absorción*

|                     |                     | <b>ABSORCION</b> | <b>Macro Region</b> | <b>Edad</b> |
|---------------------|---------------------|------------------|---------------------|-------------|
| <b>ABSORCION</b>    | Pearson Correlation | 1.00             | 0.25                | 0.19        |
|                     | Sig. (2-tailed)     |                  | 0.00                | 0.00        |
|                     | N                   | 303              | 303                 | 303         |
| <b>Macro Region</b> | Pearson Correlation | 0.25             | 1.00                | 0.07        |
|                     | Sig. (2-tailed)     | 0.00             |                     | 0.23        |
|                     | N                   | 303              | 303                 | 303         |
| <b>Edad</b>         | Pearson Correlation | 0.19             | 0.07                | 1.00        |
|                     | Sig. (2-tailed)     | 0.00             | 0.23                |             |
|                     | N                   | 303              | 303                 | 303         |

Finalmente, a partir del análisis de regresión lineal múltiple, se determinaron los mejores factores que pueden explicar el resultado obtenido en cada una de las dimensiones del *engagement*. En lo que respecta a la dimensión vigor, se determinaron que los factores: edad ( $\beta = 0.45$ ,  $p=0.00$ ), Macro Región ( $\beta = 0.34$ ,  $p= 0.01$ ) y Tipo de Trabajo ( $\beta = 0.32$ ,  $p= 0.04$ ), son los mejores predictores en sentido positivo con un nivel de explicación del 11% como se muestra en la Tabla 21. De este primer resultado, se observa que el único factor sociodemográfico seleccionado por el modelo es la edad; siendo los *centennials* de 22 – 24 años quienes experimentan mayor vigor. Este primer factor nos permite suponer que los trabajadores se adaptan en el tiempo, desarrollando una madurez laboral que les permite afrontar las demandas laborales exigidas por las funciones que desarrollan en sus centros laborales. De este modo, en la teoría de demandas y recursos laborales descrita en el capítulo 2, se mencionó que las demandas laborales pueden predecir el *burnout*, y para contrarrestar este factor, es importante que las organizaciones desarrollen recursos laborales para ofrecer una vida laboral saludable.

En ese sentido, los factores sociodemográficos y laborales Macro Región y Tipo de Trabajo como predictores para esta dimensión, explican que las organizaciones influyen en el

desarrollo del vigor, siendo las regiones Centro, Sur y Selva, así como también las organizaciones del sector público las más influyentes. En el análisis de estadística descriptiva, se identificó que las personas que laboran en el sector público demuestran mayor vigor que el sector independiente, lo que ya había sido confirmado por Altamirano, Bajonero y Silva (2018). Por otro lado, un aspecto que llama la atención es que la región Lima, al ser evaluada por este método fue considerada como un predictor negativo, no permitiendo explicar esta dimensión a pesar ser la región más representativa de la población económicamente activa. Esto nos lleva a pensar que las empresas cuyas operaciones se realizan en Lima (ver Apéndice C) necesitan mejorar sus estrategias para que su personal esté en condiciones de afrontar las situaciones difíciles propias de cada organización.

Los resultados de la dimensión dedicación, determinaron que los factores Tipo de Trabajo ( $\beta = 0.56$ ,  $p=0.00$ ), Macro Región ( $\beta = 0.26$ ,  $p=0.03$ ) y Antigüedad laboral ( $\beta = 0.25$ ,  $p=0.03$ ), predicen esta dimensión positivamente con un nivel de explicación del 6% como se muestra en la Tabla 21. Como se puede observar, sólo los factores laborales tienen influencia sobre esta dimensión; la ausencia de los factores sociodemográficos probablemente está asociada a la responsabilidad de las empresas en desarrollar sentimientos de orgullo laboral e identidad con las mismas, características principales de la dimensión dedicación.

A diferencia de la dimensión vigor, la dimensión dedicación es explicada además por el factor antigüedad laboral, siendo los *centennials* con una antigüedad laboral mayor a 1 año quienes expresan mayor dedicación. Al respecto, este resultado coincide con el estudio realizado en el 2009 por Jiandong , al determinar que el compromiso aumenta a mayor antigüedad laboral. Asimismo, el análisis de las regiones Centro, Sur, y Selva y las empresas del sector público indicaron que son las más influyentes en esta dimensión.

Al igual que el resultado en la dimensión vigor, la región Lima resultó ser un predictor

negativo para esta dimensión (ver Apéndice C) por lo que se desprende la idea de que la cultura organizacional y el clima laboral en las empresas de esta Región deberían desarrollar oportunidades de mejora para que sus trabajadores sientan mayor orgullo e identidad laboral.

Un aspecto igual de importante es la ausencia del tipo de trabajo independiente y privado como predictor de esta dimensión. A fin de dar una posible explicación, se realizó una variación en la agrupación de los datos y se aplicó nuevamente la regresión lineal (ver Apéndice C), obteniendo un valor  $\beta = -0.56$ , siendo este valor similar al obtenido para el tipo de trabajo dependiente público, pero con signo negativo. Esto explica entonces, por qué el modelo propuesto, no considera a estos factores como predictores de esta dimensión. Para la tercera dimensión: absorción, sólo es explicada por el factor sociodemográfico: edad ( $\beta = 0.49$ ,  $p = 0.00$ ) y el factor laboral: Macro Región ( $\beta = 0.43$ ,  $p = 0.00$ ) con un nivel de explicación del 9% como se muestra en la Tabla 21. Esta última dimensión, asociada a la concentración y su capacidad para trabajar incluso más horas de su jornada laboral que es influenciada por la edad, siendo los *centennials* de 22-24 años los que experimentan mayor concentración, así como los encuestados de las regiones Centro, Sur, y Selva.

Para entender mejor estos resultados, es necesario precisar que conforme se pasan los años, se va adquiriendo mayor experiencia laboral; por lo que es de esperar que también las responsabilidades se incrementen, conllevando a extender las jornadas laborales. Sin embargo, las extensas horas de trabajo pueden ser balanceadas mediante una correcta gestión en el ambiente laboral del empleador como lo describió Rodríguez et al. (2014) lo que se traduce en *engagement* y productividad. Como comentario final, el factor género no fue predictor para ninguna de las dimensiones, lo que nos indica que tanto hombres como mujeres desarrollan el *engagement* de una forma similar. Esto podría explicarse por la igualdad de oportunidades que actualmente las mujeres tienen de poder desarrollar su ejercicio profesional; así como también debido al incremento en la tasa de empleo adecuado en todas las regiones del Perú (INEI, 2019).

Para finalizar, si bien los coeficientes de determinación ajustados (R cuadrado corregido) obtenidos son bajos, el nivel de significancia (Sig) nos demuestra que este nivel de explicación es real, por lo que se puede concluir que la hipótesis nula planteada en esta investigación puede ser rechazada.

Tabla 25

*Resultados del Análisis de Regresión Lineal Multivariable*

| Variable Dependiente | Factores en el modelo<br>(Método paso por paso) | $\beta$ | Sig  | R corregido | R cuadrado corregido |
|----------------------|---|---------|------|-------------|----------------------|
| Vigor                | Edad  | 0.45    | 0.00 | 0.12        | 0.11                 |
|                      | Macro Región                                    | 0.34    | 0.01 |             |                      |
|                      | Tipo de Trabajo                                 | 0.32    | 0.04 |             |                      |
| Dedicación           | Tipo de Trabajo                                 | 0.56    | 0.00 | 0.25        | 0.06                 |
|                      | Macro Región                                    | 0.26    | 0.03 |             |                      |
|                      | Antigüedad laboral                              | 0.25    | 0.03 |             |                      |
| Absorción            | Edad  | 0.49    | 0.00 | 0.30        | 0.09                 |
|                      | Macro Región                                    | 0.43    | 0.00 |             |                      |

Finalmente, las ecuaciones para las tres dimensiones de acuerdo a este modelo son:

- Vigor = 0.452\* Edad + 0.341\* Macro Región + 0.324\* Tipo de Trabajo
- Dedicación = 0.562\*Tipo de Trabajo + 0.255\* Macro Región + 0.254\* Tiempo de Trabajo
- Absorción = 0.490\*Edad+0.430\*Macro Región

#### 4.2 Resumen de Resultados

Para el análisis descriptivo, el total de encuestas (n=303), fue clasificado de acuerdo a los factores sociodemográficos (Género, Edad, Macro Región) y laborales (Tipo de Trabajo, Sector Económico, Antigüedad Laboral); determinando que en mayor proporción, la edad de los encuestados oscila entre los 22 y 24 años, predominando el género femenino. Asimismo, para los factores laborales, el Tipo de Trabajo con mayor participación fue el sector privado, seguido del sector independiente. Finalmente, se determinó que el Sector Económico Servicios, alberga la mayor cantidad de *centennials* quienes a su vez, presentan una antigüedad laboral mayor a 1 año.

Con la finalidad de responder la pregunta principal de la investigación, se determinó a través de los resultados obtenidos con el instrumento *Utrecht Work Engagement (UWES-17)* que el nivel de *engagement* de los *centennials* económicamente activos del Perú se encuentra en un nivel alto al ubicarse dentro del rango entre 4-4.99 (la segunda más alta) y determinando, según la escala de frecuencias, que experimentaron *engagement* “Algunas veces por la semana” en las dimensiones vigor, dedicación y absorción.

Respecto a la segunda pregunta de investigación, sobre cuáles son las características más relevantes del *centennial* peruano económicamente activo con mayor nivel en las dimensiones vigor, dedicación y absorción en función a los factores sociodemográficos y laborales, se pudo definir que son aquellos hombres y mujeres entre edades de 21 y 24 años, que laboran geográficamente fuera de Lima y que trabajan en el sector público o de manera independiente. Finalmente, los sectores que son más atractivos para esta generación son el extractivo, comercio y servicios.

Para determinar qué factores sociodemográficos y laborales son predictores del *engagement*, se utilizó en primer lugar el análisis de Varianzas ANOVA, el cual descarta los factores si el valor  $p$  es  $> 0.05$ . En ese sentido, el factor género fue descartado para todas las dimensiones, así como el sector económico, al presentar un valor  $p > 0.05$  en la dimensión dedicación. Los factores sociodemográficos Edad y Macro Región, así como los factores laborales, tipo de trabajo y antigüedad laboral fueron incluidos en el análisis de regresión múltiple mediante el método del paso a paso. Asimismo, mediante la correlación de Pearson, se encontró que todos los factores sociodemográficos y laborales presentaron correlaciones débiles con todas las dimensiones al tener valores de  $r$  por debajo de 0.5. Este análisis se complementó con la prueba T para validar los factores que serían incluidos en el análisis de regresión lineal múltiple tomando en cuenta que el valor  $p$  debe ser  $< 0.05$ . De este modo se determinaron 4 predictores del *engagement*; siendo la Macro Región, el único factor sociodemográfico que

favorece el *engagement* en las tres dimensiones, mientras que la edad resultó ser predictora para las dimensiones vigor y absorción. Respecto a los factores laborales, la antigüedad laboral resultó ser un predictor positivo en la dimensión dedicación, no obstante, el factor tipo de trabajo lo es para las dimensiones vigor y dedicación. A partir de estos resultados, se concluyó que es posible rechazar la hipótesis nula planteada en la investigación.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que el nivel de *engagement* o compromiso laboral de los *centennials* económicamente activos en el Perú utilizando la muestra representativa de 303 encuestados en el 2020 es alto (más de una vez por semana), esto quiere decir que un colaborador *centennial* se caracteriza por tener altos niveles de energía a realizar sus labores, es persistente ante las dificultades que se le presenten, tiene una alta sensación de orgullo por lo que hacen, y puede estar inmerso en su trabajo, características que de ser adecuadamente gestionadas por las organizaciones, generará beneficios económicos al tener trabajadores altamente productivos y un adecuado clima laboral.

1. A través del análisis descriptivo, el género femenino predominó en la muestra, evidenciándose mayor participación de este género en la fuerza laboral peruana *centennial* estudiada. Respecto a los factores laborales, el tipo de trabajo independiente fue el segundo factor más importante después del privado, evidenciando sus preferencias para realizar su propio emprendimiento a pesar de su corta edad.
2. Respecto a los resultados del *engagement* en el Perú se concluye que para la dimensión vigor se obtuvo un promedio de 4.74, con una desviación estándar 0.86; para la dedicación 4.7, con una desviación estándar de 0.99 y para la dimensión absorción 4.56 con desviación 0.99; resultados que se encuentran por encima de la media.
3. Se concluye que, los *centennials* peruanos económicamente activos con mayor nivel en las tres dimensiones vigor, dedicación y absorción del *engagement* en base a los factores sociodemográficos y laborales, son hombres y mujeres con edades entre 21 y 24 años, que laboran fuera de Lima y que trabajan en el sector público o de manera independiente. Además, entre los sectores que son más atractivos para esta generación

- están el extractivo, comercio y servicios.
4. Respecto a los factores sociodemográficos y laborales estudiados que determinan el *engagement*, se concluyó que el factor demográfico Macro Región tuvo un efecto predictor en las tres dimensiones del *engagement*, de tal modo, que los *centennials* de las regiones: Selva, Centro y Sur son los que mejor experimentan sentimientos de *engagement*; es decir, presentan resiliencia ante las dificultades enfrentadas en su trabajo (vigor), sensación de orgullo (dedicación) y suelen concentrarse con facilidad en las actividades que desempeñan (absorción). El segundo factor sociodemográfico predictor en el modelo fue la edad, de tal manera que se concluye, que los *centennials* entre 22 – 24 años son los que experimentan mayor vigor y absorción, debido a la vitalidad propia de la edad que tienen. Por otro lado, respecto a los factores laborales, el Tipo de Trabajo fue un predictor para aquellos que se encuentran laborando en las entidades públicas ya que presentaron sentimientos de resiliencia y orgullo de su trabajo asociados a las dimensiones vigor y dedicación, respectivamente. Además, el único factor laboral que se encuentra en una sola dimensión (dedicación) es la Antigüedad Laboral, esto quiere decir que a medida que los trabajadores presentan mayor tiempo en compañía (mayor a 1 año) suelen incrementar el *engagement*.
  5. Respecto a los demás factores sociodemográficos se concluye que el factor género no fue un predictor para ninguna de las dimensiones, lo que propone nuevos hallazgos encontrados sobre ambos géneros donde no existen factores determinantes que predominen un género respecto al otro. Además, sobre los factores laborables excluidos, el factor sector no tuvo la suficiente información para ser considerado como predictor dentro del modelo. Por otro lado, Lima al ser considerado la principal Macro Región de la muestra representativa de la PEA se determinó que no fue un predictor influyente en el modelo.

## 5.2 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se detallan recomendaciones clasificadas en los siguientes tipos:

### 5.2.1 Recomendaciones prácticas

1. Se recomienda complementar para la etapa de la recolección de los datos, el uso de entrevistas a profundidad, lo cual permitirá conocer las motivaciones u opiniones de los encuestados sobre el *engagement* y precisar algunos datos sobre las respuestas emitidas en el cuestionario.
2. Por otro lado, se propone realizar otros estudios complementarios enfocados en las otras generaciones laboralmente activas para así poder caracterizar el perfil de los trabajadores peruanos y su nivel de *engagement*. Esto permitirá a las empresas desarrollar estrategias de retención, compensación y una mejor cultura organizacional para propiciar el *engagement* en sus tres dimensiones.
3. Se sugiere realizar un *benchmark* con las empresas del sector extractivo, el cual tuvo el nivel más alto de *engagement* respecto a los otros sectores económicos estudiados. De este modo, se puede obtener información sobre las estrategias de estas empresas que facilitan el *engagement* de sus trabajadores, las cuales, pueden ser aplicadas en los demás sectores económicos pudiendo ser a futuro, un potencial predictor del *engagement*.
4. En este estudio, no se presentó diferencias significativas en los resultados del *engagement* entre hombres y mujeres; por ello, sería recomendable estudiar si este comportamiento se replica en otras generaciones, de obtener el mismo resultado, puede contribuir a la paridad de género en las organizaciones y aprovechar el valioso capital humano de las mujeres.
5. Se recomienda fomentar programas de prácticas pre profesionales y profesionales en

las empresas públicas y privadas, ya que los *centennials* peruanos al poseer alto nivel de *engagement* son trabajadores con potencial para contribuir al logro de los objetivos de las organizaciones obteniendo como beneficio reconocimiento y experiencia para el inicio de su carrera profesional.

### 5.2.2 Recomendaciones teóricas

1. Debido a los niveles bajos de los coeficientes de determinación de los factores estudiados, se sugiere incluir otros factores sociodemográficos y laborales tales como estado civil, carga familiar, el tipo de contratación, el horario laboral, la remuneración salarial, la categoría laboral que pudieran contribuir a la identificación de más predictores del *engagement*.
2. Se recomienda realizar un estudio comparativo entre el *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES -17) y otros instrumentos de medición del *engagement* como: Job Engagement Scale (JES) o Gallup12 para conocer si existen diferencias significativas entre ambos.
3. Se recomienda realizar investigaciones complementarias en el Perú con otros factores tales como: la rotación de personal y clima laboral con el fin de identificar factores de insatisfacción y ayudar a mejorar los procesos internos de Recursos Humanos.

## 5.3 Contribuciones

### 5.3.1 Contribuciones teóricas

La presente investigación contribuye a identificar que la muestra representativa de *centennials* de todas las regiones del Perú tiene un nivel alto de *engagement* a pesar de ser la población económicamente activa más joven, lo cual crea un precedente para otras investigaciones que permitan validar si el nivel de *engagement* se mantiene estable en un lapso de dos años, según el estudio de Schaufeli y Bakker (2003, citado en Valdez & Ron, 2011).

### 5.3.2 Contribuciones prácticas

A través de los resultados encontrados, es posible identificar el nivel de *engagement* y los factores sociodemográficos y laborales que se correlacionan entre sí, esto permite presentar a los empleadores una visión general del nivel de *engagement* de esta población y tomar decisiones al respecto que contribuyan a la mejor productividad posible. Asimismo, se identificó en la investigación que el sector público presenta altos niveles de *engagement* en los jóvenes, lo cual es un indicador de que las Instituciones Públicas están desarrollando correctamente estrategias como: capacitaciones, retención de talento, línea de carrera, respeto en el horario de trabajo y sueldos competitivos que permiten mantener un alto nivel de compromiso laboral.

### 5.4. Futuras Investigaciones

El presente trabajo identificó altos niveles de *engagement* en el sector público y la región selva, sur y centro, por lo que sería importante considerarlos como futura investigación e identificar qué otros factores permiten predecir el *engagement*. Asimismo, en la presente investigación se determinó el nivel de *engagement* de los *centennials* antes y durante los inicios de los acontecimientos causados por la pandemia COVID-19, que trajo consigo cambios en la modalidad de trabajo (teletrabajo), factor que a futuro sería relevante estudiar ya que podría influir en el nivel del *engagement*. Se recomienda realizar futuras investigaciones relacionadas al impacto directo que tiene el *engagement* de esta generación en la productividad laboral de las empresas peruanas.

## Referencias

- Abusamra J. (2016). *Improving Employee Engagement: Two areas of focus*. Recuperado de:  
<https://search.proquest.com/docview/1954905519?accountid=28391>
- Altamirano, V., Bajoner C., & Silva, C. (2018). *Estrategias para la gestión del Engagement en los servidores de una entidad pública peruana*. Recuerpado de  
<http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2123?show=full>
- Amiama-Espailat, C., & Mayor-Ruiz, C. (2017). Lectura digital en la competencia lectora: La influencia en la Generación Z de la República Dominicana. *Comunicar*, 25(52), 105–113.  
<https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.3916/C52-2017-10>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29 (3), 107-115. Recuperado de  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2313/231329411011>
- Basit, A., & Chauhan, M. (2017). Psychometric Properties of the Job Engagement Scale: A Cross-Country Analysis. 4(1). *Journal of Management and Research (JMR)*. Recuperado de  
<https://pdfs.semanticscholar.org/c1d3/bbb5fae1a9b463e52bb51e4824774d36e0dd.pdf>
- Behie, S. W., & Henwood, M. K. (2017). Meeting the future organizational and technical training challenges of a changing workforce. *Paper presented at the Global Congress on Process Safety 2017 - Topical Conference at the 2017 AIChE Spring Meeting and 13th Global Congress on Process Safety*, 1 274-286. Recuperado de <https://www-scopus-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/record/display.uri?eid=2-s2.0-85027075703&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=centennial+&nlo=&nlr=&nls=&sid=505e5dc0c7b1d11fdf5ff3419ba097bc&so t=b&sdt=sisr&sl=26&s=TITLE-ABS-KEY%28centennial+%29&ref=%28%28z+generation+work%29%29+AND+%28centennia ls+work%29&relpos=13&citeCnt=0&searchTerm=>

- Bejtkovský, J.(2016) The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8 (4), 105-123 <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>
- Cabezas, R. (2018). Generación Z: jaque a los paradigmas. *Nuestro Tiempo*, 64(699), 84. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=132907924&lang=es&site=ehost-live>
- Candia Alvarado, M., Castro Hilario, C., & Sánchez Román, E. (2017). *Relación entre la satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en una empresa minera* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/2021>
- Contreras Quevedo, Carlos Alberto. (2015). Determination of the level of work *Engagement* among employees of an oil and gas facility offshore in Mexico. *Ciencia & trabajo*, 17(52), 37-42. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000100008>
- CPI (2019). *Perú: Población 2019*. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Desai, S. P., & Lele, V. (2017). Correlating Internet, Social Networks and Workplace - a Case of Generation Z Students. *Journal of Commerce & Management Thought*, 8(4), 802–815. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.5958/0976-478X.2017.00050.7>
- Drake, T. J. (2012). Assessing Employee Engagement: *A Comparison Of The Job Engagement Scale And The Utrecht Work Engagement Scale*. Recuperado de [https://mountainscholar.org/bitstream/handle/10217/68003/Drake\\_Travis\\_colostate\\_0053N\\_11172.pdf;sequence=1](https://mountainscholar.org/bitstream/handle/10217/68003/Drake_Travis_colostate_0053N_11172.pdf;sequence=1)
- Espinosa, L. (2017). *El Engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de*

- servicios*. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622703>
- Eyerman, R., & Turner, B. S. (1998). Outline of a Theory of Generations. *European Journal of Social Theory*, 1(1), 91-106.
- Fernández Poveda, L. F., & Guevara Bedoya, L. M. (2015). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 108-119. Doi: 10.21772/ripo.v34n2a04
- Flores Jiménez, Cinthya, Fernández Arata, Manuel, Juárez García, Arturo, Merino Soto, César, & Guimet Castro, Marisut. (2015). Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 21(2), 195-206.  
Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272015000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272015000200003&lng=es&tlng=es).
- Forastero, A., Sjabadhyni, B., & Dwi, M. (2018). What Millennials Want: How to Optimize Their Work. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, (1), 1.  
<https://doi.org/10.21580/pjpp.v3i1.2489>
- Franco-Miranda, V., Quiroz-González, E. y Castaño-González, E. J. (mayo-agosto, 2020). Engagement en profesionales colombianos de la salud ¿Existen diferencias según el tipo de contrato? *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (60), 159-177.  
<https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n60a9>
- Garrido-Pinzón, J., Uribe-Rodríguez, A. F., & Blanch, J. M. (2011). Riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral [Psychosocial risks from the perspective of the quality of working life]. *Acta Colombiana de Psicología*, 14(2), 27-34.
- García, L. T., García, C., Ruiz, B., & Suesca, C., (2017). *Impacto de los millennials en los procesos de talento humano en la Corporación Club el Nogal*. Recuperado de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1080/Impacto%20de%20os%20millennians.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Hakanen, J.; Ropponen, A.; De Witte, H., & Schaufeli, W. (2019). Testing Demands and Resources as Determinants of Vitality among Different Employment Contract Groups. A Study in 30 European Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 16. 4951. 10.3390/ijerph16244951.
- Hernandez R., Fernández C., & Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Horváthová, P., Mikušová, M. & Kashi, K. (2019) Evaluation of the employees' engagement factors importance methodology including generation Y. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 3895-3917, DOI: 10.1080/1331677X.2019.1679214
- Iberdrola (2019). *De la generación 'baby boomer' a la 'posmilenial': 50 años de cambio*. Recuperado de: <https://www.iberdrola.com/talento/generacion-x-y-z>
- Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L., 2016 (2016). *Gestión de capital humano: el desafío de retener a distintas generaciones*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú [INEI]. (2019) *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1678/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1678/libro.pdf)
- Jason, M., 2019/ Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006, p. 701 mencionados el artículo *Workplace Engagement of Librarians and Library Staff*. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1080/01930826.2019.1671037>
- Jayanthi, D. Kowsalya, N., & Manju, S. (2020). *International Journal of Scientific & Technology Research* 9(1). Perception Of Jes (Job Engagement Scale) Among It/Its Employees: A Study. Recuperado de <http://www.ijstr.org/final-print/jan2020/Perception-Of->

Jes-job-Engagement-Scale-Among-Itites-Employees-A-Study.pdf

Jiandong, Zhang. (2009). *Employee Engagement Investigation in IT Industry*.

10.1109/CISE.2009.5365364. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/251912666\\_Employee\\_Engagement\\_Investigation\\_in\\_IT\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/251912666_Employee_Engagement_Investigation_in_IT_Industry)

Juárez García, Arturo. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con

Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 21(2), 187-194. Recuperado de

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272015000200002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272015000200002&lng=es&tlng=es).

Juyumaya, J. E. (2018). Work *Engagement*, Satisfacción y Rendimiento Laboral: El Rol De La Cultura Organizacional. *Estudios de Administración*, 1, 32–49.

Kline, R. B. (2011). *Methodology in the Social Sciences. Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.

Kullikowski, K. Sedlak, P. (2017). Can you buy work *engagement*? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work *engagement*. DOI:

10.1016/j.childyouth.2020.10475

Kodden,Bas & Groenveld,Bob (2017). The Mediating Effect of Work *Engagement* on the Relationship Between Person-Organization Fit and Knowledge Sharing. *Journal of Applied Business and Economics* 21(8).

Levin, R., & Rubin D. (2010). *Estadística para Administración y Economía*. Prentice Hall.

Recuperado de [http://www.ebooks7-](http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=)

[24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=](http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=)

Lima, J., & Polanco, F. J. (2017). *Satisfacción laboral en los millennials en comparación con a la generación “X”* (Tesis de pregrado). Universidad Católica San Pablo, Perú.

Lind. D., Marchal W., Wathen S. (2019). *Estadística aplicada a los negocios y a la Economía*.

McGraw-Hill Interamericana. Ciudad de México. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=9246>

Llorens, S. & Tripijana, J. (2015). *Empleados engaged: influencia de la autoeficacia y del líder*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/276136891\\_Empleados\\_engaged\\_influencia\\_de\\_la\\_autoeficacia\\_y\\_del\\_lider](https://www.researchgate.net/publication/276136891_Empleados_engaged_influencia_de_la_autoeficacia_y_del_lider)

López Palomar, Ma Del Refugio, García Cueva, Sara Adriana, & Pando Moreno, Manuel.

(2014). Factores de Riesgo Psicosocial y Burnout en Población Económicamente Activa de Lima, Perú. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 164-169. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300007>

Marinas, L. (2019). *Instagram: Donde Millennials, Generación Z, Mcluhan y Bolter se cruzan*. DOI: <https://doi.org/10.5209/ciyc.64641>

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. (Spanish). *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.24320/redie.2018.20.1.1347>

Mitta, F, & Dávila, C. (2015). *Retención de talento humano: políticas y prácticas aplicadas a jóvenes “millennials” en un grupo de organizaciones* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.

Moreno-Jimenez, Bernardo & Corso de Zuniga, Sandra & Sanz Vergel, Ana & Rodriguez-

Muñoz, Alfredo & Pérez, Mar. (2010). *El “Burnout” y El “Engagement” En Profesores De Perú*. Aplicación Del Modelo De Demandas-Recursos Laborales.

10.13140/Rg.2.1.2796.5602.

Ocampo, R., Juárez A., Arias L., & Hindrichs I. (2015). *Factores psicosociales asociados a engagement en empleados de un restaurante de Morelos*. México. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v21n2/a04v21n2.pdf>

- Ono, M. B. (2016). *Momentary work engagement: Investigating job demands-resources model through experience sampling* (Order No. 10143658). Available from ProQuest Central. (1824687046). Recuperado de <https://search-proquest.com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1824687046?accountid=28391>
- Ondera, H., Lefort, B., Maiche, K., & Laine, S. (2018). *Dynamics of engagement among youth in Arab Mediterranean countries*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/276136891\\_Empleados\\_engaged\\_influencia\\_de\\_la\\_autoeficacia\\_y\\_del\\_lider](https://www.researchgate.net/publication/276136891_Empleados_engaged_influencia_de_la_autoeficacia_y_del_lider)
- LaReau, J. (2017). *Work-life balance? For Gen Z, it's work-life blend*. *Automotive News*, 91(6789), 0033. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/detail/detail?vid=12&sid=7b858600-7c74-41ef-b03f-b40149d08d82%40sdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=124863066&db=b9h>
- Render, B., Ralph, S., Hanna, M., & Hale, T. (2016). *Métodos Cuantitativos para los Negocios*. Pearson Educación. México. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stage.aspx?il=4487&pg=&ed=>
- Rodríguez Montalbán, R.; Sánchez Cardona, I., & Miguel Martínez Lugo. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la *Utrecht Work Engagement scale* en una muestra de trabajadores en puerto rico. *Universitas Psychologica*, 13(4). Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1771627644?accountid=28391http://dx.doi.org/10.11144>
- Rang Xiong & Yuping Wen (2020). Employees' turnover intention and behavioral outcomes: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality*, 48(1), e8609.
- SABA (2016). *Dr. Arnold Bakker on Employee Engagement and Work* (Part 1). Recuperado de

- <https://www.saba.com/blog/dr-arnold-bakker-on-employee-engagement-and-work-part-1>
- Salanova M., & WB Schaufeli (2008). A cross-national study of work *engagement* as a mediator between job resources and proactive behavior. *International Journal of Human Resource Management* 19, 116–131.
- Schaufeli WB, & AB Bakker (2004) Utrecht Work *Engagement* Scale: Preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht. Recuperado de [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo*. Manual Preliminar. Unidad de Psicología de la Salud Ocupacional Universidad de Utrecht.
- Schaufeli, W.(2018). *Work engagement in Europe:Relations with national economy, governance and culture*. Recuperado de <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/491.pdf>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Miyanaka, D., & Iwata, N. (2010). Why Japanese workers show low work *engagement*: An item response theory analysis of the Utrecht Work *Engagement* scale. *BioPsychoSocial medicine*, 4, 17. <https://doi.org/10.1186/1751-0759-4-17>
- Shrotryia, V. K., & Dhanda, U. (2019). Measuring Employee Engagement: Perspectives from Literature. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 26–47. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/detail/detail?vid=0&sid=7f89e4dd-9e55-4169-af70-0ceec7a3bbbb%40sdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=138079940&db=bth>
- Thompson, R. J. (2016). *An investigation of work environment characteristics and work engagement of limited- and full-service hotel property front-line employees* (Order No. 10101052). Available from ProQuest Central. (1785853065). Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1785853065?accountid=28391>
- Tridasawarsa, D., Akbar, M., & Abdullah, T. (2019). The Influence of Effectiveness of

- Management, Work Culture, Trust and *Engagement*, towards Work Effectiveness of Employee Property Company at Jakarta. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 3(1), 1-9. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.03.01.01>
- Tripiana, J. (2015). Fostering engaged employees: The role of leadership and self-efficacy. *Anales De Psicología*, 31(2), 636-644. doi: <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.6018/analesps.31.2.179561>
- Valdez, H., & Ron, C. (2011). *Uwes Utrecht Work Engagement Scale Escala Utrecht De Engagement En El Trabajo*. Recuperado de [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf)
- Vargas Muños, C, J. (2014). *Diferencia en la actitud laboral de acuerdo con el tipo de generación a la que pertenece el colaborador* (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Vargas-Cristian>
- Xanthopoulou, D.; Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology - J OCCUP ORGAN PSYCHOL*. 82. 183-200. 10.1348/096317908X285633.
- Zavala-Villalón, G., T., & Frías Castro, P. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-12. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas/vol17-issue3-fulltext-1377>
- Zenoff, B.D. (2013). *The Soul of the Organization. How to ignite Employee Engagement and Productivity at Every Level*. DOI: <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1007/978-1-4302-4966-5>

## Apendice A: Cuestionario

### Encuesta sobre el trabajo para Centennials

Hola! Te pedimos que respondas esta breve encuesta con total sinceridad.

Nadie sabrá lo que contestaste porque no vas a escribir tu nombre.

Es para una investigación académica de postgrado.

Si no entiendes alguna pregunta, pídele a la persona que está a cargo de la encuesta que te explique.

Muchas gracias!

**\*Obligatorio**

1. ¿Cuál es tu género? \*

*Marca solo un óvalo.*

Masculino

Femenino

2. ¿Cuántos años tienes? \*

---

3. ¿Actualmente estas trabajando? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si *Ir a la pregunta 4*

No

Sobre tu trabajo

4. ¿En qué departamento del Perú trabajas? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Amazonas
- Áncash
- Apurímac
- Arequipa
- Ayacucho
- Cajamarca
- Callao
- Cusco
- Huancavelica
- Huánuco
- Ica
- Junín
- La Libertad
- Lambayeque
- Lima
- Loreto
- Madre de Dios
- Moquegua
- Pasco
- Piura
- Puno
- San Martín
- Tacna
- Tumbes
- Ucayali



5. ¿Qué tipo de trabajo tienes? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Independiente(tengo mi propio negocio)
- Dependiente(Trabajo para una empresa del sector PÚBLICO)
- Dependiente(Trabajo para una empresa del sector PRIVADO)

6. ¿En qué sector trabajas? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Agropecuario
- Banca
- Comercio
- Construcción
- Consultoría
- Consumo Masivo
- Electricidad, Gas y Agua
- Pesca
- Minería e hidrocarburos
- Manufactura
- Retail
- Seguros
- Transporte, almacenamiento, correo y mensajería
- Telecomunicaciones
- Turismo
- Otros: \_\_\_\_\_



## 9. 2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito \*

Marca solo un óvalo.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|             |                    |                        |                    |                    |                        |                |
|-------------|--------------------|------------------------|--------------------|--------------------|------------------------|----------------|
| Nunca       | Casi nunca         | Algunas veces          | Regularmente       | Bastante veces     | Casi siempre           | Siempre        |
| 0           | 1                  | 2                      | 3                  | 4                  | 5                      | 6              |
| Ninguna vez | Pocas veces al año | Una vez al mes o menos | Pocas veces al mes | Una vez por semana | Pocas veces por semana | Todos los días |

## 10. 3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando \*

Marca solo un óvalo.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 11. 4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo \*

Marca solo un óvalo.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|             |                    |                        |                    |                    |                        |                |
|-------------|--------------------|------------------------|--------------------|--------------------|------------------------|----------------|
| Nunca       | Casi nunca         | Algunas veces          | Regularmente       | Bastante veces     | Casi siempre           | Siempre        |
| 0           | 1                  | 2                      | 3                  | 4                  | 5                      | 6              |
| Ninguna vez | Pocas veces al año | Una vez al mes o menos | Pocas veces al mes | Una vez por semana | Pocas veces por semana | Todos los días |

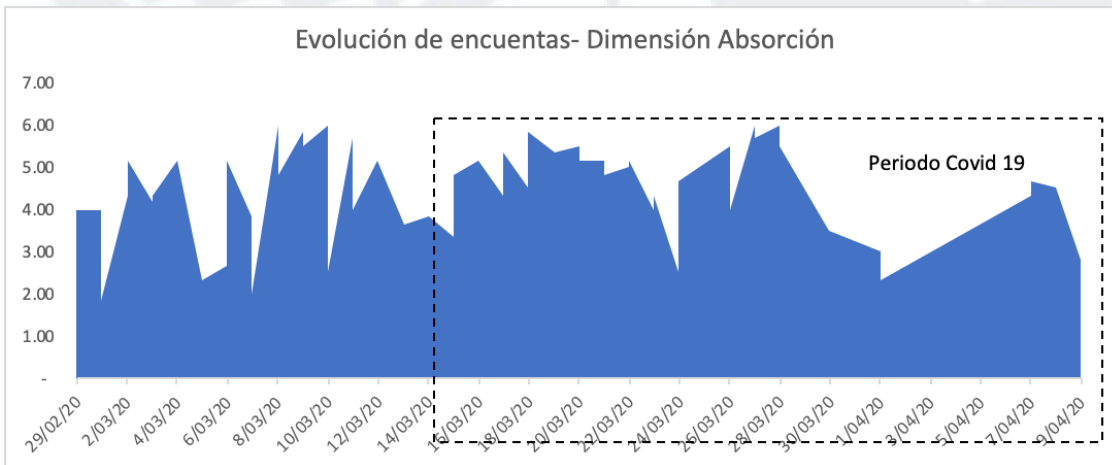
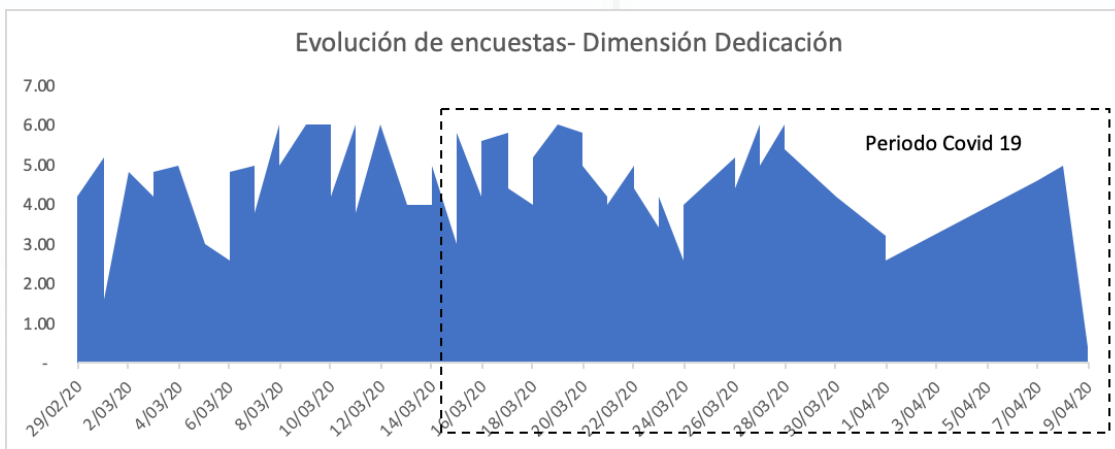
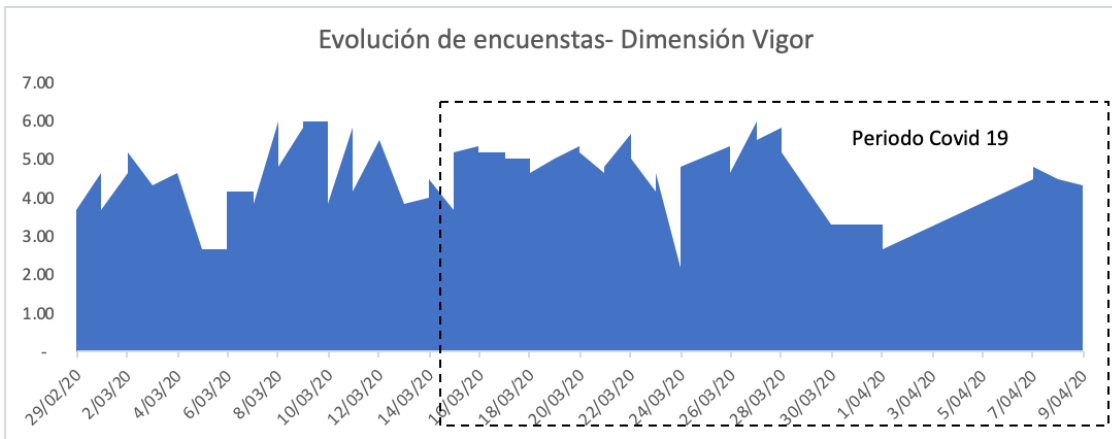








## Apéndice B: Encuestas por Fecha



### Apéndice C: Análisis de Resultados de Regresión Lineal Multivariable Complementarios

Tabla C1

*Resultados del Análisis de Regresión Lineal Multivariable Considerando la Variable Macro (Region Lima) y el Tipo de Trabajo (Independiente y Dependiente Privado)*

| Variable Dependiente | Factores en el modelo (Método paso por paso)         | $\beta$ | Sig  | R cuadrado corregido |
|----------------------|--|---------|------|----------------------|
| Vigor                | Macro Región(Lima)                                   | -0.43   | 0.00 | 0.10                 |
| Dedicación           | Tipo de Trabajo(Independiente y Dependiente Privado) | -0.56   | 0.00 | 0.06                 |
| Absorción            | Macro Región(Lima)                                   | -0.46   | 0.00 | 0.12                 |

### Apéndice D: Correlación de Pearson entre Dimensiones

Luego de obtener los coeficientes de correlación  $r$  en el capítulo 4 de manera independiente, se procedió a determinar la relación existente entre todas las dimensiones consideradas en el modelo como variables independientes y el *engagement* total considerada como variable dependiente. Los resultados del coeficiente de correlación de Pearson para cada dimensión respecto al total de *engagement*, se muestran en la tabla D1. Los valores de  $r$  para todas las dimensiones se encuentran cercanos a 1; es decir las correlaciones son consideradas positivas muy fuertes. Los valores de  $p$  (Sig) son  $< 0.05$ , por lo que se comprueba que las correlaciones son significativas.

Tabla D1

#### *Correlación de Pearson de las Dimensiones Versus el Total*

| Correlaciones       |       |            |           |
|---------------------|-------|------------|-----------|
|                     | VIGOR | DEDICACION | ABSORCION |
| Pearson Correlation | 0.95  | 0.90       | 0.95      |
| Sig. (2-tailed)     | 0.00  | 0.00       | 0.00      |
| N                   | 303   | 303        | 303       |

Adicionalmente, estas correlaciones se representan gráficamente en la figura 10. Los 3 gráficos de dispersión nos muestran visualmente, una tendencia a la linealidad entre las dimensiones y el *engagement* total.

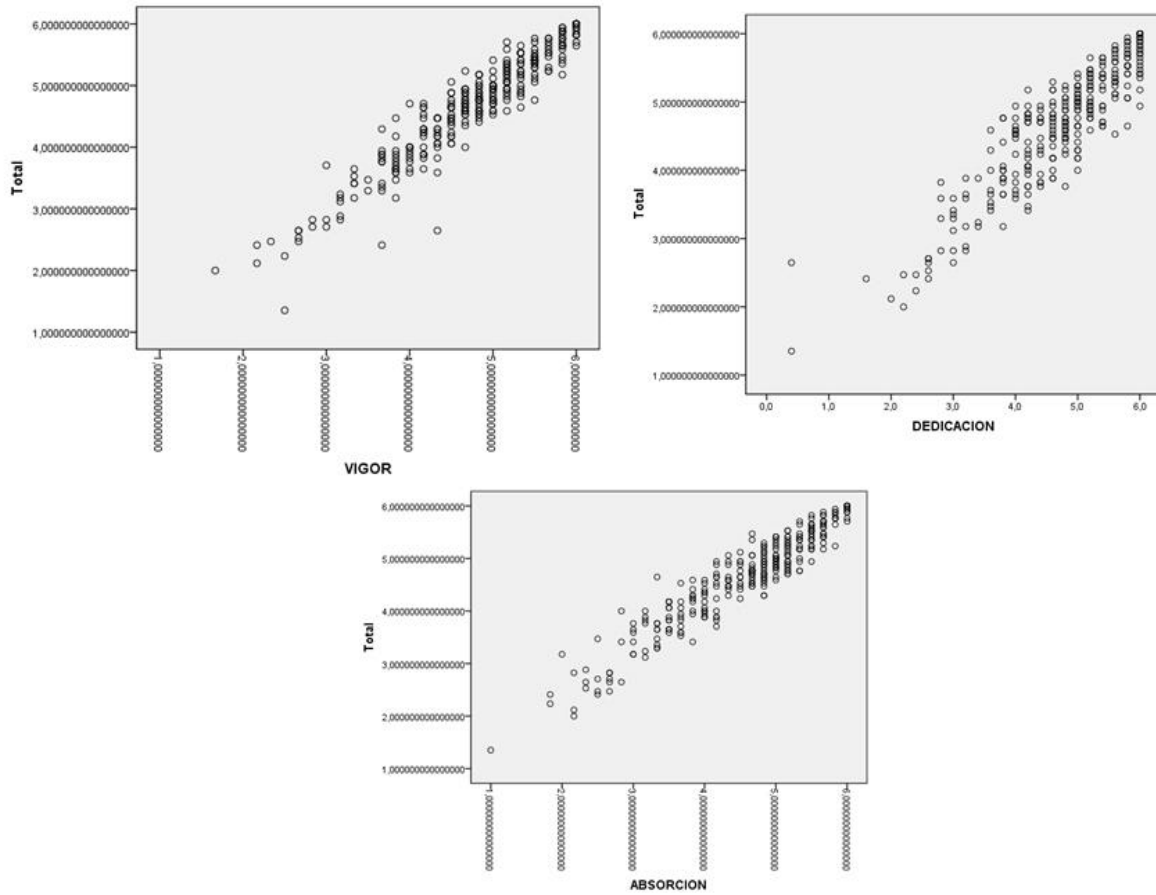


Figura D.1. Gráfico de probabilidades de residuos estandarizados por dimensión

A fin de determinar el porcentaje de explicación de las dimensiones respecto al *engagement* total, el resultado del R cuadrado corregido utilizando las tres dimensiones es igual a 1 (máximo valor), lo que indica que las tres dimensiones explican el 100% del *engagement* total.

Tabla D2

*R cuadrado Corregido por cada una de las Dimensiones y Total*

|                      | R cuadrado corregido |            |           |       |
|----------------------|----------------------|------------|-----------|-------|
|                      | VIGOR                | DEDICACION | ABSORCION | TOTAL |
| R cuadrado corregido | 0.95                 | 0.94       | 0.95      | 1.00  |