



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

Engagement y comportamientos proactivos según clasificación generacional en
colaboradores de Supermercados de Trujillo

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Psicología

AUTORAS:

Rocío del Pilar Castillo García (ORCID: 0000-0002-6818-7401)

Maria Luisa Chamorro Fernández (ORCID: 0000-0002-8499-3198)

ASESOR:

Dr. Gino Job Reyes Baca (ORCID: 0000-0001-5869-4218)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo Organizacional

TRUJILLO – PERÚ

2020

DEDICATORIA

A papito Dios, Jehová por su guía, cuidado y protección a lo largo de toda mi vida.

A mis padres, Yerly y Casilda por haber confiado en mí y haberme apoyado en todas las decisiones que he tomado durante este camino a pesar de los malos momentos. Por amarme tanto y sobre todo por enseñarme que lo bueno en esta vida siempre requerirá perseverancia y sacrificio.

A mis hermanas, Geidy y Karito, por estar siempre en todo momento regalándome un abrazo y una sonrisa, siendo un gran apoyo emocional.

A Gianmarco, por ser amigo, apoyo incondicional durante esta etapa con esfuerzo; por ser motivación para seguir siempre adelante. Por darme la confianza necesaria para alcanzar mis objetivos y alentarme a ir tras ellos.

Rocío del Pilar

A mi amada madre Haidee; por su amor leal y ser un gran ejemplo de lucha, constancia, perseverancia, coraje y fortaleza en todo momento; gracias por todo primer amor.

A mis amados abuelitos Pedro y Peregrina, mis amores bonitos; por su apoyo incondicional y enseñarme el significado de la felicidad, así como a valorar cada uno de mis logros; un beso hasta el cielo Pedro Fernández.

A mi querido padre José, por su constante lucha para poder brindarme su apoyo incondicional, alentarme en cada paso que doy y por su gran amor; gracias por estar conmigo en las etapas importantes de mi vida.

A mi querido Matías, niño de mis ojos; por ser mi acompañante en aventuras y regalarme muchas sonrisas; te extraño pequeño.

Maria Luisa

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme el impulso interno y guía espiritual durante la realización de la tesis, así como brindarme la sabiduría para afrontar los diversos desafíos que se han presentado.

A mis padres y hermanas por apoyarme en todo momento; ya que su amor, confianza, críticas constructivas y sacrificios han sido mis grandes motivaciones para seguir adelante y no rendirme ante las adversidades.

A mis asesores de tesis, por la orientación y por su constancia y apoyo en el desarrollo de nuestras investigaciones.

Finalmente, a mis maestros y amigos quienes con sus experiencias y conocimientos enriquecieron mi vida universitaria y me permitieron tener la base científica necesaria para poder sustentar mis ideas y plasmarlas en la presente investigación.

Rocío del Pilar

A Dios y a la Virgen de la Puerta, por permitirme cumplir todos mis objetivos y ser guía de cada uno de mis pasos.

A mi ángel Pedro, por ser mi compañero de aventuras, quien me enseñó a tener la seguridad para cumplir con todo lo que me propongo.

A mis padres, quienes me ayudan constantemente durante el tiempo que me conllevó a cumplir mis sueños

A mi tía Floriza, quien me ha acompañado en mi etapa universitaria y me ha tenido mucha paciencia.

A mis asesores, Santa Cruz y Reyes, por impartir sus enseñanzas, conocimientos y paciencia por guiarnos en esta investigación.

A mis amigos; por su amistad en esta etapa universitaria y por cada uno de los logros que hemos alcanzado en equipo.

Maria Luisa

PÁGINA DEL JURADO

PÁGINA DEL JURADO

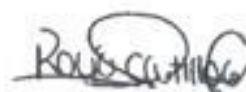
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Rocio del Pilar Castillo García, identificada con el DNI N° 72436483 y Maria Luisa Chamorro Fernández, identificada con el DNI N° 70687108, a efectos de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias de la Salud, Escuela de Psicología.

Declaramos bajo juramento que toda la documentación, datos e información que acompañan la tesis: “Engagement y comportamientos proactivos según clasificación generacional en colaboradores de supermercados de Trujillo”, son auténticos y veraces.

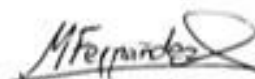
En tal sentido, asumimos toda responsabilidad que concierna ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 17 de febrero del 2020



Rocio del Pilar Castillo García

DNI 72436483



Maria Luisa Chamorro Fernández |

DNI 70687108

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PÁGINA DEL JURADO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	10
2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	10
2.2. VARIABLES, OPERACIONALIZACIÓN	11
2.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	12
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y	
CONFIABILIDAD.....	13
2.5. PROCEDIMIENTO.....	15
2.6. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	16
2.7. ASPECTOS ÉTICOS.....	16
III. RESULTADOS	18
IV. DISCUSIÓN	23
V. CONCLUSIONES.....	28
VI. RECOMENDACIONES	29
REFERENCIAS.....	30
ANEXOS	40

RESUMEN

La investigación a continuación presentada se realizó con el propósito de conocer las diferencias del engagement y los comportamientos proactivos, de acuerdo a la variedad generacional. Por ello, se consideró la participación de 315 colaboradores de dos generaciones “X” ($n_x = 105$) y “Y” ($n_y = 210$), hombres (45.75%) y mujeres (54.25%) de dos supermercados de la ciudad de Trujillo. La batería de pruebas constó de escala Utrecht de engagement en el trabajo y la escala de comportamientos proactivos. Los hallazgos encontrados evidenciaron que el engagement presenta diferencias en colaboradores de la generación X y colaboradores de la generación Y, siendo mayores en el primer grupo ($M_x = 5.13 - M_y = 3.93$; $d = 1.27$), asimismo, los elementos vigor, absorción y dedicación ($M_x > M_y$; $d > 1.15$). Por el contrario, las experiencias de comportamientos proactivos (hacia la organización, hacia uno mismo y hacia los demás) se vivencian de manera diferenciada según variedad generacional, siendo en este caso, mayores en colaboradores de la generación Y ($M_x < M_y$; $d > 1.13$). Sobre los hallazgos se analizaron y discutieron los estudios previamente realizados.

Palabras Clave: Engagement, comportamientos proactivos, colaboradores, clasificación generacional.

ABSTRACT

The research presented below was conducted with the purpose of knowing the differences in engagement and proactive behaviors, according to the generational variety. Therefore, the participation of 315 employees of two generations “X” ($n_x = 105$) and “Y” ($n_y = 210$), men (45.75%) and women (54.25%) of two supermarkets in the city of Trujillo was considered. The battery of tests consisted of the Utrecht scale of engagement at work and the scale of proactive behaviors. The findings found evidenced that the engagement shows differences in employees of generation X and employees of generation Y, being greater in the first group ($M_x = 5.13 - M_y = 3.93$; $d = 1.27$), likewise, the elements of vigor, absorption and dedication ($M_x > M_y$; $d > 1.15$). On the contrary, the experiences of proactive behaviors (towards the organization, towards oneself and towards others) are experienced in a differentiated way according to generational variety, being in this case, greater in collaborators of the Y generation ($M_x < M_y$; $d > 1.13$). About the findings, previously conducted studies were analyzed and discussed.

Keywords: Engagement, proactive behaviors, collaborators, generational classification.

I. INTRODUCCIÓN

La variedad generacional en las últimas décadas se ha convertido en una variable que crece de forma imperceptible, generando cierto grado de influencia en los procesos organizacionales. Dentro de esta gama generacional, se encuentran cuatro generaciones muy distintas una con la otra, en actitudes, aptitudes y valores frente a la vida (Rodríguez & Peláez, 2010), pero, que conviven dentro de las organizaciones, compartiendo el mismo espacio de trabajo, experiencias, conocimientos y enfoques (Navos & Rau, 2017).

En primer lugar, se encuentra la generación tradicional, conformada por colaboradores nacidos antes de 1945. En segundo lugar, se encuentran los Baby boomers, colaboradores nacidos dentro de un periodo de 1946 a 1964. Tercero, la generación X [GX], que oscila entre los años de 1965 y 1980 de nacidos. En cuarto y último lugar la generación Y, integrada por colaboradores nacidos entre los años de 1981 y 1999 (Chirinos, 2009; Lancaster & Stillman, 2002).

Respecto a estas generaciones, es importante tener en cuenta que, el grupo de la generación tradicional ya no se encuentran en el campo laboral y los de la generación Baby boomers están en proceso de jubilación (Rodríguez & Peláez, 2010). Mientras que, los de la generación Y comienzan a tener rentabilidad en el mercado laboral y compiten por la generación X en la ocupación de posiciones dentro de las organizaciones (Rodríguez & Peláez, 2010).

Los colaboradores que pertenecen al grupo de la generación X (actualmente con edades entre los 39 y 54 años), se caracterizan por su independencia, a razón de haber tenido a padres que trabajaban fuera de casa por varias horas al día (Chirinos, 2009, Smola & Sutton, 2002), también se describen como sujetos que disfrutaban del trabajo, se sienten preparados y con ganas de aprender; valoran el reconocimiento y la retroalimentación brindado por sus jefes inmediatos, además de las relaciones afectuosas que tiene con sus compañeros de trabajo (Simonato & Mori, 2015). Además, mantienen una ideología progresista, donde la educación universitaria o técnica es el camino a una vida digna y segura (Coupland, 1989). Perciben al trabajo como un medio de alcanzar una estabilidad entre su crecimiento personal y laboral; actualmente han logrado una madurez profesional mostrando lealtad corporativa. (Marshall, 2004).

Pero, así como suelen presentar aspectos que pueden beneficiar a las organizaciones, también se reportan situaciones que pueden generar conflicto, tales como mayor lealtad a su profesión que a la empresa (Keene & Handricht, 2011) o mostrarse escépticos y pragmáticos de forma ocasional (Chirinos, 2009).

Por su parte, la generación Y [GY] más conocidos como los Millennials (actualmente 20 a 38 años de edad) tiene expectativas laborales superiores y como tal tiende a buscar la felicidad (Chirinos, 2009), valora mucho al grupo primario (la familia, la pareja, y los amigos) por lo que no permiten que la vida profesional o laboral arruine estas relaciones (Howe & Strauss, 2007). Son sujetos orientados al logro, y tienen un mejor dominio que la generación X en lo que respecta al trabajo en equipo (Chirinos, 2009). Dominan la tecnología y las habilidades comunicativas (Kotler & Armstrong, 2008), les interesa el grado de satisfacción que puedan alcanzar en la organización (Vargas & Muñoz, 2015). Además, se ha considerado como una de las primeras generaciones que ingresa al mercado laboral con cualidades sobresalientes de negocio en comparación a sus superiores (United States Census Bureau, 2016).

Respecto a esta generación, los aspectos que suelen preocupar a sus empleadores son, el mayor grado de independencia que tienen respecto a las demás generaciones, lo cual hace que prefieran ofertas con mayor remuneración, dejando con facilidad un empleo que no lo satisfaga, y la preferencia de empleos con horarios flexibles, donde al no encontrarlo suelen buscar otro o decidir por el emprendimiento (González & Mercado, 2014). Y, el hecho de ser más exigentes para ser retenidas en una organización (Martínez-Valdez, Huerta-Cerda & Catache-Mendoza, 2018), puesto que, suelen incomodarse con sistemas rígidos (Deloitte, 2014).

De acuerdo a lo descrito, ambas generaciones ofrecen un especial aporte en el desarrollo organizacional, pero, con marcadas diferencias en algunas cualidades específicas respecto a su perfil, tales como el engagement y los comportamientos proactivos. Sobre el engagement, se conoce que los colaboradores de la GX destacan por mostrar mayor lealtad a la empresa y su tendencia a organizar su vida alrededor del trabajo, mientras que, los colaboradores de la GY tienden a la búsqueda de mejores ofertas laborales (Chirinos, 2009), lo cual hace, vulnerables a cambiar con facilidad de empresa, es decir, ser menos capaces de desarrollar engagement.

Con respecto al comportamiento proactivo, se conoce que los colaboradores de la GX tienden a ser independientes, pero a la vez, que actúan en función de las reglas y apegados a las normas; mientras que, los colaboradores de la GY desarrollan una tendencia más creativa, activa y orientada al logro, lo que resalta a esta última generación, como la generación con mayor tendencia a la proactividad (Chirinos, 2009).

Conceptualizando al engagement, se entiende a este como aquella fuerza paralela a factores psicológicos y físicos que estimula voluntariamente a las personas, a aplicarse con fines de mejorar el producto final de su trabajo (Robinson, Perryman & Hayday, 2004), cumpliendo un rol de marcada importancia en la construcción del éxito en las empresas (Forbes, 2013). Es decir, el engagement se define como un estado permanente, donde los colaboradores identifican necesidades que buscan ser cubiertas, entre las cuales se pueden mencionar; de reconocimiento y de autorrealización (Borrego, 2016).

El término engagement, tiene como origen el enfoque humanista, alrededor de los años 90 (Schaufeli & Bakker, 2003) y fue enfocado en el descubrimiento de virtudes y fortalezas del colaborador que permitan obtener mayor productividad en la organización. Desde esta perspectiva se definió como una energía positiva y motivadora con la cual se impulsa a los colaboradores a brindar un desempeño adicional, en aspectos físicos y emocionales en sus centros de empleo (Bobadilla, Callata & Caro, 2015).

Con relación al modelo teórico, este se enfoca en los requerimientos y medios laborales (DRL). Bakker, Demerouti y Xhantopolou (2011) consideran dos juicios, los cuales son: - El deterioro de la salud mental, hace hincapié a los altos índices de demandas que afecta la salud del colaborador y el segundo juicio, menciona el proceso de motivación intrínseca y extrínseca debido que llegan alcanzar metas y objetivos dentro de la organización, generando ello un crecimiento y desarrollo laboral; caso contrario genera en el colaborador agotamiento de la energía del mismo.

Para que se logre desarrollar los niveles de engagement, se debe realizar un balance de recursos y demandas personales que se emplearán en el trabajo, entre las herramientas para realizar las labores y no perder la energía y desafíos que el entorno propone, se enfoca: la autonomía, el entrenamiento y el clima de equipo, de tal modo, cuando se logra alcanzar un equilibrio, genera un ambiente positivo dentro de la organización; estudios demuestran que los colaboradores con mayor engagement se asocian a altos niveles de compromiso,

generando en el colaborador un comportamiento proactivo con menor índice de ausentismo, siendo innovador y mostrando un buen desempeño laboral (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008).

De tal forma, Bakker (2011), relaciona positivamente engagement y desempeño mediante mecanismos psicológicos: - Los trabajadores engaged perciben constantemente emociones positivas, comprendidas entre ellas, la felicidad y el entusiasmo; ampliando la metodología pensamiento - acción generando una necesidad de constantes aprendizajes, adquiriendo nuevas habilidades, aptitudes y actitudes. - Poseen un mejor estado físico y emocional, es decir, destacan por centrarse en sus actividades diarias y dedicar su energía exclusivamente a su ocupación laboral. - Un colaborador engaged muestra la cualidad de generar sus propios recursos, por lo que solicitan constantemente una retroalimentación en cuenta a su desenvolvimiento laboral. - Por último, los colaboradores engaged trasfiere su energía y compromiso de manera indirecta al desempeño grupal dentro de la organización.

El modelo de Schaufeli, Salanova, Gonzales-Romá & Bakker (2002), que ha sido demostrado empíricamente, sugiere que el engagement se estructura en tres dimensiones: - Vigor: estado alto de energía y fuerza mental ante las actividades laborales, incluyendo las dificultades dentro de la organización, mostrando deseos de invertir esfuerzos en la labor que está ejecutando; - Dedicación: denota una alta implicación laboral debido a que el sujeto presenta un alto nivel de sentimiento de significancia, inspiración, orgullo por la organización; y - Absorción: en esta dimensión, el sujeto presenta un índice alto de concentración donde percibe que el tiempo pasa volando, teniendo una gran dificultad en desconectarse de sus roles debido a una fuerte dosis de disfrute (Salanova, 2009).

En paralelo, los comportamientos proactivos, se conceptualizan como una serie de comportamientos puestos en marcha, con miras a optimizar el entorno laboral ya sea en mejoras individuales, en la organización o en su grupo de trabajo (Belschak & Den Hartog, 2010).

El concepto de los comportamientos proactivos deslinda de una serie de estudios desarrollados teniendo como fundamento la proactividad y que ha tenido lugar en dos grandes momentos (Salessi & Omar, 2017). El primero, con los investigadores centrados en comportamientos aislados, los cuales se basan en la toma de control (Morrison & Phelps, 1999), determinación propia (Frese, et al, 1997), exploración de feedback (Ashford & Black,

1996) y temperamento proactivo (Bateman & Crant, 1993). Y, el segundo, donde los investigadores Belschak y Den Hartog (2010), entre otros, llegaron a concordar en la existencia de una conexión común entre cada uno de los variados comportamientos proactivos existentes.

En esta investigación, de las dos perspectivas que existen en torno al fundamento teórico de los comportamientos proactivos: la de rasgo y la situacional o interaccionista (Salessi & Omar, 2017), se tomará la segunda, es decir, la que postula a los comportamientos como formas variantes, capaces de adaptarse a diferentes situaciones y ambientes (Belschak & Den Hartog, 2010). En este sentido, el comportamiento proactivo, desde la perspectiva de Salessi y Omar (2017) deber ser entendido como: un concepto de origen comportamental y no disposicional; no tiene base a una conducta solicitada, impuesta o incitada de manera externa, sino en proceso de motivación originado intrínsecamente; son acciones con visión a futuro (dar solución y aprovechar opciones) y tendientes al cambio desde el mismo sujeto, el ambiente y compañeros; además, se caracterizan por la flexibilidad para adaptarse a diferentes modalidades.

El modelo que explica a los comportamientos proactivos, plantea tres dimensiones: - CP orientados a la organización: los cuales, de acuerdo con Belschak y Den Hartog (2010) comprende comportamientos donde el colaborador sugiere soluciones a favor de resolver problemas, se capacita en nuevos conocimientos u optimiza sus funciones, todas encaminadas en pro de favorecer a la organización. - CP orientados a los demás: Son aquellos en los que el colaborador facilita a sus compañeros conocimientos, tareas o ayuda misma, sin que sea su responsabilidad o una obligación (Belschak & Den Hartog, 2010). - CP orientados a uno mismo: Aquellos en los que se aprecia al colaborador crear o innovar en las formas de hacer sus labores, se actualiza en su profesión, actúa en beneficio de objetivos personales, entre otros (Belschak & Den Hartog, 2010).

Autores contemporáneos, dentro de la misma perspectiva, como Parker y Wang (2015) han destacado la cualidad de los comportamientos proactivos, para mostrarse diferentes en cada situación nueva. Otros, como Parker, Bindl y Strauss (2010) han sugerido al comportamiento proactivo no implica como cualidad, ser externo o ajeno al rol del colaborador, haciendo hincapié en que todas las acciones hechas por este, con la capacidad de superar expectativas formales o preestablecidas serán comportamientos proactivos.

Con respecto a la característica motivacional de los comportamientos proactivos, comprende dos fases de marcada relevancia: Primero, la elaboración proactiva de metas, es decir, conductas para anticiparse y hacer planes sobre lo que se hará. Segundo, creación de acciones sostenibles para lograr lo planeado, tales como reflexión sobre las consecuencias y la comprensión del esfuerzo, éxito o fracaso ejecutado (Parker, Bindl & Strauss, 2010).

Algunas formas de comportamiento proactivo no son del todo pro-social y organizativos, es decir centrada en sí. No incluyen las conductas proactivas, tales como el comportamiento proactivo destinado a promover los objetivos personales, o de carrera en el trabajo selffocused. Sin embargo, la carrera de un individuo es un factor importante para los empleados que han recibido atención en los estudios sobre el compromiso (Ellemers, de Gilder, & Van den Heuvel, 1998), así como en estudios sobre la personalidad proactiva en relación a las carreras (Seibert, Crant, & Kraimer, 1999).

Ambos conceptos, el engagement y los comportamientos proactivos tienen origen en el marco de la psicología positiva y comprenden aspectos del capital psicológico que tienen una marcada importancia en el éxito de las empresas (Grau, et al, 2000). Araneda, et al (2017) han sugerido que el engagement, es posiblemente determinado por factores individuales, organizacionales y contextuales, otros como McBain (2007) han sugerido la influencia de la cultura organizacional y Hewitt (2011) ha resaltado la importancia de la compensación y reconocimiento.

Lo revisado hasta este punto advierte que tanto las variedades generacionales como el engagement y los comportamientos proactivos influyen en el éxito de las organizaciones, pero, existen pocos estudios en los que se haya analizado la relación entre ellos y se compare si por generaciones (X e Y) las variables engagement y los comportamientos proactivos varían.

Los estudios más acercados que hasta hoy se han realizado, reportan, por un lado, que las diferencias en las medidas de engagement, según edad, alcanzan magnitud pequeña, es decir, no existen diferencias significativas (Guevara & Fernández, 2016; Lasso, 2015; Ocampo, Juárez, Arias & Hindrichs, 2015) y, por otro, refieren el aumento de años en los colaboradores también aumenta el grado de engagement (Alayo y García, 2018).

También, se ha comprobado que el engagement está relacionada de forma directa con la productividad, el ausentismo y la rotación de los colaboradores (Espinoza, 2017), incide en

el grado de satisfacción (Duran, Extremera, Montalbán y Rey, 2005), inclusive, constituye un factor mediador entre el liderazgo, el rendimiento y la innovación (Blanch, 2018).

Por otro lado, investigaciones sobre los comportamientos proactivos considerando la edad, no es una variable que muestre diferencias significativas (Arroyo, 2017; Espinoza, 2018), además que, inciden en la satisfacción y la competitividad dentro de las organizaciones (Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010).

Por su parte, Bakker (2011) relaciona las variables engagement y proactividad, encontrando que los trabajadores más activos y con iniciativa para llevar a cabo sus funciones son aquellos con mayor grado de engagement. Sobre esto, indicó que los colaboradores con iniciativa para desarrollar estrategias tienden a desempeñarse mejor como grupo llegando al punto de ser gestores de iniciativas para la transformación de la empresa, lo que, a su vez, acrecienta su vínculo con esta.

Otros estudios han revelado que el colaborador que vive en estado de engagement aplica su potencial en el trabajo, es más productivo, rentable, haciendo su permanencia en el puesto por muchos más años, llegando a satisfacer a sus clientes con su trabajo (Arenas & Andrade, 2013). Por otro lado, algunos estudios sobre las generaciones han revelado que los de la generación X suelen tener un mayor grado de fidelización (Smola y Sutton, 2002), aunque otros los han reportado como más capaces de fidelidad y lealtad a sus empresas (Gross & Scott, 2001). Mientras que, sobre la generación Y, se ha reportado una menor lealtad a las empresas y mayor tendencia al emprendimiento (Deloitte, 2014).

Debido a las contradicciones que se reportan en los estudios y la carencia de los mismos, no es posible comprender con precisión si los colaboradores de las empresas presenten diferencias en cuanto al engagement y los comportamientos proactivos, referente a la generación en que se encuentran o si, dentro del campo laboral. Lo cual genera un vacío científico, respecto al comportamiento de los colaboradores, más aún, cuando es necesaria dicha comprensión para permitir plantear mejoras en su desarrollo.

En la población laboral, peruana, específicamente, en el sector retail se ha identificado la falta de compromiso laboral, llegando al 50% de organizaciones, por debajo del 85% reportado a nivel mundial como se señala en el antecedente Tendencias Globales de Capital Humano 2015 (Gestion, 2015). Great Place to Work (2019), consultora enfocada en evaluar la cultura organizacional de las diversas empresas peruanas reveló que empresas asociadas

al rubro retail, logran posicionarse entre los primeros puestos de las mejores organizaciones en las que pueden laborar de manera satisfactoria; donde, el Grupo Saga Falabella se encuentra posicionado en el puesto 9 y Supermercados Peruanos en el puesto 13, lugares que se han logrado de manera consecutiva en los años 2018 y 2019.

El hipermercado Tottus, en Pacasmayo, reveló su preocupación por conocer las expectativas de sus empleados a fin de mantener una buena dinámica laboral, de esa manera, encuestaron a un grupo de colaboradores de tal establecimiento, identificando que, en aspectos como la conformidad salarial, el 47% presenta un nivel bajo; en comunicación laboral 14% alcanzó un nivel deficiente y 19% regular; y, en la disposición actitudinal frente al trabajo 11 % reportó un nivel deficiente y 28% regular (Quispe, 2015).

Entonces, las organizaciones enfrentan dificultades en su capital humano sobre el nivel de engagement y la carencia de comportamientos proactivos que puede estar vinculada a los cambios generacionales que caracterizan a sus empleados (X y Y), lo cual, lleva a plantear la siguiente incógnita ¿Cuáles son las diferencias del engagement y comportamientos proactivos según clasificación generacional en colaboradores de supermercados de Trujillo?

Por todo lo expuesto, sería importante conocer las diferencias del engagement y los comportamientos proactivos, de acuerdo a la variedad generacional. Puesto que, se podría tener un panorama más claro para orientar al personal. Promoviendo iniciativas para incursionar en programas organizacionales y reforzar tanto el engagement como los comportamientos proactivos. Además, constituye como aporte en los procesos del Talento Humano como selección y reclutamiento de personas, considerando dentro de perfiles de selección, teniendo en cuenta la generación a la que pertenecen los postulantes como criterio, dependiendo si se quiere un colaborador con mayor o menor engagement, o, con mayor o menor conjunto de comportamientos proactivos, pues a demostrarse diferencias por generaciones, podrá conocerse en que generación ambas variables presentan una mayor presencia.

Por tanto, en esta investigación se pretende determinar las diferencias del engagement y comportamientos proactivos según clasificación generacional en colaboradores de supermercados de Trujillo. Asimismo, de manera específica, en primer lugar, se busca comparar el engagement (con sus indicadores) según clasificación generacional, y, en

segundo lugar, se intenta comparar los comportamientos proactivos (con sus indicadores) según clasificación generacional.

II.MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

El estudio de corte comparativo, tiene como base primordial la distinción de variables, de las cuales se buscan las diferencias entre dos o más grupos, considerando características establecidas por la sociedad y el medio ambiente, resaltan que en su esencia que no son experimentales, puesto que no manipulan variables (Ato, López & Benavente, 2013).

Además, está determinada mediante corte transversal, debido a que las variables suelen adoptar un enfoque temporal y se estudian en un espacio y tiempo establecido (Ato, López & Benavente, 2013).

2.2. Variables, operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Engagement	Actitud positiva y satisfactoria vinculada al desempeño laboral, definido por vigor, absorción y dedicación (Schaufeli & Baker, 2003).	Se define por la valoración que se da a cada respuesta obtenida en la aplicación del UWES.	– Vigor – Dedicación – Absorción	– Vigor (6 ítems) – Dedicación, (5 ítems) – Absorción (6 ítems).	Ordinal, dado que cada puntuación obtenida se da según orden relativo en consecuencia a las características del constructo (Coronado, 2007).
Comportamientos proactivos	Conjunto de acciones originadas desde un sujeto mismo y encamina en propiciar cambios de manera tal que afecten al contexto logrando cumplir metas propuestas, sean estas individuales, de grupo o de organización (Den Hartog & Belschak, 2007).	Se define por la valoración que se da a cada respuesta obtenida en la aplicación de la Escala de Comportamientos proactivos.	- C.P. orientados a la organización - CP orientados a los demás - CP orientados a uno mismo	- CP orientados a la organización (3 ítems) - CP orientados a los demás, (3 ítems) - CP orientados a uno mismo, (4 ítems)	Ordinal, dado que cada puntuación obtenida se da según orden relativo en consecuencia a las características del constructo (Coronado, 2007).

2.3. Población, muestra y muestreo

El prototipo objetivo estuvo conformado por 830 colaboradores en dos supermercados ubicados en la ciudad de Trujillo: Supermercado A (42.17 %) y Supermercado B (57.83%); las edades de los colaboradores se encontraban en un intervalo de 20 a 55 años, edades pertenecientes a la Generación X (39 hasta 55 años) y la Generación Y (20 hasta 38 años), de los cuales 45.75% fueron mujeres y 54.25% varones.

Los tipos de trabajo que desempeñan son como reponedores, cajeros, ventas y atención al cliente, donde todos pertenecen a la contratación por servicio específico correspondiendo a la planilla de la organización, con modalidad de trabajo full y part time.

Los sujetos seleccionados como muestra fueron 315 participantes, cantidad que resulta apropiada según criterios sugeridos en la literatura de Canales, de Alvarado y Pineda (1994) respecto a la muestra adecuada, donde se debe considerar como mínimo el 30% de la población objetivo, con el fin de no tener una muestra pequeña.

Asimismo, fue pertinente trabajar con el 80% de la población objetivo, siendo equivalente para ambas generaciones, el tipo de muestreo para recolectar los datos fue por conveniencia, perteneciente al grupo de muestreos no probabilísticos, debido a que, fueron tomados en cuenta solamente a empleados que cumplieron los criterios de interés y conveniencia de lo requerido en la investigación. Este tipo de muestreo reduce la posibilidad de generalizar resultados, pero ofrece la posibilidad de considerar participantes que cumplan algunos aspectos requeridos para el estudio (Argibay, 2009).

Los criterios de selección se dieron de la siguiente manera: se incluyeron a colaboradores de 20 a 55 años de edad para cubrir ambas generaciones de vida (X e Y); colaboradores que desempeñan el puesto de reponedores, cajeros, ventas y atención al cliente; colaboradores con antigüedad en el puesto de 6 meses a más; colaboradores full y part time. Y se excluyeron a colaboradores con permiso médico en la fecha de evaluación; colaboradores cuyos protocolos se hayan llenado de forma incorrecta; colaboradores que no aprueben el consentimiento informado y aquellos que tengan un diagnóstico de discapacidad intelectual.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

En la presente investigación se utilizó la encuesta como técnica, tal procedimiento se desarrolla de forma estandarizada en la indagación, para lograr resultados de manera rápida y eficaz; de una muestra tipificada de la población objetivo, la cual pretende explorar, especificar, predecir o detallar características de la misma (Casas, Repullo & Campos, 2003).

Los instrumentos de recopilación de información, considerados en el análisis son dos; primero tenemos a la *Escala Utrecht de Engagement en el trabajo o UWES*; tal instrumento permite obtener medidas del Engagement en base a un patrón tridimensional (vigor, dedicación y absorción). Diseñado y postulado por los holandeses: W. Schaufeli y A. Bakker, en el 2003. La administración de los protocolos suele ser desarrollada de forma individual o colectiva, según las intenciones del investigador.

La estructura tridimensional del UWES en sus inicios comprendía 24 ítems de los cuales 7 fueron eliminados por demostrar inconsistencia quedando con 17. Esta versión de 17 ítems, estructura a vigor con 6, dedicación con 5 y absorción con 6. Estudios psicométricos posteriores reportaron a dos ítems más con baja consistencia, por lo que se presentó también una versión de 15 ítems y una reciente versión de 9 ítems. Siendo la elegida para esta investigación la versión del UWES-17 traducida por Benavides-Pereira, Fraiz y Porto-Martins (2009).

Cada reactivo cuenta con alternativas de valoración Likert que se extiende de 1 a 6 puntos. Esta prueba ha sido objeto de estudios psicométricos en diferentes contextos e idiomas. En investigaciones llevadas a cabo en Holanda, España y Portugal se definiría la estructura tridimensional del UWES, además, donde las correlaciones entre las tres dimensiones llegaron alcanzar magnitudes grandes ($r > .65$) y la confiabilidad alcanzó valores de criterio adecuado al superar el .70. Además, en la investigación que se revisó la estabilidad se demostró, en un tiempo de dos años, medidas correlacionadas con valores superiores a .30 de las tres dimensiones.

Luego, en el contexto trujillano, Sánchez (2019) su investigación fue realizada en colaboradores de entidades financieras, reportándose un ajuste aceptable para el modelo tridimensional ($\chi^2 / gl = 2.50$, CFI = .90, RSMEA = .08) con ítems que alcanzaron cargas factoriales hasta .63 y cada factor alcanzó valores de confiabilidad por coeficiente omega

por sobre .85. Siendo los 3 modelos analizados: vigor (.85), dedicación (.87) y absorción (.78), indicando una buena fiabilidad.

La *Escala de comportamientos proactivos*. Instrumento que tiene origen holandés, diseñado y propuesto por Frank Belschak y Deanne Den Hartog en el año 2010 y adaptado a contextos de América latina por Solana Salessi y Alicia Omar en 2017. Su propósito es medir conductas de origen intrínseco orientados a la consecución de metas, en base a tres componentes: Orientadas a la organización, a los demás y a uno mismo. La escala de CP cuenta con 11 ítems distribuidos en sus tres componentes: C.P. orientados a la organización (3), C.P. orientados hacia los demás (4) y C.P. orientado hacia uno mismo (4), cada cuestión tiene alternativas de respuesta según la escala comprendida entre: 1 (total desacuerdo) a 5 (total acuerdo),

Por otro lado, la validación inicial de la *Escala de comportamientos proactivos* se llevó a cabo en base a la estructura interna, donde se definió con mejor explicación de un modelo tridimensional ($\chi^2_{(4)} = 80.07$, CFI = .94, TLI = .92, RSMEA = .08). Además, se identificaron relaciones fuertes entre las dimensiones del modelo tridimensional con variables como iniciativa personal: comportamiento proactivo en la organización ($r = .60$), CP interpersonal ($r = .61$) y CP personal ($r = .60$). La confiabilidad alcanzada por cada dimensión, estimada por coeficiente alfa, alcanzó niveles aceptables: CP en la organización ($\alpha = .87$), CP interpersonal ($\alpha = .74$) y CP personal ($\alpha = .87$).

En la adaptación llevada a cabo en colaboradores de organizaciones del sector estatal, de Argentina, se realizó una revisión de la estructura a partir de la exploración y confirmación de la misma, con respecto a la exploración reportaron una varianza explicada de 68.70%, por los tres factores con la misma distribución de ítems planteada en la creación. Luego, en la confirmación se estudiaron dos modelos: unidimensional y tridimensional, siendo este último el que alcanzó un mejor ajuste, mismo que podría mejorarse eliminando el ítem 10 y liberando parámetros ($\chi^2/g.l. = 1.79$, CFI = .94, AIC = 112.68, RSMEA = .03), los ítems reportaron cargas desde .47 a .75. También estudiaron la invarianza de la estructura en los grupos de hombres y mujeres, reportando que no existen diferencias en comparación del prototipo base y aquellos con limitaciones. Además, estudiaron su relación con otros instrumentos que miden variables similares demostrando que las tres dimensiones de CP se correlacionan con la personalidad proactiva ($r > .30$); con satisfacción laboral ($r > .31$) y con

implicación laboral ($r > .25$). Cada dimensión de la escala de comportamientos proactivos reportó valores aceptables de confiabilidad: CP en la organización ($\alpha = .86$), CP interpersonal ($\alpha = .87$) y CP personal ($\alpha = .88$).

Asimismo, este en estudio se realizó la validación de la escala de comportamientos proactivos por intermedio del estudio factorial confirmatorio y modelo de mínimos cuadrados ponderados robustos. Con una muestra piloto de colaboradores ($n = 110$), según el modelo original consta de tres dimensiones; los hallazgos obtenidos confirmaron que tal modelo se ajusta a la medida alcanzando registros de ajuste aceptables: $\chi^2/df = 2.09$, S-RMR = .75; CFI = .99, TLI = .99.

Las cargas factoriales de la dimensión CP orientados a la organización alcanzaron un rango de .57 a .93; de la dimensión CP orientados a los demás alcanzaron un rango de .72 a .94; y, de la dimensión CP orientados a uno mismo un rango de .72 a .93. A su vez, la confiabilidad de cada dimensión reportó valores de consistencia desde $\omega = .73$ hasta $\omega = .85$ (Ver Anexos).

2.5. Procedimiento

En la primera fase de elaboración de proyecto se consideró dos momentos: el primero, en el cual se recolectó la información teórica, empírica y sobre el diseño de investigación e instrumentos requeridos para el estudio, con el uso del Internet, bases de datos científicas y libros virtuales. El segundo; donde se indagó y recolectó los datos pertinentes del objetivo de estudio y gestionó el acceso a los participantes, solicitando el permiso a los encargados de recursos humanos de los Supermercados A y Supermercados B.

En la segunda fase, correspondiente a la ejecución del proyecto, se tuvo los siguientes momentos: Primero, la recolección de datos, donde se acudió a los supermercados y aplicó los instrumentos por grupos, con el permiso otorgado por los gerentes de RR. HH, tal aplicación fue en un lapso de cuatro semanas, dos semanas en cada organización, considerando los siguientes turnos: mañana a las 11:00 horas y tarde a las 14:00. Asimismo, las investigadoras realizaron el proceso de recolección de datos, quienes se organizaron en coordinación directa con los responsables de campo (supervisores) para establecer los grupos. Segundo, se vaciaron los datos en una plantilla de Excel, organizando y filtrando los protocolos que, en base a los criterios de selección, los cuales tuvieron errores. Tercero, se recopiló la información, se exportó al software SPSS versión 25, el propósito fue procesar la información y obtener los resultados. Cuarto, se discutieron los resultados en relación a la

información empírica y teórica seleccionada en la fase de proyecto, para finalmente emitir las conclusiones correspondientes y elaborar el informe de presentación.

2.6. Métodos de análisis de datos

Para la distinción en la indagación obtenida se efectuó mediante el software SPSS versión 25, con el que determinó la comparación entre engagement y comportamientos proactivos según clasificación generacional en colaboradores de supermercados de Trujillo.

Como primer paso, en la validación de la Escala de Comportamientos Proactivos fue necesario el uso del estudio factorial confirmatorio, por medio del criterio de mínimos cuadrados diagonalizados robustos, obteniendo los índices de ajuste: χ^2/df esperando que valores entre 1 y 3; RSMEA esperando valores menores a .08; SRMR, esperando valores entre .08 y .99 como máximo; CFI y TLI, esperando valores sobre .90; además se estimaron las cargas factoriales cuyos valores deberían ser menores a .30. Asimismo, se estimó la confiabilidad la Escala de comportamientos proactivos con coeficiente de consistencia interna omega según los criterios de Campo-Arias y Oviedo (2008) quienes plantean consistencia aceptable en valores de .70 a .90.

Posterior a ello, se realizó un estudio de la normalidad de los datos, de acuerdo a la comprobación estadística de asimetría y curtosis donde: asimetría reportó la distribución normal al obtener valores inferiores a ± 1.5 y la curtosis, valores menores a ± 3 (Forero, Maydeu-Olivares & Gallardo-Pujol, 2009).

A continuación, se verificó la comparación de ambas poblaciones con los estadísticos T de student para la comprobación de los objetivos planteados. Para calificar el tamaño del efecto se utilizó d de Cohen, cual plantea que habrá efecto pequeño cuando d tenga entre .20 y .49, un efecto moderado cuando los valores sean de .50 a .79 y un efecto grande cuando d sea .80 en adelante (Cohen, 1988).

2.7. Aspectos éticos

El estudio siguió los criterios considerados en APA de acuerdo a las reglas y el respeto debido al dominio intelectual. De esta manera, las investigadoras conocen la ficha técnica y descripción de la aplicación de ambos instrumentos, para posteriormente ser aplicados bajo las condiciones sugeridas por sus creadores.

Los criterios éticos enfocados en el desarrollo de la investigación psicológica, concuerda con Palencia (2013), considerando: Respecto a la integridad del sujeto de investigación, a partir

de la libertad de decisión respecto a participar o abandonar su participación, de sentirse vulnerable en el proceso; respeto a los datos e información ofrecida por los participantes, bajo el cumplimiento del criterio de confidencialidad; y, derecho a ser informado de los procesos de investigación. Para ello al inicio del recojo de datos se informó a los evaluados y ellos en señal de haber recibido la información brindaron su aprobación, la misma que se plasmó en el consentimiento.

III. RESULTADOS

En la siguiente sección, se presenta la comparación del engagement y comportamientos proactivos según clasificación generacional en colaboradores de supermercados de Trujillo.

Se aprecia en la Tabla 1, las mediciones del engagement en 315 colaboradores de supermercados de Trujillo, donde, el engagement obtuvo puntuaciones en un rango de 2 a 6 con un promedio de 4.33 (DE = 0.94), tales puntuaciones demostraron ajustarse a la distribución normal al obtener una medida de asimetría y curtosis por debajo del estándar que advierte de desviación o anormalidad ($g^1 < +/-1.5$, $g^2 < +/-3$).

Asimismo, las puntuaciones obtenidas en cada dimensión del engagement: vigor, absorción y dedicación reportaron distribuirse ajustándose a la curva normal, sus valores de asimetría fueron de -.036 a -.81 los cuales, si bien denotan ligera tendencia de las puntuaciones a ir por debajo de la media, están dentro del punto de corte de lo normal ($g^1 < +/-1.5$, $g^2 < +/-3$).

Tabla1

Estadísticos descriptivos del Engagement en colaboradores de supermercados de Trujillo (n = 315).

Variable	Mín.	Máx.	M	DE	g^1	g^2
<i>Engagement</i>	2	6	4.33	0.94	-0.45	-1.24
Vigor	13	30	23.06	5.00	-0.42	-1.26
Absorción	6	36	26.87	6.85	-0.81	0.05
Dedicación	13	30	23.72	4.97	-0.36	-1.34

Nota: *M: Media; DE: Desviación estándar; g^1 : Asimetría; g^2 : Curtosis.*

Con respecto a la Tabla 2, se revisa las mediciones de comportamientos proactivos a partir de sus dimensiones. Lo obtenido revela que también las puntuaciones de esta variable se distribuyen de manera normal en la curva, dado que, los comportamientos orientados a la organización alcanzaron medidas de asimetría de $g^1 = -0.71$ y curtosis de $g^2 = -0.62$; los comportamientos orientados a los demás alcanzaron asimetría de $g^1 = -0.72$ y curtosis de $g^2 = -0.35$; y, los comportamientos orientados a uno mismo alcanzaron asimetría de $g^1 = -0.93$ y curtosis de $g^2 = 0.14$.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos de los comportamientos proactivos en colaboradores de supermercados de Trujillo (n = 315).

Variable	Mín.	Máx.	M	DE	g^1	g^2
<i>Comportamientos Proactivos</i>						
C. Orientados a la organización	8	15	13.03	1.93	-0.71	-0.62
C. Orientados a los demás	9	24	17.39	2.67	-0.72	-0.35
C. Orientados a uno mismo	10	23	17.64	2.41	-0.93	0.14

Nota: *M: Media; DE: Desviación estándar; g^1 : Asimetría; g^2 : Curtosis.*

En cuanto a la tabla 3, se comparan las puntuaciones de engagement según variedad generacional, identificando que los colaboradores de la generación X obtienen puntuaciones más altas que los colaboradores de la generación Y, dichas diferencias alcanzaron, además, una valoración grande en el tamaño de efecto ($d = 1.27$). Estos resultados indican que los colaboradores de supermercados de Trujillo, ubicados en la generación X presentan un mayor grado de engagement al ser comparados a los colaboradores ubicados en la generación Y.

Tabla 3

Contraste de puntuaciones del Engagement, en colaboradores de supermercados de Trujillo, según variedad generacional.

Variable	X (n = 105)		Y (n = 210)		t	d
	M	DE	M	DE		
Engagement	5.13	0.36	3.93	0.89	13.29**	1.27

*Nota: M: Media; DE: Desviación estándar; t: coeficiente t de student; d: Tamaño de efecto d de cohen, ** muy significativo y *significativo.*

En la tabla 4, se comparan las puntuaciones de las tres dimensiones del engagement según variedad generacional, identificando que los colaboradores de la generación X presentan puntuaciones más altas que los colaboradores de la generación Y. Así, por ejemplo, en Vigor los colaboradores de la generación X alcanzaron promedio de $M_x = 27.17$, por sobre el promedio de $M_y = 21.01$ alcanzado por colaboradores de la generación Y, de igual manera, en absorción el promedio de colaboradores X fue de $M_x = 32.55$, sobre el promedio de $M_y = 24.03$ alcanzado por colaboradores de la generación Y; así también en la dimensión dedicación, $M_x = 27.52 - M_y = 21.82$. Dichas diferencias, reportaron tamaño de efecto grande ($d > .80$), por lo cual, se advierte de un mayor desarrollo de engagement, según ratifican las dimensiones, de los colaboradores de la generación X.

Tabla 4

Contraste de puntuaciones de las dimensiones de engagement, en colaboradores de supermercados de Trujillo, según variedad generacional.

Variable	X (n = 105)		Y (n = 210)		t	d
	M	DE	M	DE		
Vigor	27.17	1.91	21.01	4.80	12.66**	1.23
Absorción	32.55	2.43	24.03	6.58	12.83**	1.24
Dedicación	27.52	2.40	21.82	4.83	11.40**	1.15

*Nota: M: Media; DE: Desviación estándar; t: coeficiente t de student; d: Tamaño de efecto d de cohen, ** muy significativo y *significativo.*

Finalmente, en la tabla 5, se comparan las puntuaciones los tres tipos de comportamientos proactivos, identificando que los colaboradores de la generación Y presentan puntuaciones más altas que los colaboradores de la generación X. En comportamientos orientados a la organización los colaboradores de la generación Y alcanzaron promedio de $M_y = 13.75$ sobre $M_x = 11.58$ alcanzado por colaboradores de la generación X, de igual manera, en comportamientos orientados a los demás el promedio el colaborador Y fue de $M_x = 18.50$, sobre $M_y = 15.17$ alcanzado por colaboradores de la generación X; y, en comportamientos orientados a uno mismo, $M_y = 18.62 - M_x = 15.69$. Dichas diferencias, reportaron tamaño de efecto grande ($d > .80$), por lo cual, se advierte de un mayor desarrollo de comportamientos proactivos, según ratifican las dimensiones, de los colaboradores de la generación Y.

Tabla 5

Contraste de puntuaciones de los comportamientos proactivos, en colaboradores de supermercados de Trujillo, según variedad generacional.

Variable	X (n = 105)		Y (n = 210)		t	d
	M	DE	M	DE		
C. Orientados a la organización	11.58	1.90	13.75	1.49	-11.11**	1.13
C. Orientados a los demás	15.17	2.64	18.50	1.88	-12.90**	1.25
C. Orientados a uno mismo	15.69	2.60	18.62	1.56	-12.46**	1.22

*Nota: M: Media; DE: Desviación estándar; t: coeficiente t de student; d: Tamaño de efecto d de cohen; ** muy significativo y *significativo.*

IV. DISCUSIÓN

Los estudios recientes sobre la variedad generacional han reportado que cada generación presenta diferencias específicas (Chirinos, 2009), las cuales, pueden también verse reflejadas en variables como el engagement y el comportamiento proactivo. Sin embargo, hasta la fecha tal, es solo un supuesto, debido a que no se cuenta con estudios con los cuales se demuestren de manera empírica. Por tal razón, en esta investigación se hizo un contraste del engagement y los comportamientos proactivos entre colaboradores de la generación X, así como colaboradores de la generación Y, en supermercados de Trujillo.

Respecto al objetivo principal del estudio, el cual señala la estimación de diferencias del engagement y comportamientos proactivos, según clasificación generacional, se tuvo como hallazgos que la generación X presenta mayor grado de engagement en comparación con la generación Y, por otro lado, la generación Y presenta mayor grado de comportamientos proactivos en comparación a la generación X.

De este modo, tomando en cuenta la variable engagement, los hallazgos encontrados reflejan que los colaboradores de la generación Y perciben el empleo en los supermercados como “el primer trabajo”, trabajo de tiempos cortos, indicando que en su mayoría buscan empezar un trabajo y después seguir avanzando, tal como se puede contrastar en la investigación realizada por Guiamet (2017), siendo así que no se genera engagement, puesto que ante una mejor oferta de trabajo, la generación Y abandona el trabajo, y siguen buscando mejoras; a diferencia de la Generación X, quienes buscan más estabilidad en su centro de labores.

En cuanto a hallazgos encontrados en comportamientos proactivos, se recalca, el crecimiento de los supermercados, el cual demanda de la implementación de tecnología y mecanismos de información y comunicación, así como de nuevas formas de gestionar el Talento Humano (Stecher, Godoy & Toro, 2010). Es primordial, considerar las estrategias de flexibilización para la selección de colaboradores de la generación Y, debido a que son una generación conocida por cambiar constantemente de empleo, y suelen estar buscando un mejor trabajo de acuerdo a las necesidades y fines, instituciones como Gallup, refieren que esta generación muestra su comportamiento como consumidores de trabajo (Peters, 2018). De esta manera son considerados como una generación tecnificada, que está constantemente alimentándose de ciencia y tecnología, de esta manera se sugiere promover la creatividad (Coral, 2018).

Asimismo, haciendo relevancia a la Generación X en las organizaciones, como personas engaged muestran compromiso progresivo, debido a la obtención de beneficios y oportunidades de ascenso, de forma que poco a poco van mejorando el status, las remuneraciones y beneficios en relación a la calidad de las condiciones que se brindan al colaborador y condiciones de trabajo; además del buen desempeño y el logro de metas según objetivos establecidos (Stecher, 2012).

En lo que concierne a los objetivos específicos, por un lado, se analiza la comparación del Engagement y sus componentes: vigor, absorción y dedicación; teniendo como hallazgo, la evidencia en la cual señala que los colaboradores de la generación X tienden a presentar mayor grado de engagement y sus dimensiones, en comparación a la generación Y, es decir, la generación X suelen experimentar en mayor grado estados mentales positivos y satisfactorios sobre su vida laboral que aquellos colaboradores de la generación Y. De modo tal, esta población se caracteriza por ser personas independientes, pragmáticos generando un nivel alto de lealtad con la organización. A través de sus dimensiones se reflejan características particulares, los colaboradores de la generación X, suelen mostrar alto estado de energía para realizar sus labores, incluyendo esfuerzos en la ejecución, a su vez denotan alta implicación laboral asociado al sentimiento de significancia hacia su organización y, tienden a concentrarse en su trabajo, teniendo dificultad para desconectarse del mismo. Los hallazgos coinciden con estudios donde se analiza el Engagement en función de la edad y se concluye que los colaboradores de mayor edad tienden a reportar altos niveles de la variable (Alayo y García, 2018).

Los resultados encontrados sobre esta variable podrían estar relacionados a las características que presentan cada una de las generaciones. Así, por ejemplo, los colaboradores de la generación X tienden a ser sujetos con mayor predisposición a disfrutar de un trabajo, sobre el cual, esperan alcanzar estabilidad económica, además, se caracterizan por mostrar un mayor grado de lealtad a la empresa (Marshall, 2004). Mientras que, los colaboradores de la generación Y, desarrollan un mayor grado de afecto por seres queridos cercanos, amistades, que, por el trabajo (Howe & Strauss, 2007), además, son sujetos con mayor tendencia a la independencia, en comparación con otras generaciones (González & Mercado, 2014) ligado a un amplio conocimiento de las herramientas de negocios (United States Census Bureau, 2016).

Estas diferencias, demostrarían que los colaboradores de la generación X tienden a alcanzar mayor puntuación en el engagement, que los colaboradores de la generación Y, a razón de que se vinculan más a la empresa, tanto afectivamente, como económicamente. Es decir, un colaborador de la generación Y, al ser despedido, podría iniciar su propio negocio, en el cual puede alcanzar mayor éxito que trabajando para una empresa, y, no le da miedo hacerlo. Sin embargo, si un colaborador de la generación X, es despedido, sufrirá las consecuencias tanto económica como afectivamente; por un lado, ya no tendrá ingresos y por otro le costará adaptarse a un nuevo grupo laboral, en caso, llegará a conseguir uno.

Otros aportes con los cuales se pueden explicar los resultados tienen que ver con el desarrollo del engagement, los estudios han revelado que el desarrollo del engagement se asocia a recursos psicológicos personales como la autonomía y aspectos contextuales como el trabajo en equipo (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008) por parte de los colaboradores. Entonces, si relacionamos la información sobre algunas de las cualidades que más resaltan en los colaboradores de la generación X, como la independencia y el trabajo en equipo (Chirinos, 2009). Tendremos que los colaboradores de la generación X mostrarán mayor probabilidad de llegar a niveles altos de engagement, tal como lo sugieren los resultados de la investigación.

Respecto a los comportamientos proactivos a través de sus dimensiones: C.P. orientados a la organización, hacia los demás y a sí mismo, los hallazgos encontrados en la investigación, revelan diferencias que señalan mayores experiencias proactivas orientadas a la organización, a los demás y a uno mismo, en los colaboradores de la generación Y que aquellos de la generación X. Es decir, la generación Y estarían demostrando una mayor intensidad en la predisposición de acciones originadas de sí mismos y encaminadas a propiciar cambios para el logro de metas sean individuales, de equipo o de la organización. Estos datos, difieren con los resultados de estudios en el que se afirma que los comportamientos proactivos no presentan variaciones según la edad (Arroyo, 2017; Espinoza, 2018). Experiencias vividas en un tiempo determinado, enfatizar en otros aspectos que no sea edad (experiencias, modo de vida, personalidad)

Las diferencias encontradas en cuanto a los comportamientos proactivos también estarían relacionadas a las particularidades identificadas en cada generación. Se sabe que los trabajadores de la generación X suelen ser sujetos con deseo de aprender, tener habilidades comunicativas, trabajar en equipo y buscar mejorar sus habilidades (Simonato & Mori,

2015), siempre y cuando haya la distinción satisfactoria y la retroalimentación por sus jefes inmediatos, además de los vínculos afectuosos que tiene con sus compañeros de trabajo (Gross & Scott, 2001), pero, actúan en función de la dirección de líder, las reglas y los parámetros determinados. Distinto a los colaboradores de la generación Y, quienes reflejan una alta valoración de su participación en la empresa, considerándose incluso, con el derecho de formar parte de las decisiones de la organización (Molinari, 2011), además, tienen mayor conocimiento de las tecnologías, son creativos y orientados a logros inmediatos (Chirinos, 2009).

De acuerdo a estas características, la proactividad sería patrón mejor desarrollado en colaboradores de la generación Y que los de la generación X. Lo cual puede estar relacionada a las experiencias expuestas que recibieron durante su infancia los colaboradores de la generación Y. Estos, provienen de un contexto familiar en donde se tiende a valorar en gran medida su participación y las capacidades que posee (Molinari, 2011). Por lo cual ha desarrollado una mayor confianza en sí mismo y por ende desarrollan seguridad en la expresión de sus ideas, la creación de las mismas o la búsqueda de las alternativas para hacerlas notar. Sin embargo, los de la generación Y provienen de hogares donde los padres permanecían fuera por las largas jornadas de trabajo (Chirinos, 2009); lo que devenía en la exigencia para cumplir responsabilidades de adultos y un menor protagonismo.

Además, la teoría que sustenta el origen de los comportamientos proactivos, a través del enfoque situacional, también aporta en la comprensión de las disimilitudes encontradas. Se sabe que las personas que desarrollen un mayor comportamiento proactivo, logran hacerlo no por estímulos externos, sino por procesos de motivación intrínsecos en el marco de dar soluciones y aprovechar opciones, por una formación más flexible y capacidad de adaptación a cualquier modalidad (Salessi y Omar, 2017). Estos aspectos, son más visibles en colaboradores de la generación Y que en colaboradores de la generación X.

De esta forma, después de señalar los hallazgos en la investigación, se llega a conclusión de que ambas generaciones son importantes en el mercado laboral de los supermercados, pero, difieren en cuanto a sus características y nivel de engagement y comportamientos proactivos. Mientras que, los colaboradores de la generación X alcanzan mayores experiencias de engagement, los colaboradores de la generación Y alcanzan mayor tendencia a la proactividad. Aspectos a tener en cuenta, si se pretende estimular el desarrollo de ambas

variables dentro del grupo de colaboradores, puesto que los logros serán de acuerdo a las estrategias usadas, según sus características.

Es importante resaltar algunas limitaciones que pudieron incidir en el estudio, en primer lugar, está la poca información científica que se cuenta al respecto sobre la variable de variedades generacionales, lo cual genera limitaciones en cuanto a la completa comprensión de la misma, por lo que, en la investigación, aún pueden quedar vacíos que no se puedan explicar sobre las diferencias encontradas.

Paralelamente está, la influencia de variables externas, que además de las generaciones puedan también explicar las diferencias entre el engagement y el comportamiento proactivo, como los serían, nivel socioeconómico, estado civil, tiempo de trabajo o grado académico. Aspectos que no deberían pasar desapercibidos en otras investigaciones, si se quiere lograr una mejor comprensión de la variable.

Además, al utilizar una muestra por conveniencia, se genera el riesgo de presentar resultados de manera generalizada, por tanto, para futuras investigaciones es idóneo trabajar con un muestreo probabilístico.

V. CONCLUSIONES

La evidencia encontrada lleva a concluir:

1. El engagement presenta diferencias en colaboradores de la generación X y colaboradores de la generación Y, siendo mayores en el primer grupo ($M_x = 5.13 - M_y = 3.93$; $d = 1.27$).
2. De igual manera los elementos vigor, absorción y dedicación, presentan diferencias en colaboradores de la generación X y colaboradores de la generación Y, siendo mayores en el primer grupo ($M_x > M_y$; $d > 1.15$).
3. Por el contrario, las experiencias de comportamientos proactivos (hacia la organización, hacia uno mismo y hacia los demás) se vivencian de manera diferenciada según variedad generacional, siendo en este caso, mayores en colaboradores de la generación Y ($M_x < M_y$; $d > 1.13$).

VI. RECOMENDACIONES

- Llevar a cabo estudios tomando en cuenta otros diseños de investigación donde se tenga un mayor control de las variables extrañas, como lo serían los predictivos con varios grupos.
- Aumentar la producción científica sobre las variedades generacionales, ya que aun, es limitada.
- Estudiar las variables en otros contextos, a fin de corroborar si tiene en mismo efecto en organizaciones de sector minero, en organizaciones públicas, u otras.
- Trabajar con muestreo probabilístico, a fin de evitar brandar la generalización de resultados.

REFERENCIAS

- Alayo, M. & García, D. (2018). *Caracterización del grado de “Engagement”, sus principales determinantes y su correlación con la intención de permanencia para el caso de los adultos jóvenes de 18 a 30 años en una empresa de comida rápida*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12219/ALAYO_%20GARCIA_CARACTERIZACION_DEL_GRADO_DE_ENGAGEMENT.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Aragón, L. (2015). *Evaluación psicológica. Historia, fundamentos teórico – conceptuales y psicometría*. (2a ed.). México: El Manual Moderno.
- Araneda, H., Wond, P., Moenne, G., Larraechea, R., Dosal, F., Álvarez, G. & Becerra, M. (2017). *Engagement. Equipo Innovum Fundación Chile*. Recuperado de https://www.circularhr.cl/wpcontent/uploads/2018/11/Estudio_Engagement_2017.pdf
- Arenas, F. & Andrade, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali. *Acta Colombiana de Psicología*. Colombia, 16 (1), 43-56. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v16n1/v16n1a05.pdf>
- Argibay, J. (2009). Muestra en investigación cuantitativa. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 13 (1), 13 – 29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3396/339630252001.pdf>
- Arroyo, A. (2017). *Personalidad proactiva y compromiso organizacional en personal civil de una institución militar peruana del Callao*, 2017. (Tesis de Grado Bachiller) Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11240/Arroyo_VAJ.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Ashford, S. & Black, J. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214. doi:10.1037/0021-9010.81.2.199.

- Ato, M., López, J. & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de psicología*, 29 (3), 1038-1059. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16728244043>
- Bakker, A. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20 (4), 265-269. doi.org/10.1177/0963721411414534
- Bakker, A., Demerouti, E. & Xhantopolou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? *Revista Ciencia y Trabajo*. Santiago de Chile, 13(41), 135-142. Recuperado de https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_262.pdf
- Bateman, T., & Crant, J. (1993). The proactive component of organizational-behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118. doi:10.1002/job.4030140202.
- Belschak, F. & Den Hartog, D. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475-498. doi: 10.1348/096317909x439208
- Benavides-Pereira, A, Fraiz, D. & Porto-Martins, P. (2009). Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*. Recuperado de https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf
- Blanch, J. (2018). *Liderazgo auténtico, rendimiento e innovación: efecto mediador de las integraciones afectivas y cognitiva, y el engagement*. (Tesis de doctorado) Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/46471/1/T39653.pdf>
- Bobadilla, M., Callata, C. & Caro, A. (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional; rol de la orientación cultural en una empresa global*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacifico, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/Magali_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Borrego, A. (2016). *El Engagement en el trabajo: Antecedentes y resultados organizacionales*. (Tesis de doctorado). Universidad de Huelva, Huelva, España. Recuperado de http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/11948/El_engament_en_el_trabajo.pdf?sequence=4
- Campo-Arias, A. & Oviedo, H. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Revista Salud Pública*, 10 (5), 831-839. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/422/42210515.pdf>
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Rev Salud Pública*, 10 (5), 831-839. doi: 10.1590/S0124-00642008000500015
- Casas, J., Repullo, J. & Campos, D. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Aten Primaria*, 31(8), 527-38. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral. *Revista Venezolana*, 2 (4), 133-153. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/hevila/Observatoriolaboralrevistavenezolana/2009/vol2/no4/6.pdf>
- Coral, V. (2018). Inserción laboral en las nuevas generaciones. GREAT PLACE TO WORK® PERÚ. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/blog-peru/insercion-laboral-en-las-nuevas-generaciones>
- Cohen, J. (1988). *Statiscal Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2da ed. New Jersey: La Wrence Erlbaum Associates, Publishers. Recuperado de <http://www.utstat.toronto.edu/~brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower.pdf>
- Coronado, J. (2007). Escalas de medición. *Paradigmas*, 2 (2), 104 -125. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942056>
- Coupland, D. (1989). Generation X. *Vista*. Recuperado de <http://joeclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>

- De Canales, F., de Alvarado, E. & Pineda, E. (1994). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20Manual%20para%20el%20Desarrollo%20de%20Personal%20de%20Salud.pdf>
- Deloitte, LL. (2014). *Big demands and high expectations: What generation Y wants from business, government, and the future workplace*. Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/big-demands-and-high-expectations-what-generation-y-wants-from-business-government-and-the-future-workplace-241260071.html>
- Den Hartong, D. & Belschak, F. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 601–622. doi: 10.1348/096317906x171442.
- Duran, M., Extremera, N., Montalbán, F. y Rey, L. (2005). Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21 (1-2), 145-158. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317039009.pdf>
- Ellemers, N., de Gilder, D., & Van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behaviour at work. *Journal of Applied Psychology*, 83 (5), 717–730. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/20d3/08ffe4d5f589fccf7df3c12d832f683c8b3b.pdf>
- Espinoza, J. (2017). *El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios*. (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622703/Espinoza_qj.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Espinoza, S. (2018). *Personalidad proactiva y procrastinación laboral en colaboradores del área de recursos humanos en una empresa de Contact Center del Cercado de Lima, 2018*. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29911/Espinoza_GSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Forbes, R. (2013). La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional. *Éxito empresarial*, (227), 1 – 3. Recuperado de: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_227_040313_es.pdf

Forero, C., Maydeu-Olivares, A., & Gallardo-Pujol, D. (2009). *Factor analysis with ordinal indicators: A Monte Carlo study comparing DWLS and ULSEstimation. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 16(4), 625-641. doi.org/10.1080/10705510903203573

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70, 139-161. Recuperado de <http://www.evidence-based-entrepreneurship.com/content/publications/043.pdf>

GESTION (21 de noviembre del 2015). *El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. Diario Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592>

González P. & Mercado, P. (2014). *Gerenciando la Generación Y o el reto Millenials. AD-minister*, 24, 7-8. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322331212001.pdf>

Grau, R., Llorens, S., Peiro, J., Salanova, M. & Schaufeli, W. (2000). Desde el burnout al Engagement: ¿Una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjH7s_qqtHiAhXqqFkKHe1GAEGQFjAAegQIAxAB&url=http%3A%2F%2Fwww.want.uji.es%2Fdownload%2Fdesde-el-burnout-al-engagement-una-nueva-perspectiva%2F&usg=AOvVaw0yIiu29MPjq18vPuSd6KdS

- Great Place to Work (2019). *Los mejores lugares para trabajar™ 2019 para Millennials*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/images/lists/Reporte-Millennials-2019.pdf>
- Guevara, L. & Fernández, L. (2016). Work engagement y compromiso laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? *Artículos de Investigación Científica*. 34 (2), 108-119. doi: 1.21772/tipo.v34n2a04
- Guiamet, J. (2017). Experiencias de la temporalidad del trabajo en una empresa multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario. *Revista Pilquen Sección Ciencias Sociales*, 20(3), 56-66. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6128187>
- Hakanen, J., Perhoniemi R., & ToppinenTanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of vocational Behavior*, 73, 78-91. Recuperado de http://adviesburofier.nl/wp-content/uploads/2017/07/3_Positive-gain-spirals_JVB-2008.pdf
- Hewitt, A. (2011). *2012 Trends in global employee Engagement*. AON.com. Recuperado de: https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf
- Howe, N. & Strauss, W. (2007). *Millennials go to College*. Estados Unidos: Life Course Associates. Recuperado de <https://www.worldcat.org/title/millennials-go-to-college-strategies-for-a-new-generation-on-campus-recruiting-and-admissions-campus-life-and-the-classroom/oclc/123907203>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55. doi.org/10.1080/10705519909540118
- Keene, D. & Handricht, R. (2011). *Generation X members are active, balanced and happy, Seriously? The Jury Expert*. Recuperado de http://www.thejuryexpert.com/wp-content/uploads/TJE_Nov2011_GenX.pdf
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. Recuperado de https://issuu.com/isarodriguezvb/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k

- Lancaster, L. & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: who they. Why They Clash. How to Salve the Generational Puzzle at Work*. Estados Unidos: Harpercollins Publisbers. Recuperado de https://pdfs.semanticscholar.org/bd24/8f640f066d6a81b470f93aa3fe49295c852b.pdf?_ga=2.187530095.699115371.1573790102-1675940194.1559873795
- Lasso, L. (2015). *Estudio comparativo del engagement y el compromiso laboral de las generaciones X e Y. El caso de una empresa de servicios profesionales*. (Tesis de maestría). Universidad Abierta Interamericana. Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC118172.pdf>
- Marshall, J. (2004). Managing different generations at work. *Financial Executive*, 20(5), 18-19. Recuperado de <https://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA119650341&sid=google Scholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=08954186&p=AONE&sw=w>
- Martínez-Valdez, R., Huerta-Cerda, Z. & Catache-Mendoza, M. (2018). *Conociendo las actitudes de los Millennials en el ámbito laboral en el área de San Nicolás de los Garza* (Un primer paso para una investigación). Recuperado de: http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica_3/46%20MARTINE Z_HUERTA_CATACHE.pdf
- McBain, R. (2007). The Practice of Engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*. Setiembre-octubre, 6 (6), 16-19. doi:org/10.1108/14754390780001011.
- Morales, P. (2013). El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios. *Revista de Psicología*, 2 (1), 145-155. Recuperado de http://www.eio.uva.es/~valentin/ad3d/anadat/afc/comillas_AnalisisFactorial.pdf
- Morrison, E., & Phelps, C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419. doi:10.2307/257011
- Navos, O. & Rau, G. (2017). Nuevas Generaciones: su influencia en la cultura organizacional. *Revista Interação*, 19 (2), 256-270. doi.org/10.33836/interacao.v19i2.162

- Ocampo, M., Juárez, A. Arias, F. & Hindrichs, I. (2015). Factores psicosociales asociados a engagement en empleados de un restaurante de Morelos, México. *Liberabit*, 21(2), 207-219. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v21n2/a04v21n2.pdf>
- Palencia, M. (2013). Ética en la investigación psicológica: una mirada a los códigos de ética de Argentina, Brasil y Colombia. *Revista de Psicología*, 9 (17), 53-65. Recuperado de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/6231>
- Parker, S. & Collins, C. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662. doi:10.1177/0149206308321554
- Parker, S., & Wang, Y. (2015). Helping people to ‘make things happen’: A framework for proactivity at work. *International Coaching Psychology Review*, 10(1), 62-75. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/272821012_Helping_people_to_'make_things_happen'_A_framework_for_proactivity_at_work
- Parker, S., Bindl, U., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856. doi:10.1177/0149206310363732.
- Peters, K. (2018). ¿Quieres reclutar Millennials? ¡Enfócate en tu marca empleadora! GREAT PLACE TO WORK® PERÚ. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/blog-peru/quieres-reclutar-millennials-enfocate-en-tu-marca-empleadora>
- Quispe, M. (2015). *Responsabilidad social, empresarial y satisfacción laboral de los colaboradores del Hipermercado Tottus S.A.* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo, Lima, Perú. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3117/QUISPE%20BARDALES%20MILAGROS%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Raabe, B., Frese, M., & Beehr, T. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behaviour*, 70, 297–311. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.3125&rep=rep1&type=pdf>

- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies. Recuperado de <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>
- Rodríguez, E. & Peláez, M. (2010). *La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; compatibilización y liderazgo integral*. Recuperado de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS_ADMINISTRATION/160-170.pdf
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Recuperado de http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/10/2010_Salanova-Intro-Psicología-de-la-Salud-Ocupacional.pdf
- Salessi, S. & Omar, A. (2017). Comportamientos proactivos en el trabajo: una puesta al día. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 9 (3), 82-103. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3334/333454618005.pdf>
- Sánchez, A. (2019). *Propiedades psicométricas de la escala Utrecht de engagement en el trabajo en colaboradores de una entidad financiera de Trujillo*. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28371/sanchez_la.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. Recuperado de <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. *Journal of happiness Studies*, 3(1), 71-92 Scholarship. New York: Oxford University Press. Recuperado de <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Seibert, S., Crant, J., & Kraimer, M. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), 416–427. doi: 10.1037/0021-9010.84.3.416.

- Simonato, F. & Mori, M. (2015). *Los Millenials y las Redes Sociales. Estudio del comportamiento, ideología, personalidad y estilos de vida de los estudiantes de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata a través del análisis Clúster*. (Trabajo de grado) Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/280570873_Los_Millenials_y_las_Red_s_Sociales_Estudio_del_Comportamiento_Ideologia_Personalidad_y_Estilos_de_Vida_de_los_Estudiantes_de_Ciencias_Economicas_de_la_Universidad_Naciona_l_de_La_Plata_a_traves_del_An
- Smola, K. & Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 363-382. doi: 10.1002/job.147.
- Stecher, A. (2012). Perfiles Identitarios de Trabajadores de Grandes Empresas del Retail en Santiago de Chile: Aportes Psicosociales a la Comprensión de las Identidades Laborales. *PSYKHE*, 21 (2), 9-20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96725078002>
- Stecher, A., Godoy, L. & Toro, J. (2010). Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de venta de un supermercado. *Polis Revista Latinoamericana*. Recuperado de <https://journals.openedition.org/polis/1037>
- Thomas, J., Whitman, D., & Viswesvaran, C. (2010) Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83 (2), 275-300. doi.org/10.1348/096317910X502359
- United States Census Bureau. (2016). *World Population by Age and Sex 2016*. Recuperado de <https://www.worldometers.info/world-population/world-population-gender-age.php>
- Vargas, E. & Muñoz, M. (2015). *Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral*. Recuperado de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/3525/76.0270.PS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

ANEXO 1

Consentimiento Informado

Trujillo, _____ 2019

Yo, _____, identificado con DNI _____, indico que se me ha invitado a participar del estudio denominado “Engagement y comportamientos proactivos según clasificación generacional en supermercados de Trujillo”.

Por la recolección de datos, se informó que:

- Se administrarán dos cuestionarios, el primero de 17 ítems, el segundo de 11 ítems y la ficha sociodemográfica.
- El tiempo que me llevará responder es de 30 minutos aproximadamente.
- La información que proporcione no será usada para fines diferentes a los objetivos presentados en este estudio.
- Mis datos personales no aparecerán asociados a ninguna opinión particular, o de publicaciones que no estén ligadas a esta investigación.
- La participación en este estudio no involucra beneficio económico.
- Puedo realizar las preguntas que considere necesario sobre la investigación en cualquier momento, y estoy en todo el derecho que se me explique de manera precisa y especificada.
- Puedo retirarme del mismo cuando crea conveniente, sin tener que brindar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por la decisión tomada.
- La información brindada, es completamente confidencial y no serán entregados a otras personas sin mi autorización.

Después de haber recibido esta información ACEPTO VOLUNTARIAMENTE participar de la investigación en mención.

Nombres y DNI: _____

Firma: _____

ANEXO 2

FICHA SOCIODEMOGRÁFICA

Buenos días:

Estimado señor (a), señorita o joven, los siguientes cuestionarios forman parte de un estudio que tiene como finalidad describir la conducta de los colaboradores dentro de una organización. Tome en cuenta que dichos cuestionarios son completamente anónimos y confidenciales. Le pedimos por favor responda todos los ítems con sinceridad. Llene primero los datos generales posteriormente lea con atención y conteste todas las preguntas marcando con una (X) en un solo recuadro. Le agradecemos por brindarnos minutos de su tiempo.

Si tiene alguna duda, consulte con las responsables del presente cuestionario:

I. DATOS GENERALES

1.1. Género

a) Femenino () Masculino ()

1.2. Edad : _____

1.3. Tiempo de Servicio : _____

1.4. Nivel de estudios :

a) Secundaria Completa

b) Técnico

c) Bachiller

d) Profesional

e) Estudiante

Especifique: _____

1.5. Área en la que trabaja: _____

1.6. Modalidad de Trabajo: Full time () Part time () Otros _____

ANEXO 3

Variable: Engagement

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES)

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas con respecto a su trabajo. Por favor, lea con mucho cuidado cada una de las preguntas y decida si en sus experiencias laborales anteriores se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así, marque “0” (cero); en caso si se haya sentido así marque según la siguiente leyenda:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regular	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

1. ____ En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. ____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
3. ____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
4. ____ Soy fuerte y activo en mi trabajo.
5. ____ Estoy entusiasmado con mi trabajo.
6. ____ Cuando estoy trabajando me olvido de lo que pasa a mi alrededor.
7. ____ Mi trabajo me inspira.
8. ____ Cuando me levanto tengo ganas de ir a trabajar.
9. ____ Me siento feliz cuando estoy muy concentrado en mi trabajo.
10. ____ Estoy orgulloso del trabajo que hago.
11. ____ Estoy metido de lleno en mi trabajo.
12. ____ Puedo continuar trabajando durante largas horas.
13. ____ Mi trabajo es retador.
14. ____ Me “dejo llevar” por mi trabajo.
15. ____ Soy muy persistente en mi trabajo.
16. ____ Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo.
17. ____ Incluso cuando hay problemas, continúo trabajando.

Fin del cuestionario

ANEXO 4

Variable: Comportamientos Proactivos

Escala de Comportamientos Proactivos en el Trabajo

Las siguientes interrogantes se refieren a los comportamientos que muestran en su trabajo. Por favor, lea con mucho cuidado cada uno de los ítems y analice situaciones que se relacionen con actividades del cuestionario y su entorno laboral. Si nunca ha realizado actividades, marque “1” (uno); en caso haya realizado, marque según la siguiente leyenda:

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

Comportamientos proactivos orientados a la organización

1. ___ Sugiero soluciones para los problemas de mi organización.
 2. ___ Aprendo nuevos conocimientos que beneficiarán a mi organización.
 3. ___ Optimizo la distribución de mi trabajo para ayudar a que la organización logre sus metas.
-

Comportamientos proactivos orientados a los demás

4. ___ Comparto mis conocimientos con mis compañeros.
 5. ___ Colaboro con las tareas de mis compañeros, aunque no esté obligado a hacerlo.
 6. ___ Oriento a nuevos compañeros.
 7. ___ Ayudo a que mis compañeros concreten sus ideas.
-

Comportamientos proactivos orientados a uno mismo

8. ___ Busco nuevos modos de realizar mi trabajo para ser más eficiente.
 9. ___ Me capacito para desarrollarme profesionalmente.
 10. ___ Me esfuerzo por lograr mis objetivos personales en mi trabajo.
 11. ___ Asumo tareas que contribuyen al desarrollo de mi carrera laboral.
-

¡Gracias por su participación!

ANEXO 5

Validación de la escala de comportamientos proactivos

(Autores: Belschak y Den Hartog, 2010; Adaptación: Salessi y Omar 2017)

Con una muestra piloto de colaboradores (n = 110), 43.64% de la generación X y 56.36% de la generación Y, se realizó la validación de la escala de comportamientos proactivos mediante estudio factorial confirmatorio y el procedimiento de mínimos cuadrados ponderados robustos. El patrón original consta de tres dimensiones; los hallazgos obtenidos confirmaron que tal modelo se acopla a la medida alcanzando índices de ajuste aceptables: $\chi^2/gl = 2.09$, S-RMR = .75; CFI = .99, TLI = .99 (Ver tabla 6), de acuerdo a los criterios de valoración (Hu & Bentler, 1999).

Tabla 6

Los índices de ajuste de escala de comportamientos proactivos

Modelo	χ^2	gl	χ^2/gl	RSMEA (IC90%)	SRMR	CFI	TLI
M1	85.673	41	2.09	.100 (.070 - 130)	0.075	0.99	0.99

Nota: χ^2 : Chi cuadrado; gl: Grados de libertad; RSMEA: Raíz cuadrada media del error de aproximación; SRMR: Raíz del residuo cuadrático media estandarizado; CFI: Índice de ajuste comparativo; TLI: Índice de Tucker-Lewis.

Las cargas factoriales de la dimensión CP orientados a la organización alcanzaron un rango de .57 a .93; de la dimensión CP orientados a los demás alcanzaron un rango de .72 a .94; y, de la dimensión CP orientados a uno mismo un rango de .72 a .93 (Ver tabla 7). Tales, de acuerdo con la explicación de Morales (2013) alcanzarían el criterio de relevancia práctica, llegando a explicar más del 50% de la variabilidad del factor en el que miden.

Tabla 7

Cargas factoriales de la escala de comportamientos proactivos.

Factor / ítem	λ
<i>CP orientados a la organización</i>	
1	0.57
2	0.93
3	0.72
<i>CP orientados a los demás</i>	
4	0.82
5	0.85
6	0.72
7	0.94
<i>CP orientados a uno mismo</i>	
8	0.81
9	0.72
10	0.90
11	0.75

Nota: λ : Cargas factoriales

Finalmente, la confiabilidad de cada dimensión reporto valores de consistencia desde $\omega = .73$ hasta $\omega = .85$. Valores que representan medidas aceptables (Campo-Arias, & Oviedo, 2008).

Tabla 8

Confiabilidad escala de comportamientos proactivos.

Factor	ω
CP orientados a la organización	0.73
CP orientados a los demás:	0.85
CP orientados a uno mismo	0.81

Nota: ω : *Coficiente omega*

ANEXO 6

CORRELACIÓN DE AMBAS VARIABLE

(ENGAGEMENT Y COMPORTAMIENTOS PROACTIVOS)

Tabla 9

Correlación entre engagement y comportamientos proactivos en colaboradores de supermercados de Trujillo, según variedad generacional.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1. Vigor	-	,74**	,85**	,92**	-0.06	-,13*	-0.05
2. Absorción	,67**	-	,81**	,93**	-0.03	-,13*	0.02
3. Dedicación	,67**	,86**	-	,94**	-0.03	-0.10	-0.02
4. Engagement	,84**	,94**	,94**	-	-0.04	-,13*	-0.02
5. C. Orientados a la organización	-,24**	-,28**	-,27**	-,29**	-	,52**	,49**
6. C. Orientados a los demás	-,35**	-,30**	-,33**	-,36**	,53**	-	,43**
7. C. Orientados a uno mismo	-,24**	-,26**	-,27**	-,28**	,31**	,67**	-

Nota: **. Correlación significativa en el nivel 0,01; *. Correlación es significativa en el nivel 0,05; Las correlaciones debajo de la diagonal corresponden a la generación X; las correlaciones por sobre la diagonal corresponden a la generación Y.

Según lo apreciado en la tabla 6, en los colaboradores de la generación X, el engagement alcanzó correlación inversa y de efecto pequeño con dos de los comportamientos proactivos: siendo de -.29 con los CP. orientados a la organización y de -.28 con los comportamientos orientados a uno mismo; y correlación inversa de efecto moderado con los comportamientos orientados a los demás ($r = -.36$). De igual manera, los componentes de engagement vigor, absorción y dedicación alcanzaron correlación inversa de efecto pequeño con los comportamientos orientados a la organización y a uno mismo; en tanto, las tres dimensiones de engagement alcanzaron correlación inversa de efecto moderado con los comportamientos orientados a los demás.

Por otro lado, en los colaboradores de la generación Y, el engagement y sus dimensiones alcanzaron correlación inversa y de efecto pequeño con los comportamientos orientados a

los demás ($r > -.10$); en tanto, los comportamientos orientados a la organización y a uno mismo demostraron correlaciones de efecto trivial ($r < +/- .10$).

CARTA DE PERMISO PARA APLICACIÓN DE LA PRUEBA



"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"

Trujillo, 09 de octubre del 2019

Sres.
Supermercados Peruanos S.A.

Atención: Srta. Luz Bertha Zarsoza Rojas
Gerente de tienda

Mediante el presente, nos dirigimos a usted para saludarle cordialmente y al mismo tiempo presentarles a los estudiantes del XI ciclo de la escuela de psicología:

- CIERTO ZAVALETA JAIR JAIME DNI 71254103
- CASTILLO GARCÍA ROCÍO DEL PILAR DNI 72436483
- CHAMORRO FERNANDEZ MARÍA LUISA DNI 70687108

Quienes actualmente están desarrollando sus proyectos de tesis denominado "Engagement y comportamientos proactivos según clasificación generacional en colaboradores de supermercados de Trujillo" y "Engagement en los colaboradores del rubro retail según sus niveles organizacionales de la ciudad de Trujillo". Para lo cual necesitan de su apoyo brindando su autorización, para que los estudiantes en mención puedan aplicar sus pruebas para la recolección de los datos.

Conocedores de su capacidad de colaboración para con los estudiantes, estoy segura del apoyo que se le brindará, quienes al culminar su trabajo de investigación se comprometen a entregar un ejemplar de su tesis.

Agradeciéndole por su gentil atención, me despido de usted reiterándole mi especial consideración.

Atentamente,



UCV, licenciada para que
puedas salir adelante.

