



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**LÍNEA DE CARRERA, DESARROLLO DE PERSONAL Y  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES  
DE UNA FRANQUICIA DE COMIDA CHINO-PERUANA**

**PRESENTADA POR**

**ZULEIKA PATRICIA MONTEBLANCO LEON**

**KARINA TIFFANY URBINA FLORES**

**ASESOR**

**DENNIS LOPEZ ODAR**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS**

**LIMA – PERÚ**

**2021**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS**

**HUMANOS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TESIS**

**LÍNEA DE CARRERA, DESARROLLO DE PERSONAL Y  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES  
DE UNA FRANQUICIA  
DE COMIDA CHINO-PERUANA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTADO POR:**

**ZULEIKA PATRICIA MONTEBLANCO LEON  
KARINA TIFFANY URBINA FLORES**

**ASESOR:**

**Mg. DENNIS LOPEZ ODAR**

**LIMA - PERÚ**

**2021**

**DEDICATORIA**

A nuestros seres queridos por impulsarnos a ser mejores personas y profesionales, y sobre todo por motivarnos a cumplir nuestros objetivos.

### **AGRADECIMIENTOS**

Nuestro agradecimiento a nuestros padres y a todas las personas que nos han motivado y acompañado desde que inició nuestra vida universitaria, y se mantienen cerca en nuestra vida laboral y profesional.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
1.1    Antecedentes de la investigación .....	5
1.2    Bases teóricas .....	7
1.2.1    Línea de Carrera .....	7
1.2.2    Desarrollo del personal .....	11
1.2.3    Compromiso Organizacional .....	12
1.3    Definición de términos básicos .....	15
1.3.1    Línea de carrera .....	15
1.3.2    Desarrollo del personal .....	15
1.3.3    Compromiso organizacional .....	16
1.3.4    Capacitación .....	16
1.3.5    Retroalimentación .....	16
1.3.6    Evaluación de desempeño .....	16
<b>CAPÍTULO II. HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>17</b>
2.1    Formulación de hipótesis principal y derivadas .....	17
2.2    Hipótesis general .....	17
2.2.1    Hipótesis específicas .....	17
2.3    Variable y definición operacional .....	17
2.3.1    Variable 1: Compromiso organizacional .....	17

2.3.2	Variable 2: Línea de carrera .....	18
2.3.3	Variable 3: Desarrollo del personal .....	18
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>20</b>
3.1	Diseño metodológico .....	20
3.2	Diseño muestral.....	20
3.2.1	Población .....	20
3.2.2	Muestra .....	21
3.3	Técnicas de recolección de datos.....	23
3.3.1	Pasos para la elaboración del cuestionario: .....	23
3.3.2	Pasos para la elaboración de entrevista a profundidad.....	24
3.4	Confiabilidad y validez del instrumento.....	24
3.4.1	Cuestionario estructurado de línea de carrera.....	24
3.4.2	Cuestionario estructurado de Desarrollo de personal:.....	25
3.4.3	Cuestionario estructurado de Compromiso organizacional:.....	26
3.4.4	Entrevista en profundidad.....	28
3.5	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	30
3.6	Aspectos éticos.....	30
<b>CAPITULO IV. RESULTADO .....</b>		<b>31</b>
4.1	Resultados de la investigación.....	31
4.1.1	Análisis exploratorios.....	31
4.1.2	Análisis descriptivos.....	32
4.1.3	Confiabilidad y validez del instrumento .....	45
<b>CAPITULO V. DISCUSIÓN .....</b>		<b>46</b>
5.1	Discusión de resultados.....	46
5.2	Conclusiones .....	50
5.3	Recomendaciones .....	51
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>		<b>53</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>60</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Operacionalización de la variable Compromiso Organizacional .....	18
Tabla 2.	Operacionalización de la variable Línea de carrera.....	18
Tabla 3.	Operacionalización de la variable Desarrollo de personal.....	19
Tabla 4.	Datos demográficos de la encuesta .....	22
Tabla 5.	Validez de contenido Cuestionario- Coeficiente V de Aiken.....	25
Tabla 6.	Validez de contenido Cuestionario - Coeficiente V de Aiken.....	26
Tabla 7.	Validez de contenido Cuestionario: Coeficiente V de Aiken .....	27
Tabla 8.	Alfa de Cronbach .....	28
Tabla 9.	Validez de contenido de la entrevista de profundidad: Coeficiente V de Aiken.....	29
Tabla 10.	Prueba de Kolmogórov-Smirnov.....	31
Tabla 11.	Línea de carrera.....	32
Tabla 12.	Desarrollo del personal .....	36
Tabla 13.	Compromiso Organizacional. ....	39
Tabla 14.	Correlación de línea de carrera y compromiso organizacional.....	41
Tabla 15.	Correlación de desarrollo del personal y compromiso organizacional .....	42
Tabla 16.	Correlación de desarrollo del personal y compromiso organizacional .....	43
Tabla 17.	Influencia del desarrollo personal y línea de carrera sobre el compromiso laboral: significancia de los coeficientes de trayectoria (beta).....	44



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Los subsistemas de Recursos Humanos. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 2.	Modelo de compromiso de Aon Hewitt. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 3.	Línea de carrera. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 4.	Nivel de gestión de línea de carrera .....	35
Figura 5.	Desarrollo de Personal. ....	37
Figura 6.	Nivel de desarrollo del personal .....	38
Figura 7.	Compromiso organizacional. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 8.	Nivel de compromiso organizacional. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.1</b>
Figura 9.	Relación entrea línea de carrera y desarrollo personal con el compromiso organizacional. ....	444

## RESUMEN

La presente tesis analiza la línea de carrera, desarrollo del personal y el compromiso organizacional en los colaboradores de un restaurante franquiciado de comida chino-peruana. La muestra se realizó con un enfoque censal, siendo consultados todos los miembros de la empresa, un total de 203 colaboradores. A lo largo de la investigación se ha aplicado encuestas a los colaboradores del restaurante y una entrevista a profundidad al gestor de recursos humanos, a fin de contrastar las respuestas y de poder analizar la relación entre las variables. La asociación entre las variables se analizó en función a la correlación (Rho de Spearman) y Ecuaciones de Modelos Estructurales. Se determinó el coeficiente de correlación de 0,857 y que la línea de carrera ( $Beta=0.376$ ,  $p < .001$ ) y el desarrollo del personal ( $Beta= 0.406$ ,  $p < .001$ ) se relaciona directamente sobre el compromiso organizacional. Ambas variables explican el 56.4% del compromiso organizacional observado en los colaboradores ( $R^2= 0.564$ ). Adicional se utilizó el coeficiente de consistencia interna (Alfa de Cronbach) la cual analiza la confiabilidad de los instrumentos, para línea de carrera se obtuvo un 0.84 ( $p<.01$ ), para desarrollo de personal se obtuvo 0.87 ( $p<.01$ ) y para compromiso organizacional se obtuvo 0.91 ( $p<.01$ ). Se recomienda clarificar y difundir la política de línea de carrera con todos los colaboradores y mayor cercanía por parte del equipo de recursos humanos con todo el personal del restaurante. Así mismo, este trabajo hace énfasis en la necesidad de contar con una gestión de línea de carrera y un desarrollo del personal activo.

**Palabras clave:** Compromiso, desarrollo, organización, línea de carrera, profesional, personal y desempeño.

## ABSTRACT

This thesis analyzes the relationship of the career line and staff development on the organizational commitment of the employees of a Chinese-Peruvian restaurant franchisee. The sample was carried out with a census approach, being consulted all the members of the company, a total of 203 collaborators. Throughout the research, surveys have been applied to the restaurant's collaborators and an in-depth interview to the human resources manager, in order to contrast the answers and to be able to analyze the relationship between the variables. The association between the variables was analyzed according to the correlation (Spearman's Rho) and Structural Model Equations. A correlation coefficient of 0.857 was determined and that career path (Beta = 0.376,  $p < .001$ ) and staff development (Beta = 0.406,  $p < .001$ ) directly relationship organizational commitment. Both variables explain 56.4% of the organizational commitment observed in the collaborators ( $R^2 = 0.564$ ). Additionally, the internal consistency coefficient (Cronbach's Alpha) was used, which analyzes the reliability of the instruments, for career line a 0.84 ( $p < .01$ ) was obtained, for staff development it was obtained 0.87 ( $p < .01$ ) and for organizational commitment, 0.91 ( $p < .01$ ) was obtained. It is recommended to clarify and disseminate the career line policy with all collaborators and greater proximity on the part of the human resources team with all the restaurant staff. Likewise, this work emphasizes the need for career line management and active staff development.

**Keywords:** Commitment, development, organization, career line, professional, personal and performance.

## INTRODUCCIÓN

Desde mucho tiempo atrás, se ha considerado importante la administración del capital humano para alcanzar objetivos organizacionales.

Para hablar de dicha gestión, Escudero (2009) se debe remontar a la época de la Revolución Industrial, las maquinas fueron reemplazando a los trabajadores y esto llevo a reconocerse la primera unión sindical en Inglaterra, con el único fin de defender los derechos de los colaboradores.

Chiavenato (2009) indica que las empresas buscan seleccionar a los mejores talentos para el logro de objetivos organizacionales. Por los avances tecnológicos y la velocidad con la que se desarrollan los negocios se debe realizar una correcta Gestión de Talento Humano, para así hacer frente a las exigencias del mundo actualizado y ser aún más competitivos.

La importancia de una adecuada Gestión de Talento Humano radica en potenciar todos los frentes para el bienestar de la empresa y de sus colaboradores.

El presente trabajo de investigación hace mención a la línea de carrera, desarrollo de personal y compromiso organizacional en colaboradores de una franquicia de comida chino-peruana, por la empresa en estudio.

En la parte operativa de la empresa, entiéndase el restaurante, no hay definida una línea de carrera ni un plan de desarrollo del personal, sin embargo, en la práctica si existen casos de ascensos o línea de carrera progresiva.

En el Perú, gran parte de las empresas que cuentan con una línea de carrea, se basan en la evaluación de desempeño y retroalimentación para conocer el desempeño tal cual y las proyecciones que tiene el colaborador hacia la empresa, y así la empresa pueda detectar a sus colaboradores con alto potencial y capacidad en el desempeño de funciones.

Por lo mencionado, esta investigación servirá para medir y comprobar si el nivel de compromiso de los colaboradores es alto o aceptable; basado en una buena gestión de línea de carrera y correcto desarrollo del personal. Para poder plantear posibles mejoras en estas gestiones.

De acuerdo con lo indicado por Úrsula Gutiérrez (2010) la línea de carrera sirve en las empresas para saber qué tipo de talentos requiere, y que colaboradores aportan al crecimiento de la organización.

Así, ante lo expuesto, se responderán las siguientes preguntas:

### **Problema general**

¿La línea de carrera y desarrollo del personal tienen relación en el compromiso organizacional de los colaboradores de una franquicia de comida chino-peruana?

### **Problemas específicos**

- ¿Cómo se gestiona la línea de carrera en los colaboradores de la franquicia de comida chino-peruana?
- ¿Cómo se gestiona el desarrollo del personal en los colaboradores de la franquicia de comida chino-peruana?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional en los colaboradores una franquicia de comida chino-peruana?
- ¿Cuál es la relación entre las variables línea de carrera y compromiso organizacional?
- ¿Cuál es la relación entre las variables desarrollo del personal y compromiso organizacional?

El objetivo principal de la investigación es determinar si estas variables se relacionan directamente en el compromiso organizacional por parte de los colaboradores, por eso hemos utilizado un diseño descriptivo correlacional para poder comparar las variables, su relación entre sí.

### **Objetivo general**

Determinar si existe relación entre la línea de carrera y desarrollo del personal en el compromiso organizacional en los colaboradores de una franquicia de comida chino-peruana.

### **Objetivos específicos**

- Identificar la gestión de línea de carrera por parte de los colaboradores de la franquicia de comida chino-peruana.
- Confirmar la existencia de la gestión de desarrollo del personal para los trabajadores de la franquicia de comida chino-peruana.
- Determinar el nivel de compromiso organizacional en los colaboradores de la franquicia de comida chino-peruana.
- Determinar la relación entre las variables línea de carrera y compromiso organizacional en una franquicia de comida chino-peruana.
- Determinar la relación entre las variables desarrollo de personal y compromiso organizacional en una franquicia de comida chino-peruana

El impacto que tiene esta investigación es que será útil para que las empresas similares puedan tener un panorama claro si estas variables se relacionan con el compromiso organizacional y de igual modo, para que la empresa clarifique sus políticas en cuanto a la línea de carrera y desarrollo del personal, motivándose a mantener un alto nivel de compromiso organizacional y un clima armónico en su cultura organizacional.

En el marco de la recolección de la información se realizaron encuestas al personal operativo del restaurante y una entrevista a profundidad a la gestora de recursos humanos.

Hoy en día muchas empresas nacionales mencionan y ofrecen el tema de línea de carrera y desarrollo del personal, sin embargo, en muchos casos no lo tienen como política, es más podríamos decir, que no están incluidos en un plan anual. Esto ha sido el motivante

de la presente investigación, a forzar de cierto modo el establecimiento de estas políticas, donde se le dé la importancia y el caso debido a estas variables.

Para esto se ha presentado en cada capítulo la fundamentación debida para sustentar las hipótesis indicadas.

En el capítulo II, se presentan las hipótesis y variables, cada una debidamente detallada.

En el capítulo III, llamado metodología de la investigación, se presenta la población y se delimita la muestra que tendrá la investigación, al igual que el procedimiento para la recolección de datos y los resultados de los instrumentos presentados.

En el capítulo IV, resultado, se detalla los resultados obtenidos en el trabajo de campo y se discuten contra las hipótesis presentadas. Incluso contra la base teórica y los antecedentes.

Finalmente, se puede encontrar las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido de la investigación, como resultado final de la presenta tesis.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes de la investigación

Todas las empresas deben tener una política de línea de carrera y desarrollo establecida para sus colaboradores, porque esto les permite retener a sus empleados y sacar lo mejor de ellos al momento de desempeñar sus funciones.

Según Coronado, Valdivia, Aguilera y Alvarado (2020) mencionan que existen una serie de variables antecesoras del compromiso, que se pueden clasificar de dos formas: en manipulables y no manipulables. Manipulables son las que la empresa puede intervenir para mejorarlas y no manipulables son las que están dentro de la organización y en sus miembros, no se pueden controlar. Como resultado es importante mencionar que no todos los efectos del compromiso organizacional son positivos, pero todos aportan algo mínimo en la medición de este.

Rojas (2019) en su estudio para obtención de licenciatura en Perú, tuvo como objetivo determinar si las buenas prácticas desde el equipo de talento humano influían en lo afectivo, cuáles eran las variables directas, esta investigación utilizó un diseño descriptivo y correlacional, empleando una muestra de 109 colaboradores, se obtuvo como resultado que las buenas prácticas en recursos humanos influyen en lo afectivo están precedidas por el clima laboral, y la relación vida - trabajo. Además, que una adecuada retención al colaborador impacta positivamente en su compromiso organizacional.

Según Medina, Salas y Salvatierra (2019) en su investigación realizada en Perú, con el fin de determinar qué factores influyen en la permanencia de una persona en la empresa, para ello se aplicó a 94 colaboradores de la empresa en mención, se utilizó un enfoque cuantitativo y se obtuvo como conclusión que hay una serie de factores que influyen en la permanencia



de un colaborador en la empresa, y estos son: retribución, recompensas, desarrollo en la organización, línea de carrera y compromiso organizacional. Las variables mencionadas impactan directa e indirectamente del compromiso organizacional.

Cabrera y Mojalott (2018) en su tesis realizada en Perú, aplicaron un diseño de investigación no experimental, transversal y de relación. La muestra de esta investigación es de 322 colaboradores, seleccionados en forma no aleatoria y no probabilística, y se usó la fórmula de cálculo a través del algoritmo para poblaciones finitas. Esta investigación tenía como objetivo determinar la relación entre el compromiso organizacional y el marketing interno, para denotar el impacto de una sobre otra y su importancia, dando como resultado que el compromiso organizacional es relacionado de forma positiva, muy baja y significativa con el nivel de marketing interno, con un coeficiente de correlación de  $r=.435$  y  $p=.00$ . El objetivo de dicha investigación es obtener la relación entre compromiso organización y los niveles de marketing interno con el fin de que podamos determinar si el marketing interno es una variable para estudiar.

Según Frontado y Tello (2017) de Perú, en su investigación de Motivación y Compromiso Organizacional en una institución pública, utilizó una muestra de 99 colaboradores y se aplicó el diseño correlacional, nos mencionó como conclusión que, si existe relación entre motivación y compromiso, en los colaboradores de una institución pública por lo tanto refiere que a mayor motivación laboral habrá un mayor compromiso organizacional por parte de los mismos colaboradores.

La línea de carrera en una empresa es un tema que se vive dentro de las organizaciones, hoy en día hay diversos artículos y análisis sobre esta variable y su impacto positivo dentro de las organizaciones.

Laverde, Salamanca y Atehortua (2018) en Bogotá, tenían como objetivo elaborar un prototipo de plan de carrera que demuestre el camino para desarrollo organizacional, así mismo identificar y clasificar el talento. Se utilizó una metodología de las 9 cajas para mapeo de talento con una variable dependiente que era la retención del personal, esto dio como resultado una ruta establecida para mapear al talento y poder realizar sesiones donde se evidencie esta información.

Según un sondeo de la bolsa laboral Bumerán (2015) aplicado a más de 3000 personas que se encuentran laborando en Sudamérica, a través de una encuesta, demostró que el 53% de las personas renuncia a su trabajo por la ausencia de posibilidades para desarrollar una línea de carrera, ya que es un factor motivacional e indispensable para su desarrollo. Esta información recabada es indispensable para determinar los motivos de salida de una empresa, lo que puede servir como factor inverso de retención y captación de talento.

## **1.2 Bases teóricas**

### **1.2.1 Línea de Carrera**

Según Alexandra Carranza (2018), la línea de carrera es un proceso que define las prácticas de desarrollo de los colaboradores al interior de la organización. Al mismo tiempo, una de las cualidades más valoradas por los trabajadores a la hora de tomar un puesto.

Según la Universidad de Tecmelio (2020), menciona que la línea de carrera cuenta con 4 características importantes las cuales mencionaremos a continuación:

1. Facultad de alto nivel.
2. Apoyo y seguimiento a los estudiantes.
3. Plan de estudios de alta calidad y aulas dinámicas.
4. Reconocimiento oficial de la carrera en línea.

Claro está, para conseguir esto, es crucial desarrollar un plan de línea de carrera estructurada. Lo cual lo menciona José (2018), *“Primero deben tener muy claro qué pueden*

*ofrecer a sus trabajadores. No todas las empresas cuentan con la visión estratégica clara de hacia dónde desean llegar. Muchas empresas erran en este punto. Al no tener clara la visión estratégica no pueden asegurar una línea de carrera a sus colaboradores y esto termina frustrando a los trabajadores, especialmente a los talentosos”.*

Orientación Universia (2019), en su artículo menciona que la línea de carrera se gestiona de la siguiente forma:

1. Primero debemos conocer las habilidades sociales y las cualidades que se necesita para la posición a la cual se quiere ascender, sobre todo se debe cumplir con los objetivos de la actual posición, teniendo en consideración la efectividad como trabajador.

2. Segundo debido a la limitación de tiempo y la competitividad que se presenta para adquirir una línea de carrera, puede ser una opción estudiar una carrera técnica puesto que es en menos tiempo y con ello se puede generar realizar especializaciones a corto plazo.

3. Por otro lado, se debe contar con una constante comunicación e investigación sobre los nuevos requerimientos de la posición, competencias, etc. Para que de esa manera se pueda cubrir las expectativas del nuevo cargo y ser un factor importante para la posición y organización.

Oscar Pérez (2019), menciona que la línea de carrera, ayuda a ordenar las estrategias de la organización con el personal que las conforma, para que así estén preparados para las nuevas posiciones que se tienen en mente. También fomenta a desenvolver a los colaboradores por medio de ascensos que se pueden realizar dentro de la misma empresa.

Reduce la rotación, ya que al ofrecer a los colaboradores una línea de carrera de crecimiento ayuda a reducir la incertidumbre en cuanto a su crecimiento profesional. Genera mayor compromiso y productividad de los colaboradores al ofrecerles más que funciones, metas que cumplir. Lo cual trae consigo un reconocimiento y valoración de parte de la organización hacia su desempeño.

Según lo menciona la revista de pasión por el derecho (2021), indica que la evaluación del desempeño y el plan de carrera son dos herramientas estratégicas que se entrelazan entre sí.

El diario Gestión (2016), señaló que el compromiso organizacional influencia de manera positiva en la productividad de los colaboradores y con ello incrementa la rentabilidad de las organizaciones. Ellos presentan un artículo donde se evidencia que a nivel global ha aumentado el índice de compromiso laboral, siendo América Latina quien lidera este ranking con un promedio de 72% e incluso Perú supera este índice con 74%.

Por otro lado, la encuesta realizada por Laborum (2014), nos indica que las empresas en el Perú retienen a su personal en un 24% al implementar una línea de carrera, puesto que eso ayuda a generar un mejor vínculo con la persona que ocupa un puesto específico y genera un valor por su crecimiento profesional dentro de la organización a la cual pertenecen.

Humanitae (s/f) manifiesta que la línea de carrera sirve para que los colaboradores puedan alinear sus objetivos con el plan estratégico de la empresa, tiene la siguiente metodología:

- a. Análisis de información organizacional
- b. Revisión de la descripción de puestos
- c. Determinación de necesidades de la empresa
- d. Informe Final
- e. Elaboración y aprobación de planes de carrera

Martha Alles (2006) afirma que para determinar el desempeño deseado del colaborador y el desarrollo que tendrá, debemos considerar también, el rubro de la empresa en la que trabaja. Es importante que todos los empleados de la organización sepan cual es la estrategia y el objetivo organizacional para que puedan alinear y entender sus objetivos establecidos para la evaluación de desempeño.

Esta es una de las principales herramientas para saber cómo y que tanto se ha desarrollado el colaborador, de acuerdo con sus objetivos individuales.

La evaluación de desempeño no es un examen para determinar la continuidad de un colaborador, si no es una oportunidad para indicarle sus áreas de mejora, así como felicitar por un buen desempeño. También nos permite ver el grado de aprendizaje y cumplimiento de sus funciones dentro de un periodo determinado, y medir de alguna manera, la percepción del clima organizacional, que en conclusión nos ayudará a mantener un alto compromiso organizacional o saber si no lo hay.

Según Dessler (1979) precisa que el Clima Organizacional es la impresión que tienen los colaboradores de la organización y su opinión acerca de las compensaciones, la consideración, el apoyo y la cercanía.

Para Oscar La Torre (2014), es un plan estructurado y formal que detalla el camino a seguir por los colaboradores dentro de la organización, incluye las posiciones que tiene disponible a postular cada persona de manera interna considerando sus competencias y potencial. Para las grandes organizaciones, entiéndase donde es muy difícil conocer a todos los colaboradores, es muy importante tener una línea de carrera definida para tener claridad de los planes de sucesión, motivaciones e incluso plan de retención para los trabajadores.

Según describe García Saavedra (2018), la línea de carrera de los empleados en una organización está asociada al futuro, a pesar de que hayan tenido un pasado complicado, los trabajadores tienen altas expectativas de su futuro. Y la línea de carrera es sinónimo de ello. Los colaboradores son conscientes que si desean ascender en la empresa deben estar alineados a las necesidades de la empresa. No dejando pasar la importante de mantenerse empleable dentro de la organización.

De acuerdo con lo indicado por Úrsula Gutiérrez (2010) la línea de carrera sirve en las empresas para saber qué tipo de talentos requiere, y que colaboradores aportan al crecimiento de la organización.

En el Perú, la gran mayoría de las empresas que cuentan con una línea de carrera, se basan en la evaluación de desempeño para conocer las proyecciones que tiene el colaborador hacia la empresa, y así la empresa pueda detectar a sus colaboradores con alto nivel de capacidad en el desempeño de funciones.

Según el diario Publimetro (2017) en una entrevista realizada a Patricia Padilla, gerente comercial de CL Selection, es importante mapear la línea de carrera a seguir desde el primer empleo y por ello, cada uno es responsable de dejar una buena impresión desde el primer día y así mantener unas buenas referencias laborales para sus siguientes empleos, dentro de muchas recomendaciones para lograr ello, más allá de que una empresa te ofrezca la ruta de carrera, uno mismo debe saber cuáles son sus pasos a seguir para alcanzar sus objetivos.

### **1.2.2 Desarrollo del personal**

Según las webs de recursos humanos, el desarrollo del personal es mejorar el desempeño presente de los colaboradores, por haber enseñado conocimientos y aumentado sus habilidades.

De acuerdo con Mondy y Noe (2005) entendemos que para que haya un desarrollo efectivo debe ir acompañado de una capacitación constante, que tiene que ver con las funciones y habilidades necesarias para ejecutar las actividades diarias mientras que el desarrollo nos habla de estar capacitados y preparados para los cambios internos por el mundo competitivo en el que nos desarrollamos.

Delgado y Ena (2011) dicen que debemos tener información clara de las razones del rendimiento del colaborador y cómo va el tema de su motivación, así como también nos va a permitir tener una estadística real del ausentismo laboral y el índice de rotación. Si llevamos esto de buena manera, podemos disminuir estos índices, y así tener más colaboradores comprometidos con la empresa y que realicen su trabajo de la mejor manera.

De acuerdo con Mirtha Trigos (2019), indica en el artículo redactado en Diario Gestión que solo el 14% de las organizaciones al realizar las reuniones de directorio abordan el tema de desarrollo de personal, en el cual hace hincapié que este debería ser primordial, de lo contrario sin desarrollo del personal no hay futuro para la organización.

Como lo indica Alles (2009) el desarrollo del personal es parte del subsistema de recursos humanos y consta en desarrollar las capacidades de las personas, incluyendo los

planes de carrera, que deben transformarse en buenas prácticas de recursos humanos, en la figura 1 se puede observar el detalle de los subsistemas. El desarrollo del personal no debe considerarse un gasto sino una inversión organizacional como parte del plan estratégico de la empresa.



**Figura 1.** Los subsistemas de Recursos Humanos.

*Nota.* Tomado de Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de personas y la continuidad de las organizaciones, por Alles, M., 2009, Argentina: Granica.

### 1.2.3 Compromiso Organizacional

Según Stephen Robbins (2004) nos indica que el compromiso organizacional es el reconocimiento que siente el colaborador hacia la organización y sus objetivos.

El área de Recursos Humanos debe tener claro, que no todos los colaboradores son iguales y por ende no todos persiguen el mismo objetivo y esto genera que no se pueda usar la misma estrategia de motivación con todos.

Según Gan y Berbel (2007) para que un colaborador se sienta motivado, y note que tiene posibilidad de desarrollo, es importante resaltar y hacer de conocimiento general las promociones verticales u horizontales que se puedan dar dentro de la organización, inclusive dando a grandes rasgos las razones por las cuales se da esto. De esta manera el colaborador

notará que, si realiza sus funciones de manera correcta e inclusive dándole un valor agregado va a poder ser considerado para puestos superiores o nuevos, que incluyan mayor responsabilidad y un mejor salario. Esto genera un vínculo con la organización, que repotencia el compromiso con la organización e incluso con sus funciones.

Según Porret (2008) la motivación puede impulsar a aumentar el compromiso organizacional generando ciertos comportamientos del colaborador en su ambiente de trabajo, este impulso lo podemos generar como organización.

Para empezar con un proceso de motivación, es importante detectar alguna necesidad no satisfecha en el colaborador, si el colaborador mantiene esta necesidad, puede buscar nuevos caminos para poder satisfacerlas y por ende irse a la organización.

Según Michael Aamodt (s.f.) para mantener un compromiso organizacional, también es necesario otorgar incentivos que ayuden a mejorar el desempeño y reduzcan el ausentismo. Es importante recompensar al colaborador que realiza de forma correcta su trabajo.

Según Rodríguez et al., (2004) el compromiso organizacional es una relación psicológica entre el colaborador y la organización, y tiene la siguiente tipología:

Compromiso afectivo: tiene que ver con la parte emocional, porque se da a raíz de la satisfacción que siente el colaborador por su centro de labores.

Compromiso de continuación; es cuando el colaborador siente que ha invertido su esfuerzo y tiempo en la organización, y no quiere perder su empleo.

Compromiso normativo: es el agradecimiento que siente el colaborador hacia la empresa por los beneficios percibidos.

También, según Meyer y Allen (1991) existen tres perspectivas las cuales intentan explicar el Compromiso Organizacional: la afectiva, la de continuidad y la normativa.

Desde la perspectiva afectiva, el Compromiso Organizacional está basado en aceptar los valores y metas organizacionales, buscando el bien de la organización y así mantenerse dentro de ella. Esto hace referencia a una lealtad pasiva, donde la persona pone de su parte para contribuir con la organización de manera global.



La segunda, la de continuidad, hace referencia al análisis racional (incluido lo económico) por el tiempo y esfuerzo invertido dentro de la organización. La persona hace un análisis de costo-beneficio. (Meyer y Allen, 1991).

El tercero es el normativo, significa que el trabajador quiera quedarse en la organización porque lo considera como una obligación, aquí interviene el tema moral, ya que reflexiona sobre los beneficios percibidos por parte de la organización durante el tiempo de labores como permisos, capacitaciones, entre otros (Meyer y Allen, 1991).

De acuerdo con Griffin y Moorhead (2008) un comportamiento positivo puede extenderse a otros colaboradores, donde se pueda notar un ambiente agradable tanto por los colaboradores como el brindado por la empresa.

Según Gestión (2016) una persona comprometida no significa que este satisfecha. El termino satisfecho es muy amplio porque lo que satisface a unos no satisface a otros, por ello es importante generar compromiso para que la empresa sea estable a largo plazo.

En un estudio realizado en Bolivia por Claire y Böhr (2004) se evidencia que existe una relación directa entre el compromiso organizacional con la antigüedad de la empresa, más del 50% de las personas encuestadas tienen un alto compromiso organizacional, con el componente de identificación y lealtad más elevado. Por otro lado, los resultados de membresía se demuestran que aún se debe seguir trabajando en el sentimiento de pertenencia del grupo encuestado.

En el Perú el nivel de compromiso influencia de manera positiva en el desempeño de las funciones, ya que permite de esta manera el incremento de los niveles de productividad, por ende, la rentabilidad de la compañía mejora. (2016,01 de junio). Diario Gestión.

Es importante tener en cuenta que todos participamos para la motivación y desarrollo de los colaboradores, tanto la empresa como el colaborador deben aportar para que estos factores se den de manera correcta y se logren las metas y objetivos propuestos y establecidos para el colaborador y la organización.



Modelo de Compromiso de Aon Hewitt

**Figura 2.** Modelo de compromiso de Aon Hewitt.

Nota. Tomado de Modelo de Compromiso de Aon Hewitt, por La Torre, O., 2016, España.

### 1.3 Definición de términos básicos

#### 1.3.1 Línea de carrera

Bohlander y Snell (2008) nos dice que la línea de carrera antiguamente se entendía solo por el ascenso y promociones a un puesto superior, pero hoy en día por el dinamismo de la empresa, se puede entender también como un cambio de área en el mismo cargo. La línea de carrera usualmente trae consigo un aumento de sueldo y mayores beneficios.

#### 1.3.2 Desarrollo del personal

Según Nestrom y Broad (2002) el desarrollo del personal va ligado a comprometerlo e involucrarlos de forma directa con los con el planeamiento estratégico de la empresa. La vinculación y la sensibilización con esto, se da para que se sientan más identificados con su centro de labores.

### **1.3.3 Compromiso organizacional**

Claure y Böhrst (2004) precisan que existen tres componentes del Compromiso Organizacional: la identificación, la membresía y la lealtad. El primer punto explica la aceptación de las metas organizacionales y cómo se alinean a las personales. La membresía menciona que es el deseo de pertenecer a la organización. Por último, la lealtad precisa el grado de aceptación y respeto hacia la organización y sus miembros.

### **1.3.4 Capacitación**

En Perú, tenemos la Ley N.º 29783, donde se deben realizar 4 capacitaciones obligatorias en materia de seguridad y salud en el trabajo, lo que no permite abarcar desarrollo de competencias y capacidades en general.

### **1.3.5 Retroalimentación**

Según Chiavenato (2009) es la información que se recibe para evaluar la eficiencia de los esfuerzos realizados para alcanzar un resultado. Esto solo se da cuando la persona en evaluación conoce el resultado de la tarea u objetivo pactado.

### **1.3.6 Evaluación de desempeño**

Según García (2011) el desempeño se define como comportamientos que se pueden ver en los trabajadores y marcan la pauta para alcanzar los objetivos propuestos en un tiempo determinado.

Horikian (2017) considera que la evaluación de desempeño es una herramienta que sirve para brindar retroalimentación a colaboradores millennials.

## CAPÍTULO II. HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas

### 2.2 Hipótesis general

La línea de carrera y el desarrollo de personal si tienen relación con el compromiso organizacional de los colaboradores de una franquicia de comida chino-peruana.

#### 2.2.1 Hipótesis específicas

- Existe relación entre las variables línea de carrera y compromiso organizacional en los colaboradores de la franquicia de comida chino-peruana.
- Existe relación entre las variables desarrollo del personal y compromiso organizacional en los colaboradores de la franquicia de comida chino-peruana.

### 2.3 Variable y definición operacional

#### 2.3.1 Variable 1: Compromiso organizacional

**Definición conceptual:** Según Meyer y Allen (1991) mencionan el compromiso afectivo, el cual se entiende como la correlación emocional que presenta el colaborador hacia la organización a la cual pertenece y se identifica de gran manera con su área de trabajo, lo cual trae consigo un mejor desempeño y desenvolvimiento, en consecuencia, ayuda a promover las acciones positivas en los colaboradores.

**Definición Operacional:** El compromiso organizacional se define operacionalmente a través de la medición de indicadores afectivos, de continuidad y normativos por el cuestionario diseñado en la presente investigación.

**Tabla 1.**

Operacionalización de la variable Compromiso Organizacional

Dimensiones	Ítems
Dimensión 1: Afectivo	21, 22, 24, 25, 31
Dimensión 2: Continuidad	23, 28, 29
Dimensión 3: Normativo	26, 27, 30

**2.3.2 Variable 2: Línea de carrera**

**Definición conceptual:** Según lo indicado por Alexandra Carranza (2018) la línea de carrera es la forma en que se define el proceso de desarrollo de todos los colaboradores de una empresa.

**Definición Operacional:** La línea de carrera se define operacionalmente en la medición de indicadores como capacitación, evaluación de desempeño, expectativas de ascenso y retroalimentación por el cuestionario diseñado para la presente investigación.

**Tabla 2.**

Operacionalización de la variable Línea de carrera

Indicadores	Ítems
Capacitación	5, 6
Evaluación de desempeño	2, 12, 13, 14
Expectativas de ascenso	7, 11, 16, 17

**2.3.3 Variable 3: Desarrollo del personal**

**Definición conceptual:** Como lo indica Alles (2009) el desarrollo del personal es parte del subsistema de recursos humanos y consta en desarrollar las capacidades de las personas, incluyendo los planes de carrera, que deben transformarse en buenas prácticas de recursos humanos.

**Definición Operacional:** El desarrollo del personal se define operacionalmente en la medición del soporte del jefe y desarrollo y aprendizaje, identificados en el cuestionario diseñado para la presente investigación.

**Tabla 3.**

*Operacionalización de la variable Desarrollo de personal*

<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Soporte del jefe	8,9,19,20
Desarrollo y aprendizaje	1,3,4,10,15,18

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Diseño metodológico

Esta investigación utiliza un diseño mixto, cualitativo y cuantitativo, y descriptivos correlacional, según Vara-Horna (2012) ya que utilizamos datos estadísticos y analizamos una o más correlaciones entre las variables.

Asimismo, la investigación utiliza un enfoque no experimental, transversal y descriptivo correlacional. No requiere manipulación de las variables; línea de carrera, desarrollo del personal y compromiso organizacional.

Como indican Hernández, Fernández y Baptista (2010) el diseño de la investigación es transversal o transaccional por la recolección de información en un momento puntual.

Según Vara-Horna (2012) el diseño descriptivo – correlacional nos va a permitir evaluar la relación entre las variables línea de carrera, desarrollo de personal y compromiso organizacional, así determinar su comportamiento la una sobre la otra. Posteriormente se delimita la muestra que es mediana y se ha utilizado matrices de tabulación.

### 3.2 Diseño muestral

#### 3.2.1 Población

En esa investigación se utilizó toda la población conformada por los colaboradores de operaciones de la empresa de comida chino-peruana, quienes trabajan en el restaurante franquiciado.

El tamaño de la población asciende 203 colaboradores del área operativa y adicional a un gestor de recursos humanos que participaran de la recolección de información para que tengamos ambos puntos de vista y perspectiva acerca de nuestra investigación.

### 3.2.2 Muestra

Podemos mencionar que nuestra investigación está en base al estudio mixto debido a lo que menciona Chen (2006), indica que los métodos tanto cuantitativo como cualitativo fueron estudiados de manera conjunta para que puedan conservar sus estructuras y procedimientos originales. Es decir que ambos métodos se utilizan como evidencia de datos numéricos, textuales, simbólicos, etc.

Por otro lado, Jhonson et al. (2006) menciona que en un "sentido amplio" se visualiza la investigación mixta en la cual se mezcla los enfoques ya mencionados anteriormente y se centran más uno de ellos o muchas veces se les brinda el mismo peso como en este caso el cual es un método mixto puro ya que cuentan tanto el cualitativo como el cuantitativo con el mismo estatus. Según lo menciona en la metodología de la investigación la población de nuestra investigación está conformada por los colaboradores de la empresa franquiciada.

Los criterios de inclusión y exclusión considerados para delimitación población son los siguientes:

- Sexo: femenino y masculino.
- Edades comprendidas entre los 19 a 38 años.
- Áreas: Servicio, Producción y Gerencia.
- Modalidad de contrato: Full Time, Part Time.
- Tiempo de vinculación: 0a 3 meses, 3 meses a 6 meses, 6 meses a 12 meses, 12 meses a más.
- Nivel de instrucción: Secundaria completa, Técnico en curso, Egresado técnico, Universitaria trunca, Universitaria completa.

Describan en el texto las características que presentan en la tabla 1.



**Tabla 4.** *Datos demográficos de la encuesta*

<b>Variable</b>	<b>N°</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Edad</b>		
Hombre	95	47%
Mujer	107	53%
MEDIA	101.00	
VARIANZA	72.00	
DESV EST.	8.49	
<b>Áreas de servicio</b>		
Producción	96	48%
Servicio	95	47%
Gerencial	11	5%
MEDIA	67.33	
VARIANZA	2380.33	
DESV EST	48.79	
<b>Modalidad de contrato</b>		
Full Time	141	70%
Part Time	61	30%
MEDIA	101.00	
VARIANZA	3200.00	
DESV EST	56.57	
<b>Tiempo de Vinculación</b>		
0 a 3 meses	31	15%
3 a 6 meses	11	5%
6 a 12 meses	65	32%
12 a más	95	47%
Media	50.50	
Varianza	1377.00	
DESV EST	37.11	

<b>Variable</b>	<b>N°</b>	<b>Porcentaje</b>
Instrucción		
Secundaria Completa	39	19%
Técnico Trunco	74	37%
Técnico en curso	29	14%
Egresado Técnico	29	14%
Universitario Trunco	24	12%
Universitario Completa	7	3%
MEDIA	33.67	
VARIANZA	500.67	
DESV EST	22.38	

### **3.3 Técnicas de recolección de datos.**

Las técnicas de recolección de datos utilizadas en el trabajo de investigación fueron la encuesta y la entrevista a profundidad.

El cuestionario fue aplicado de manera virtual, con apoyo del equipo gerencial de cada restaurante. Dicho cuestionario era confidencial con el fin de obtener resultados que nos ayuden a contrastar la información de cada una de nuestras variables, para ello, se consideró colocar preguntas demográficas como: sexo, edad, nivel de instrucción, tiempo de vinculación, modalidad contractual, área.

La presente investigación se desarrolla ejecutando el siguiente procedimiento:

#### **3.3.1 Pasos para la elaboración del cuestionario:**

- a) Elaboración de cada cuestionario.
- b) Revisión de la calidad de cada cuestionario, validado y revisado por tres jueces expertos en el área de recursos humanos, de manera virtual.

- c) Trabajo de campo de manera virtual con el soporte del equipo gerencial del restaurante.
- d) Creación de matriz de tabulación de todas las respuestas utilizando Excel.
- e) Análisis de resultados por medio de SPSS y Smart PLS.
- f) Contrastar los resultados con nuestras hipótesis.
- g) Interpretar los datos recopilados y definir las conclusiones del tema.

### **3.3.2 Pasos para la elaboración de entrevista a profundidad**

- a) Elaboración de una entrevista a profundidad.
- b) Revisión de la calidad de entrevista a profundidad, validado y revisado por tres jueces expertos en el área de recursos humanos, de manera virtual.
- c) Trabajo de campo de manera presencial, entrevistando personalmente a la encargada de recursos humanos.
- d) Creación de matriz de tabulación de todas las respuestas utilizando Excel.
- e) Contrastar los resultados con nuestras hipótesis.
- f) Interpretar los datos recopilados y definir las conclusiones del tema.

## **3.4 Confiabilidad y validez del instrumento.**

### **3.4.1 Cuestionario estructurado de línea de carrera**

Este cuestionario evalúa la gestión de línea de carrera implementada en la organización. Consta de 10 ítems con cinco opciones de respuesta tipo Likert (Nunca: 0, Casi Nunca: 1, A veces: 2, Casi Siempre:3, Siempre: 4), que exploran aspectos vinculados a la capacitación, retroalimentación y evaluación de desempeño (ver Tabla 5). La puntuación es obtenida mediante la sumatoria de los valores asignados a cada uno de los ítems.

**Tabla 5.***Validez de contenido Cuestionario- Coeficiente V de Aiken*

<b>Escala / Item</b>	<b>V</b>
Línea de Carrera	0.88**
2. Recibo retroalimentación clara acerca del desempeño de mis funciones:	1**
5. Recibo capacitaciones constantes	1**
6. Las capacitaciones que recibo sirven para mejorar mi desempeño	1**
7. Las responsabilidades que tengo aumentan cada cierto tiempo	1**
11.Me considero importante para la organización	0.7*
12.Tengo objetivos definidos y medibles	0.7*
13.Realizan evaluación de desempeño en mi centro de labores	1**
14.Después de la evaluación de desempeño, me proporcionan los resultados	1**
16.Puedo ascender a un cargo inmediato al que tengo actualmente	0.7*
17.Mi objetivo es ascender dentro de la empresa	0.7*

\* p &gt;.05. \*\*p &gt;.01.

**Validez**

La validez de contenido fue establecida a través del criterio de jueces expertos. Además, se calculó la concordancia entre ellos utilizando el coeficiente V de Aiken. El coeficiente global obtenido fue de .88 ( $p < .01$ ), corroborándose la validez del cuestionario.

**3.4.2 Cuestionario estructurado de Desarrollo de personal:**

Este cuestionario evalúa el desarrollo de personal con el que cuenta la organización. Consta de 10 ítems con cinco opciones de respuesta tipo Likert (Nunca: 0, Casi Nunca: 1, A veces: 2, Casi Siempre:3, Siempre: 4), que exploran aspectos vinculados a la capacitación, retroalimentación y evaluación de desempeño (ver Tabla 6). La puntuación es obtenida mediante la sumatoria de los valores asignados a cada uno de los ítems.

**Tabla 6.***Validez de contenido Cuestionario - Coeficiente V de Aiken*

<b>Escala / Item</b>	<b>V</b>
Desarrollo de Personal	0.8**
1.Siento que tengo oportunidad de desarrollo en la empresa	1**
3.La empresa se interesa por mi desarrollo y aprendizaje	1**
4.Tengo acceso a convenios con institutos o universidades, a través de la empresa	1**
8.Recibo reconocimiento de mi jefe cuando hago bien mi trabajo	0.7*
9.Tengo reuniones de grupo para tratar temas relevantes y compartir mis ideas	0.7*
10.Recibo visitas del área de recursos humanos para que ellos sepan cómo me siento y puedan despejar mis dudas	0.7*
15.Creo que hay posibilidades de desarrollo horizontal	1**
18.Considero que me brindan las herramientas para poder crecer profesionalmente	1**
19.Mis jefes me dan la confianza necesaria para expresar mis ideas y opiniones	0.7*
20.Mi jefe inmediato muestra interés por mi desempeño y aprendizaje	1**

\* p &gt;.05. \*\*p &gt;.01

**Validez**

La validez de contenido fue establecida a través del criterio de jueces expertos. Además, se calculó la concordancia entre ellos utilizando el coeficiente V de Aiken. El coeficiente global obtenido fue de .88 ( $p < .01$ ), corroborándose la validez del cuestionario.

**3.4.3 Cuestionario estructurado de Compromiso organizacional:**

Este cuestionario evalúa el nivel de compromiso organizacional. Consta de 11 ítems con cinco opciones de respuesta tipo Likert (Nunca: 0, Casi Nunca: 1, A veces: 2, Casi Siempre:3, Siempre: 4), que exploran aspectos vinculados a la capacitación, retroalimentación y evaluación de desempeño (ver Tabla 7). La puntuación es obtenida mediante la sumatoria de los valores asignados a cada uno de los ítems.

**Tabla 7.***Validez de contenido Cuestionario: Coeficiente V de Aiken*

Escala / Item	V
Compromiso Organizacional	0.95**
21.Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo en esta empresa	1**
22.Yo hablo de la empresa a mis amigos, como una gran organización en la cual trabajar	0.7*
23.El pertenecer a la empresa me hace sentir importante ante mis amigos	1**
24.Esta organización significa personalmente mucho para mi	0.7*
25.Lo que hago en mi trabajo me ayuda a cumplir mis metas personales	1**
26.El entrenamiento y desarrollo que recibo en esta empresa difícilmente lo recibiría en otra	1**
27.La empresa me da seguridad laboral que no me gustaría perder	1**
28.Estoy dispuesto a esforzarme más allá de lo normalmente esperado para apoyar el éxito de la organización	1**
29. Encuentro que mis valores y los de la organización son muy similares	1**
30.Esta organización realmente inspira lo mejor de mí, en términos de desempeño de trabajo	1**
31.Estoy muy contento de haber sido escogido para trabajar en esta organización	1**

\* p &gt;.05. \*\* p &gt;.01.

**Validez**

La validez de contenido fue establecida a través del criterio de jueces expertos. Además, se calculó la concordancia entre ellos utilizando el coeficiente V de Aiken. El coeficiente global obtenido fue de .95 ( $p < .01$ ), corroborándose la validez del cuestionario.

**Fiabilidad de las escalas**

Finalmente, se analizó la confiabilidad de los instrumentos mediante el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach. En la Tabla 8 se muestra que el coeficiente obtenido para línea de carrera es de 0.84 ( $p < .01$ ); el coeficiente obtenido para desarrollo del personal

es de 0.87 ( $p < .01$ ) y el coeficiente obtenido para compromiso organizacional es de 0.91 ( $p < .01$ ), en los tres casos, el valor supera el punto de corte establecido en la literatura (.70).

**Tabla 8.**

*Alfa de Cronbach*

Variable	N° de ítems	Alfa de Cronbach
Línea de carrera	10	0.84
Desarrollo del personal	10	0.87
Compromiso organizacional	11	0.91

#### **3.4.4 Entrevista en profundidad**

Está conformada por 12 preguntas abiertas que exploran la percepción de la encargada del Área de Recursos Humanos sobre la gestión de línea de carrera y desarrollo personal. Además, indagó sobre el compromiso organizacional de los colaboradores.

Dicha entrevista se llevó a cabo de manera presencial, en una oficina de la empresa en investigación, reservamos un espacio y hora puntual para que nadie pueda interferir e interrumpir dicha entrevista.

#### **Validez**

Al igual que los cuestionarios, se evaluó la validez de contenido a través del criterio de jueces expertos. La concordancia entre los jueces se estableció utilizando el coeficiente V de Aiken. En la Tabla 9 se muestra el coeficiente global obtenido, el cual demuestra la validez de la entrevista ( $V = .925$ ,  $p < .01$ ).

**Tabla 9.**

*Validez de contenido de la entrevista de profundidad: Coeficiente V de Aiken*

<b>Item</b>	<b>V</b>
1. ¿Qué acciones toman para desarrollar profesionalmente a los colaboradores en tienda?	1**
2. ¿Cada cuánto tiempo Uds. ¿Como recursos humanos visitan tiendas para dialogar con los colaboradores?	0.7*
3. ¿Aparte de recursos humanos, que otras áreas visitan la tienda? ¿Cuál es el objetivo de esas visitas?	0.7*
4. ¿Cada cuánto tiempo realizan capacitaciones a los colaboradores? ¿Por qué se toma la decisión de realizar capacitaciones?	1**
5. ¿Los estándares de la corporación influyen en la cantidad de capacitaciones que se brindan al año?	0.7*
6. ¿Consideras que los colaboradores se sienten comprometidos con la empresa?	1**
7. ¿Cómo Ud. Percibe que un colaborador está comprometido? ¿Qué indicadores considera para que demuestren su compromiso?	1**
8. ¿Cada cuánto tiempo realizan evaluaciones de desempeño?	1**
9. ¿Cómo se maneja el tema del feedback? ¿Quién lo realiza?	1**
10. Cuéntame sobre la política de línea de carrera que tiene la empresa. ¿Cuáles son?	1**
11. ¿Cómo motivan a los colaboradores para que logren los objetivos de la empresa?	1**
12. ¿Cuáles son los niveles de rotación en su marca?	1**

\* p >.05. \*\* p >.01.

### **Fiabilidad**

La fiabilidad de la entrevista se ha establecido garantizando la fidelidad de la información con la fuente original, la cual ha sido registrada mediante la grabación de audio y su respectiva transcripción, asegurando la concordancia de esta”



### **3.5 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.**

El análisis del presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el procedimiento descriptivos y análisis inferenciales. Se han descrito variables en términos de porcentaje y una medida de tendencia central, conocida como la media. Adicionalmente, se hizo el análisis para determinar la distribución de datos por medio de la prueba de Kolmogorov Smirnov.

Una vez culminada la evaluación de la distribución de datos, se procedió a realizar los análisis inferenciales para probar y contrastar las hipótesis, utilizando correlación, asociación de variables. Estos análisis se llevaron a cabo a través de Rho Spearman, y considerando que la distribución de los datos era no paramétrica, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados basados en la varianza (SEM-PLS).

### **3.6 Aspectos éticos**

En el estudio de investigación aplicamos el código de ética propuesto por la Universidad San Martín de Porres, el cual se cumplió en su totalidad.

Esta investigación científica se realizó bajo el informe de Belmont “Los principios y guías éticos para la protección de los sujetos humanos de la investigación”, en los cuales se cumplieron con todos los principios éticos básicos, los cuales son el respeto por las personas, la beneficencia y la justicia.

Es importante mencionar que también se utilizó la declaración de Helsinki, el cual indica que en toda investigación realizada en seres humanos se debe promover y velar por la salud mental de las personas.

Dentro de la investigación se citó toda información de acuerdo con lo establecido por las normas APA, para poder demostrar el origen de la información plasmada y redactada dentro del marco teórico y presentado en su totalidad de la investigación.

## CAPITULO IV. RESULTADOS

### 4.1 Resultados de la investigación.

Los instrumentos aplicados pasaron por el análisis y corrección de tres expertos en Recursos Humanos, donde se definió los ítems que se utilizarían para poder llegar a las conclusiones esperadas o poder discutir las hipótesis

El presente trabajo de campo se realizó con personal de cada restaurante, de manera virtual, se envió la encuesta estructura al correo personal de cada colaborador operativo para que puedan resolverla en su tiempo libre. La entrevista a profundidad a la gestora de recursos humanos se aplicó en oficinas administrativas en horas de la tarde.

La entrevista a la gestora de recursos humanos se realizó previa coordinación en una sala de las oficinas administrativas donde se podía conversar y grabar la conversación sin que hubiera opción a interrupciones.

#### 4.1.1 Análisis exploratorios.

Antes de realizar el análisis descriptivos e inferenciales, se efectuó el análisis exploratorio de los datos para comprobar la normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Los resultados mostraron que todas las variables presentan una distribución no paramétrica (ver Tabla 10).

**Tabla 10.**

*Prueba de Kolmogórov-Smirnov*

<b>Variables</b>	<b>KS</b>	<b>P</b>	<b>Conclusión</b>
Compromiso Organizacional	0.105	,000	No paramétrico
Línea de carrera	0.09	,000	No paramétrico
Desarrollo del personal	0.109	,000	No paramétrico

La distribución no paramétrica de los datos se corroboró ya que los coeficientes KS presentaron un nivel de significancia menor a .001 (Compromiso Organizacional: KS (202) = .10;  $p < .001$ ; Línea de carrera: KS (202) = .09;  $p < .001$ ; Desarrollo de personal: KS (202) = .10;  $p < .001$ ).

#### 4.1.2 Análisis descriptivos

**4.1.2.1 Línea de carrera.** De acuerdo con los resultados observados en los cuestionarios aplicados a la línea de carrera (Tabla 11), observamos que el 29.2% de los colaboradores siempre consideran que sus responsabilidades aumentan cada cierto tiempo.

7 de cada 10 colaboradores consideran tienen objetivos definidos y medibles, por otro lado, observamos que el 41.6% de los colaboradores casi siempre tiene como objetivo ascender dentro de la empresa.

También analizamos que 1 de cada 10 colaboradores precisa que no recibe capacitaciones constantes y el 9% considera que nunca podrá ascender a un cargo inmediato al que actualmente tiene.

**Tabla 11.**

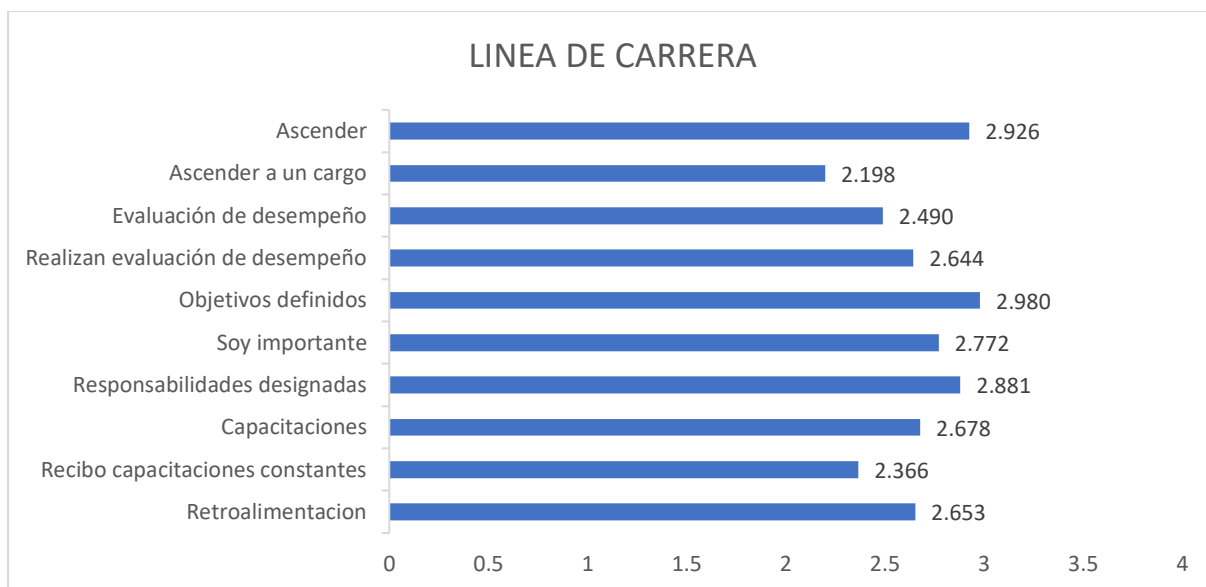
*Línea de carrera*

Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
2. Recibo retroalimentación clara acerca del desempeño de mis funciones:	3.000	11.400	30.200	28.200	27.200
5. Recibo capacitaciones constantes	8.400	11.900	32.200	29.700	17.800
6. Las capacitaciones que recibo sirven para mejorar mi desempeño	5.900	7.400	26.700	32.700	27.200
7. Las responsabilidades que tengo aumentan cada cierto tiempo	0.500	5.000	29.700	35.600	29.200

11. Me considero importante para la organización	1.000	5.900	32.700	35.600	24.800
12. Tengo objetivos definidos y medibles		3.500	25.200	41.100	30.200
13. Realizan evaluación de desempeño en mi centro de labores	7.400	5.400	24.300	41.100	21.800
14. Después de la evaluación de desempeño, me proporcionan los resultados	11.900	5.400	26.200	34.700	21.800
16. Puedo ascender a un cargo inmediato al que tengo actualmente	9.400	17.300	30.200	30.200	12.900
17. Mi objetivo es ascender dentro de la empresa	3.000	4.500	20.300	41.600	30.700

---

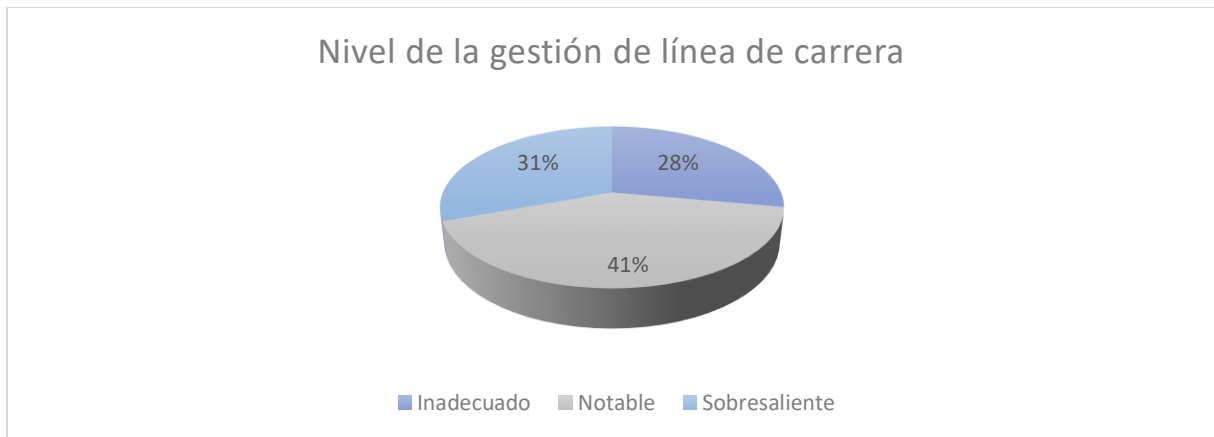
Al hacer un análisis de la media podemos observar que la organización ha logrado a partir de la percepción reportada por los colaboradores que ellos tienen bien en claro sus objetivos y cómo van a hacer medidos, también como se precisa en la tabla 8, han desarrollado en ellos la expectativa de ascender a un cargo inmediato y a medida de su estancia en la organización la responsabilidad de ellos van aumentando, brindándoles las posibilidades de un crecimiento en de la organización. A pesar de que los colaboradores tienen expectativas de ascender y tienen sus objetivos bien definidos, ellos perciben que no pueden tener un puesto dentro de la organización ya que no existen muchas vacantes abiertas para que puedan postular ( $X= 2.198$ ).



**Figura 3.** *Línea de carrera.*

*Nota.* Elaboración propia basada en las encuestas.

Finalmente, la empresa cuenta con una notable gestión de línea de carrera desde la percepción de los colaboradores (41%) y solo el 28% de ellos, considera que la gestión es inadecuada puesto que dentro de la organización no existen muchas vacantes abiertas para la postulación de los colaboradores.



**Figura 4.** *Nivel de gestión de línea de carrera*

*Nota.* Elaboración propia basada en las encuestas

**4.1.2.2 Desarrollo del personal.** El desarrollo del personal según las encuestas realizadas (Tabla 12) nos demuestra que 6 de cada 10 colaboradores participa de reuniones grupales para tratar temas relevantes y compartir sus ideas.

Observamos que solo el 0.5% nunca considera que no cuenta con la confianza necesaria para expresar sus ideas frente a sus jefes.

6 de 10 colaboradores indican que sus jefes muestran interés por su desempeño y aprendizaje.

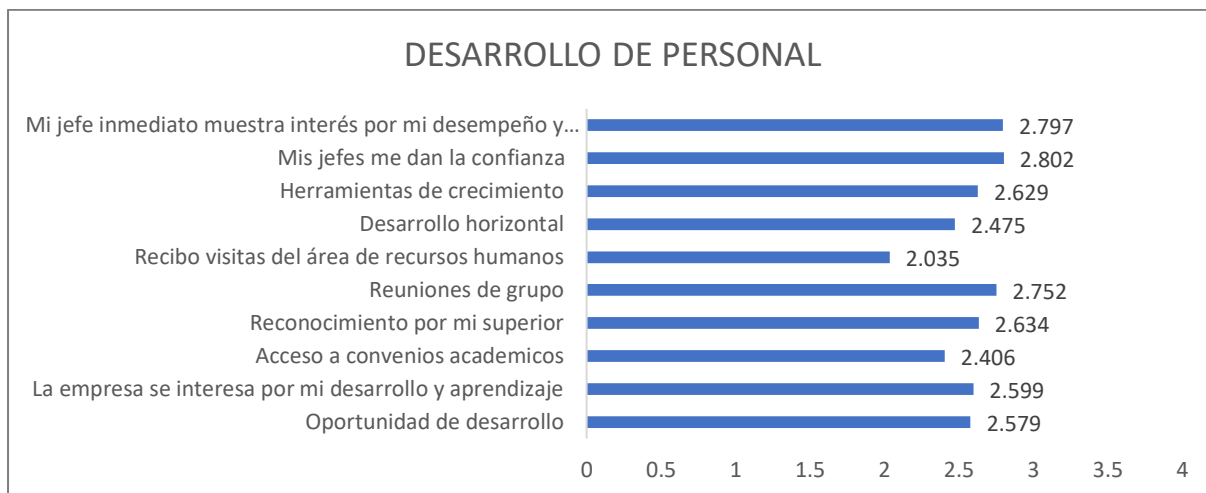
Por último, el 16.3% precisa que nunca recibe visitas del área de Recursos Humanos para comentar como se sienten y puedan despejar dudas.

**Tabla 12.***Desarrollo del personal*

Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Siento que tengo oportunidad de desarrollo en la empresa	0.500	10.400	43.100	22.800	23.300
3. La empresa se interesa por mi desarrollo y aprendizaje	3.000	9.400	37.600	24.800	25.200
4. Tengo acceso a convenios con institutos o universidades, a través de la empresa	11.400	8.400	31.700	25.200	23.300
8. Recibo reconocimiento de mi jefe cuando hago bien mi trabajo	2.500	9.400	32.200	34.200	21.800
9. Tengo reuniones de grupo para tratar temas relevantes y compartir mis ideas	2.000	9.400	25.200	38.100	25.200
10. Recibo visitas del área de recursos humanos para que ellos sepan cómo me siento y puedan despejar mis dudas	16.300	16.800	27.700	25.200	13.900
15. Creo que hay posibilidades de desarrollo horizontal	4.000	8.900	42.100	25.700	19.300
18. Considero que me brindan las herramientas para poder crecer profesionalmente	3.000	10.900	31.200	30.200	24.800
19. Mis jefes me dan la confianza necesaria para expresar mis ideas y opiniones	0.500	7.400	29.200	37.100	25.700
20. Mi jefe inmediato muestra interés por mi desempeño y aprendizaje	2.000	4.500	31.200	36.600	25.700

Al hacer un análisis en cuanto al desarrollo de personal obtuvimos como media ( $X=2.802$ ), el cual nos dio como resultado que los colaboradores dentro de la organización perciben que sus jefes les brindan la confianza necesaria para que puedan expresar sus ideas

y opiniones, por otro lado la media indica ( $X=2.797$ ), que sus jefes inmediatos muestran interés por su desempeño y por su aprendizaje. Es importante mencionar que el personal considera que no recibe las visitas adecuadas por parte del equipo de recursos humanos para que puedan expresar y comentar sobre cómo se sienten dentro del área de trabajo y puedan absolver algunas de sus dudas, según la media obtenida ( $X = 2.035$ ).

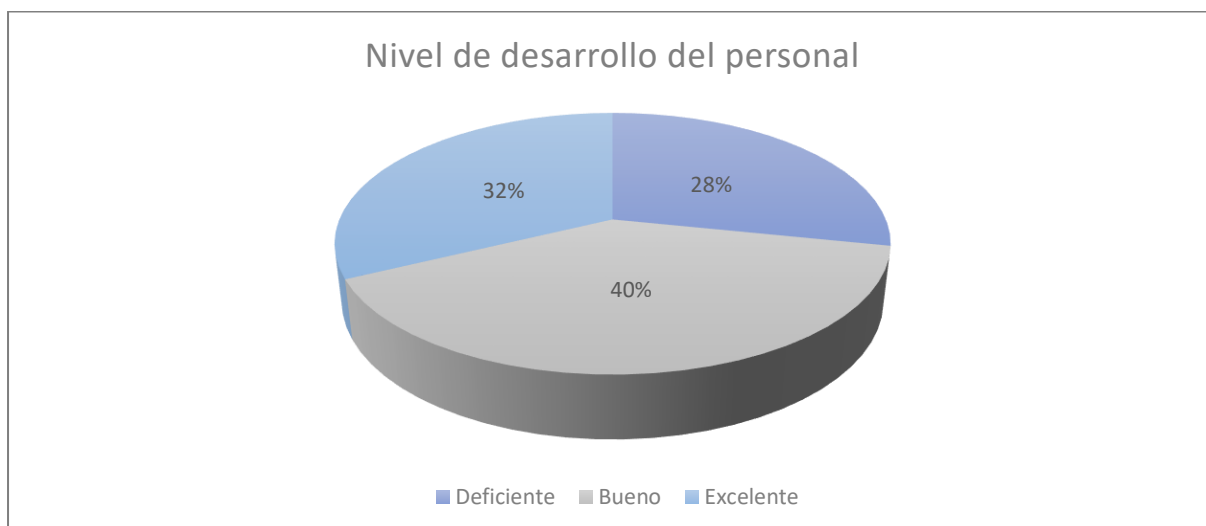


**Figura 5.** *Desarrollo de Personal.*

*Nota.* Elaboración propia basada en las encuestas

La empresa cuenta con una buena gestión de gestión de desarrollo del personal, considerando que el 40% manifiesta lo indicando. El 32% indica que dicha gestión es excelente y solo el 28% precisa que es deficiente.





**Figura 6.** Nivel de desarrollo del personal

*Nota.* Elaboración propia basada en las encuestas.

**4.1.2.3 Compromiso Organizacional.** Según los resultados obtenidos en la encuesta de compromiso organizacional (Figura 7) el 47% de los colaboradores de la empresa tienen un nivel de compromiso organizacional promedio.

El 28% considera que el nivel de compromiso es alto y el 25% precisa que el nivel es bajo.

En la tabla 13, se puede observar que el 76.7% de colaboradores se siente contento de haber sido escogido para trabajar en esta empresa y solo el 3% casi nunca está dispuesto a esforzarse más allá del promedio esperado para apoyar con el logro de los objetivos organizacionales.

7 de cada 10 personas manifiesta que lo que realizan en su trabajo los ayuda a cumplir sus metas personales.

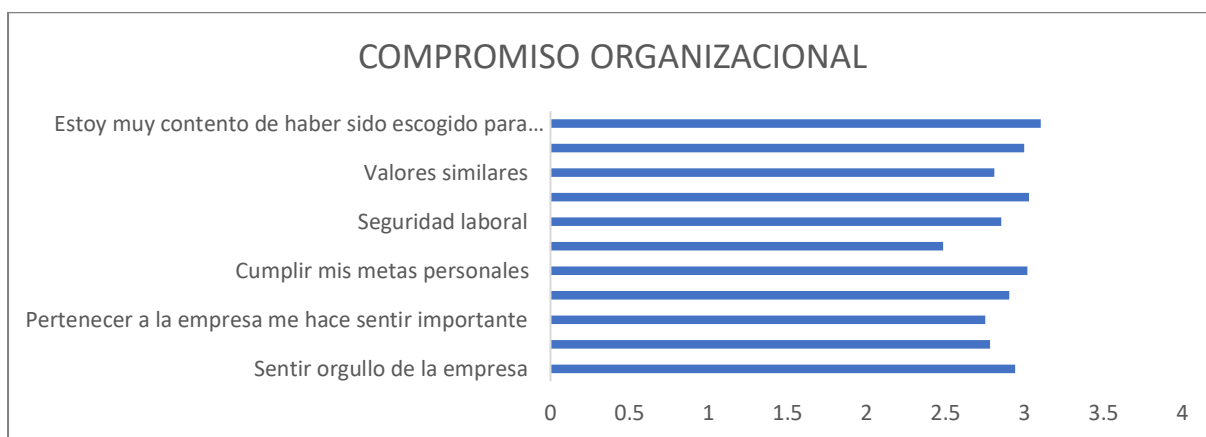
Solo el 5% de los colaboradores nunca siente que el entrenamiento y desarrollo que recibe en la empresa difícilmente la reciba en alguna otra.

1 de cada 10 indica que el pertenecer a la empresa no lo hace sentir importante frente a sus amigos.

**Tabla 13.***Compromiso Organizacional.*

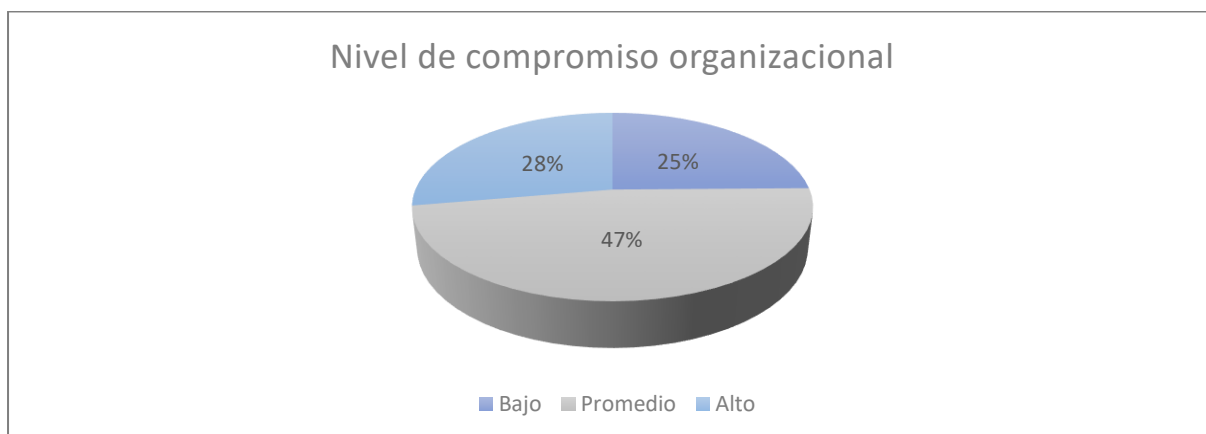
Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
21. Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo en esta empresa	1.000	3.000	25.200	42.600	28.200
22. Yo hablo de la empresa a mis amigos, como una gran organización en la cual trabajar	3.000	7.400	25.200	37.100	27.200
23. El pertenecer a la empresa me hace sentir importante ante mis amigos	2.000	7.400	30.700	33.200	26.700
24. Esta organización significa personalmente mucho para mi	2.500	6.400	24.800	30.700	35.600
25. Lo que hago en mi trabajo me ayuda a cumplir mis metas personales	1.000	6.900	18.300	36.600	37.100
26. El entrenamiento y desarrollo que recibo en esta empresa difícilmente lo recibiría en otra	5.000	10.900	36.100	26.700	21.300
27. La empresa me da seguridad laboral que no me gustaría perder	2.500	6.900	25.200	33.200	32.200
28. Estoy dispuesto a esforzarme más allá de lo normalmente esperado para apoyar el éxito de la organización	0.500	3.000	20.800	44.600	31.200
29. Encuentro que mis valores y los de la organización son muy similares	2.500	7.400	22.300	42.100	25.700
30. Esta organización realmente inspira lo mejor de mí, en términos de desempeño de trabajo	1.500	5.900	20.300	35.600	36.600
31. Estoy muy contento de haber sido escogido para trabajar en esta organización	1.000	3.000	19.300	38.100	38.600

Gracias al análisis podemos observar que los colaboradores se sienten muy contentos por pertenecer a la organización, mencionan también que las tareas realizadas en su trabajo a diario los ayudan a cumplir sus metas personales e inspiran a realizar un mejor desempeño dentro de sus áreas de trabajo. Sin embargo, según la media obtenida ( $X = 2.485$ ) saben que el entrenamiento y desarrollo que reciben dentro de la organización difícilmente la podrán recibir en otra empresa.



**Figura 7.** Compromiso Organizacional

*Nota. Elaboración propia basada en las encuestas.*



**Figura 8.** Nivel de compromiso organizacional.

*Nota. Elaboración propia basada en las encuestas.*

**4.1.2.4 Relación entre línea de carrera y compromiso organizacional.** Se ha encontrado que la línea de carrera está asociada al compromiso organizacional. Existe una correlación directa entre línea de carrera y compromiso organizacional ( $\rho = .671$ ;  $p < .001$ )

Se evaluó el coeficiente de determinación  $R^2$ , para explicar el porcentaje de variabilidad total de la calidad percibida.

Línea de carrera. Para este caso se muestra un valor de 0.45. Esto define, que el 45.02% de la variabilidad del compromiso organizacional es explicada por la variable línea de carrera. Ver mayor detalle en Tabla 14.

Dentro de la correlación que existe entre la línea de carrera y el compromiso organizacional observamos que el 45% de línea de carrera explica la variación del compromiso organizacional, lo que indica que, si dentro de la organización existe oportunidades de crecimiento, el compromiso del colaborador podría incrementar notablemente, por ello se considera que es un factor sobresaliente implementar oportunidades de crecimiento como una línea de carrera dentro de toda organización. Esto indica que la correlación positiva y es significativa.

**Tabla 14.**

*Correlación de línea de carrera y compromiso organizacional*

Escalas	Línea de carrera	Compromiso organizacional
Línea de carrera	1.000	
Compromiso organizacional	0.671**	1.000

\*\*  $p < .01$

**4.1.2.5 Relación entre el desarrollo del personal y compromiso organizacional.**

Se ha encontrado que el desarrollo del personal está asociada al compromiso organizacional.

Existe una correlación directa entre línea de carrera y compromiso organizacional ( $\rho = .685$ ;  $p < .001$ )

Se evaluó el coeficiente de determinación  $R^2$ , esta prueba interpreta que el porcentaje de variabilidad total de la calidad percibida es explicada por la variable línea de carrera. Para este caso se muestra un valor de 0.469. Esto significa, que el 46.02% de la variabilidad del compromiso organizacional es explicada por la variable desarrollo del personal. Ver mayor detalle en Tabla 15.

Dentro de la correlación que existe entre el desarrollo del personal y el compromiso organizacional observamos que el 46.92% del desarrollo del personal explica la variación del compromiso organizacional, lo cual indica que el personal tiene un avance considerable dentro de la organización y eso lleva consigo a que el personal se sienta comprometido con las tareas designadas y con la organización en su totalidad.

Otro punto notable en esta variación es que si no existe un buen desarrollo dentro de la organización no va a existir un compromiso por parte del colaborador, ambos van de la mano para que exista un colaborador sobresaliente.

**Tabla 15.**

*Correlación de desarrollo del personal y compromiso organizacional*

Escalas	Línea de carrera	Compromiso organizacional
Desarrollo del personal	1	
Compromiso organizacional	0,685**	1

#### **4.1.2.6 Relación entre línea de carrera y desarrollo del personal.**

La relación que existe entre el desarrollo del personal y la línea de carrera es positiva y estadísticamente significativa ( $\rho = .857$ ;  $p < .001$ ), lo cual indica que a mayor desarrollo de línea de carrera mayor es el desarrollo de personal.

Para que el colaborador pueda tener una opción de crecimiento es importante que se desarrolle de manera óptima dentro de la organización y con ello pueda crecer dentro de la misma.

Se evaluó el coeficiente de determinación  $R^2$ , esta prueba descifra el nivel de variabilidad total de la calidad recibida y es explicada por la variable desarrollo del personal. Para este caso se muestra un valor de 0.73. Esto significa, que el 73.44% de la variabilidad del desarrollo del personal es explicada por la variable línea de carrera. Ver mayor detalle en Tabla 16, esto evidencia si existe un desarrollo dentro de la organización no es posible generar un crecimiento profesional del personal.

Es importante precisar que la magnitud es fuerte, positiva y es significativa porque es menor a  $p < 0.05$ .

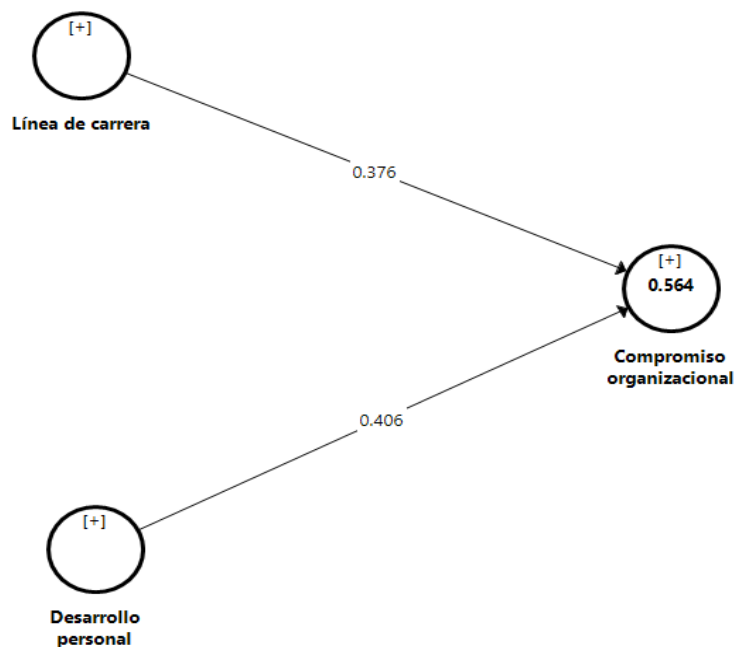
**Tabla 16.**

*Correlación de desarrollo del personal y compromiso organizacional*

Escalas	Línea de carrera	Compromiso organizacional
Desarrollo de personal	1	
Línea de carrera	0,857**	1

#### **4.1.2.7 Relación entre línea de carrera y desarrollo personal sobre el compromiso organizacional.**

En la Figura 9 se aprecia que la Línea de carrera ( $Beta=0.376$ ,  $p < .001$ ) y el desarrollo del personal ( $Beta= 0.406$ ,  $p < .001$ ) se relacionan directamente con el compromiso organizacional. Ambas variables explican o predicen el 56.4% del compromiso organizacional observado en los colaboradores ( $R^2= 0.564$ ).



**Figura 9.** Relación de la línea de carrera y desarrollo personal con el compromiso organizacional.

*Nota.* En las trayectorias se presentan los coeficientes beta y dentro de los círculos los coeficientes de determinación. Técnica de remuestro o Bootstrapping (5,000 veces).

En la Tabla 17 se presentan evidencias sobre la consistencia y estabilidad de las relaciones establecidas en el modelo analizado. Los coeficientes estandarizados son semejantes a los parámetros poblacionales y estadísticamente significativos.

**Tabla 17.**

*Relación entre el desarrollo personal y línea de carrera sobre el compromiso laboral: significancia de los coeficientes de trayectoria (beta)*

Relación entre variables (valores Beta)	Muestra original (O)	Promedio Muestral (M)	Error estándar	Estadísticos t	P
Desarrollo personal -> Compromiso	0.406	0.407	0.103	3.956	0.000
Línea de carrera -> Compromiso	0.376	0.381	0.110	3.403	0.001

*Nota.* Técnica de remuestro Bootstrapping remuestro (5,000 veces).

### **4.1.3 Confiabilidad y validez del instrumento**

En las encuestas estructuradas y entrevista a profundidad, se demuestra mediante jueces expertos que los ítems contienen todos los aspectos relevantes que se quiere evaluar.

El coeficiente de Alfa de Cronbach se utiliza para medir el nivel de fiabilidad, cuanto más se acerque a su máximo valor que es 1, entonces la fiabilidad de la escala es más alta.

Para la recolección de datos, se utilizó la escala valorativa de Likert, este se aplicó a todos los encuestados de la empresa donde se desarrolla la investigación, siendo esta:

1= Nunca

2= Casi Nunca

3= A veces

4= Casi Siempre

5= Siempre

Se obtuvieron los siguientes resultados en la aplicación de dicho análisis: una fiabilidad del coeficiente obtenido para línea de carrera es de 0.84 ( $p < .01$ ); el coeficiente obtenido para desarrollo del personal es de 0.87 ( $p < .01$ ) y el coeficiente obtenido para compromiso organizacional es de 0.91 ( $p < .01$ ), lo que quiere decir que es muy bueno, ya que si el resultado del Alfa de Cronbach es mayor a 0.7, la confiabilidad de este instrumento es alta y consistente.



## CAPITULO V. DISCUSIÓN

### 5.1 Discusión de resultados.

Después del análisis de los resultados del estudio y corroborado las hipótesis, es importante considerar la validez interna y externa de la investigación.

La validez interna de los resultados hace referencia a que se han obtenido a través de un trabajo de campo planificado y riguroso. Se llevó a cabo la entrevista con la encargada de recursos humanos de manera presencial sin embargo frente a la pandemia se realizó las encuestas de manera digital, y se tuvo mucho cuidado en la forma de cómo se digitó el cuestionario digital, además la información que se recabo se recogió con instrumentos evaluados por jueces expertos y se aseguró primero su validez en términos de medición y también la fiabilidad de los datos recogidos. Asimismo, se aplicó validez de contenido (Coeficiente V de Aiken) y se determinó que son fiables.

También se analizaron los datos recogidos y se decidió aplicar las pruebas de hipótesis mediante técnicas estadísticas adecuadas a su naturaleza y de acuerdo con la escala de medición utilizada, se realizó un análisis de pruebas estadísticas.

Con relación a la validez externa la generalización de los hallazgos y conclusiones tienen algunas limitaciones para ser aplicados en otras muestras porque se ha trabajado con toda la población de la empresa. Esto quiere decir que se ha trabajado con una empresa en particular para que sea válida en la toma de decisiones y esto posibilito conocer a mayor profundidad la empresa, y podría ser de conocimiento previo para entender a empresas del mismo rubro. Esto se puede aplicar a empresas con las siguientes características:

- Restaurantes en Perú
- Restaurantes de comida fusión
- Restaurantes pertenecientes a un operador de franquicias

Otra de las principales limitaciones para realizar la presente investigación fue que, en el transcurso del trabajo de campo en marzo 2020, se inició una cuarentena obligatoria determinada por el gobierno a consecuencia del Covid -19. Esto llevo a un proceso de adaptación y emplear herramientas virtuales utilizando WhatsApp, correo y cuestionarios de Gmail. Adicionalmente, aplicar los cuestionarios de manera virtual con el apoyo del equipo gerencial del restaurante desde el retorno de operaciones.

A continuación, se presenta los resultados de investigación considerando los objetivos propuestos.

En la presente investigación se evidencia que hay un alto nivel de compromiso organizacional por parte de los colaboradores de la franquicia chino-peruana, que va alineado con la investigación realiza por Ruiz (2013) donde se concluye que todos los colaboradores darán un esfuerzo adicional siempre que se sientan comprometidos con la empresa. La línea de carrera es importante porque trae beneficios como estos, a la empresa que hemos investigado. El área realiza una gestión eficiente, solo el 28% de los colaboradores considera que es inadecuada.

El nivel de compromiso organizacional de los trabajadores en esta franquicia de comida chino-peruana es elevado, ya que se evidencia que el 47% de los colaboradores han desarrollado un nivel de compromiso organizacional promedio y como lo demuestran datos previos como el Diario Gestión (2016), indica que el compromiso influencia de manera positiva en la productividad en los colaboradores, por lo que podemos indicar que los resultados obtenidos guardan relación con lo investigado previamente.

Según el sondeo de la bolsa laboral Bumeran (2015) aplicada a más de 3000 colaboradores en Perú, se demostró que el 53% renuncia a su trabajo por la ausencia de posibilidades para desarrollar una línea de carrera, ya que es un factor motivacional e indispensable para su desarrollo, lo cual con los resultados alcanzados en las encuestas podemos mencionar que es cierto ya que obtuvimos que el 72% de colaboradores tienen como objetivo ascender dentro de la empresa y ven importante tener un desarrollo de personal notable.

En la presente investigación se consideran dos variables si se relación con el compromiso organizacional, uno de ellos de es la línea de carrera y la otra, el desarrollo de personal, en ambas se trata el tema de liderazgo como supervisión y gestión de los líderes de la organización para llegar a un alto nivel de compromiso organizacional.

Según la presente investigación los niveles de compromiso organizacional son elevados y esto contrasta con la información De Elena y Peña (2004) donde precisan que, en países de la región, como México, Argentina, Brasil y Venezuela existe un bajo nivel de compromiso organizacional, lo que con lleva a que las personas no den un valor agregado en sus funciones.

De acuerdo con la presente investigación observamos que el 41% de los colaboradores considera que existe una notable gestión de línea de carrera y el 28% considera que es sobresaliente, lo que refleja una buena gestión por parte del equipo de recursos humanos y sobre todo es visible para todos, lo que coincide con la investigación de Medina, Salas y Salvatierra (2019) donde determina que la línea de carrera es la variable determinante para la estabilidad de un colaborador en la empresa, por lo que vemos la importancia de esta gestión.

Acorde con los resultados obtenidos en esta investigación, existe correlación entre la línea de carrea y el compromiso organizacional, donde el 45% de línea de carrera explica la variación del compromiso organizacional, y desarrollo de personal explica el 46.9% de la variación del compromiso organizacional, lo que indica que las buenas prácticas en recursos humanos influyen en lo afectivo como clima laboral, retención y compromiso según lo explica el estudio realizado por Rojas (2019).

Según el estudio realizado por Loli (2007) donde se evidencia que el compromiso organizacional de los trabajadores se correlaciona de forma positiva con el compromiso afectivo y el sentimiento de pertenencia alineado con la presente investigación donde nuestros ítems de la encuesta de compromiso organizacional evidencian que si tenemos un alto nivel de compromiso cumpliendo con las tres dimensiones de Meyer y Allen.

El compromiso organizacional está compuesto por diferentes factores que todos aportan algo mínimo por lo menos en su medición, de acuerdo con Coronado, Valdivia, Aguilera y Alvarado (2020) y en función a este estudio verificamos que nuestras dos variables si impactan en el compromiso organizacional en gran medida y se pueden mejorar o mantener de diferentes maneras.

## CONCLUSIONES

1. La línea de carrera y el desarrollo del personal se relacionan en un 56.4% con el compromiso organizacional.
2. Los trabajadores de la franquicia de comida chino-peruana si identifican una gestión de línea de carrera.
3. Si hay una óptima gestión de línea de carrera y es visible a los colaboradores del restaurante franquiciado de comida chino-peruana, de acuerdo con las encuestas aplicadas, más del 41% percibe que si hay una adecuada gestión de línea de carrera.
4. Existe una adecuada gestión de desarrollo del personal ligeramente más marcada que la línea de carrera a percepción de los colaboradores del restaurante franquiciado de comida chino-peruana.
5. Dentro del compromiso organizacional elevado, predomina el compromiso afectivo, como más importante, y posteriormente en el compromiso asociado a la continuidad.
6. La línea de carrera y el compromiso organizacional impactan positivamente en el desempeño de los trabajadores.
7. Existe relación entre el desarrollo del personal y el compromiso organizacional, que generan mucho impacto positivo en la estabilidad de los colaboradores y la retención por parte de la empresa.
8. Para los colaboradores es supremamente importante saber que tienen una ruta de crecimiento, no precisamente porque este descrita en algún lugar específico, pero saben y conocen historias de compañeros donde han tenido un crecimiento vertical.
9. La línea de carrea tiene mucha relación para mejorar el desarrollo y compromiso de los trabajadores dentro del restaurante franquiciado de comida chino-peruana.
10. El desarrollo de personal va enlazado juntamente con la línea de carrera para un que de esa manera se genere un buen compromiso organizacional dentro del restaurante franquiciado de comida chino-peruana.

## RECOMENDACIONES

1. Evidenciar y exponer los casos de éxito de línea de carrera de la compañía y fortalecer acciones que demuestren el interés por el desarrollo del personal, para continuar un alto nivel de compromiso organizacional.
2. El equipo de recursos humanos debe hacer público el lineamiento o política de línea de carrera en la compañía, si no fuera una política como tal, de forma gráfica exhibirla en lugares de reunión o paso por los colaboradores.
3. Difundir de manera adecuada la política de línea de carrera dentro de la organización, para que todo el personal tenga acceso a las nuevas vacantes lanzadas por el área de recursos humanos, y así conocer que requisitos se requiere para su postulación.
4. El equipo de recursos humanos debe estar más cerca de la operación para clarificar dudas y consultas, ya que se encuentran regularmente en la oficina administrativo, que no es cerca al restaurante.
5. Se debe gestionar convenios estudiantiles para que pueda proporcionar no solo un crecimiento profesional en la compañía, si no a nivel laboral, para que puedan seguir desarrollándose en cualquier empresa.
6. Reforzar el compromiso afectivo por medio de información acerca de la empresa para generar mayor involucramiento, usando redes sociales, mensajes interactivos por *whatsapp* o conversaciones directas.
7. Implementar o fidelizar el compromiso dentro de toda la organización para que de esa forma tengamos buenos talentos dentro de la misma, pero sobre todo mapeados ante una situación de retención.
8. El equipo de líderes debe estar más relacionados con los colaboradores, y no solo enfocarse en el cumplimiento de las funciones designadas, si no interesarse por su buen desempeño y su correcto aprendizaje, con reuniones *one to one* o sesiones de *feedback*.

9. Implementar un sistema de capacitación para que exista un buen desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización y a su vez exista una fidelización por parte de los colaboradores.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial / Organizacional* (6ª ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360º*. Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de personas y la continuidad de las organizaciones*. Granica.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning.
- Broad, M. y Newstrom J. (2002). *Como aplicar el aprendizaje al puesto de trabajo*. Centro de Estudios Ramon Areces S.A.
- Cabrera, E. y Mojalott, N. (2018). *Marketing interno y compromiso organizacional en los colaboradores de la Universidad Peruana Unión, 2018*. (Tesis de titulación, Universidad Peruana Unión)  
[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1268/Elard\\_Tesis\\_Titulo\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1268/Elard_Tesis_Titulo_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carranza, A. (2018, junio). Línea de carrera: oportunidad para el crecimiento y desarrollo profesional del talento humano. *Info Capital Humano*.  
<https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/linea-de-carrera-oportunidad-para-el-crecimiento-y-desarrollo-profesional-del-talento-humano/>
- Claire, M. y Böhr, M. (2004). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSA*. 2(1) 77-83.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-21612004000100008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612004000100008&lng=es&tlng=es)
- Coronado, G.; Valdivia, M.; Aguilera, A. y Alvarado, A. (2020) *Compromiso organizacional: Antecedentes y consecuencias*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>



Chiang, M.; Núñez, A.; Martín, M. y Salazar, M. (2010). *Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y edad*.

Chiavenato, I. (2009) *La Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). McGraw-Hill.

De Elena y Peña, J. (2004). *Desigualdad Social y relaciones de trabajo Salamanca: Aquilafuente*.

Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial (1964).

Delgado, S. y Ena, B. (2011). *Recursos Humanos*. (4ª ed.). Ediciones Paraninfo.

Dessler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. Prentice Hall Internacional.

Diccionario de la Real Academia Española. (2019). *Cultura*.

Equipo Navent (2015, 01 de enero). Línea de carrera: su importancia dentro de la empresa. *Bumeran*. <https://www.bumeran.com.pe/noticias/linea-de-carrera-su-importancia-dentro-de-la-empresa/>

Escudero, A. (2009) *La Revolución Industrial Una Nueva Era*. Edit. Anaya.

Frontado, M. y Muñoz, J. (2017). *Motivación y Compromiso Organizacional de una Institución Pública*.  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/41111/Frontado%20-%20MU%c3%91OZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Editorial UOC.

Griffin, R. y Moorhead, G. (2008). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. (10ª ed.). Cengage Learning.

Gutierrez, U. (2010). *La Importancia de planes de desarrollo y Línea de Carrera*.  
<https://www.bumeran.com.pe/noticias/la-importancia-de-los-planes-de-desarrollo-y-linea-de-carrera-ursula-gutierrez-mur-directora-de-rrhh-del-jw-marriott-lima/>

Horikian, S. (2017). *Evaluaciones de desempeño y millennials: El valor del feedback en las generaciones más jóvenes*. Universidad Torcuato Di Tella, 45.

Humanitae (s.f.). *Líneas de Carrera*. <http://www.humanitae.com.pe/servicios/gestion-del-talento-humano/desarrollo-del-talento/lineas-de-carrera/>

Informe Belmont Principios y guías éticos para la protección de los sujetos humanos de investigación, (1979).

La Torre, O, Hernandez, R, Brigneti, S y Varela, R. (mayo 2018). Línea de carrera: La clave para retener colaboradores y asegurar el flujo de talento. *Info Capital Humano*. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/linea-de-carrera-la-clave-para-retener-colaboradores-y-asegurar-el-flujo-de-talento/>

La Torre, O. (2016, 01 de julio). ¿Qué tanto se comprometen los peruanos con la empresa para la que trabajan? *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/comprometen-peruanos-empresa-108397-noticia/>

Ley de promoción a la inversión del capital humano N° 29498 (2011).

Loli, A (2007). *Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública*. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81620574005.pdf>

Medina, R.; Salas, B. y Salvatierra G. (2020). *Efecto de las políticas y prácticas de recursos humanos en la retención del personal clave de una empresa reguladora de energía. Estudio del caso COES (2019)*. (Tesis para licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú).

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17363/Medina%20Moreno Salas%20Valdivia Salvatierra%20Rodr%C3%adguez Efecto de%20las%20pol%C3%adticas y%20pr%C3%a1cticas1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17363/Medina%20Moreno%20Salas%20Valdivia%20Salvatierra%20Rodr%C3%ADguez%20Efecto%20de%20las%20pol%C3%ADticas%20y%20pr%C3%A1cticas1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Meyer, J. y Allen, N. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, (1) 61-89

Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.

- Oficina de Propiedad Intelectual (2015). *Comisión de trabajo para la acreditación institucional código de ética para la investigación de la Universidad de San Martín de Porres*.
- Oltra, V.; Curos, P.; Diaz, C.; Rodriguez, J.; Teba, R. y Tejero, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.
- Osorio y Espinosa. (2008) Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos. *Revista Capital Humano*. 8(81) 36-42.
- Perez, R. (2014). *Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas, Lima*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú).  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5747/PEREZ\\_TA\\_PIA\\_RAQUEL\\_MOTIVACION\\_PERSONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5747/PEREZ_TA_PIA_RAQUEL_MOTIVACION_PERSONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Porret, M. (2008). *Recursos Humanos: Dirigir y Gestionar personas en las Organizaciones*. (3ª ed.) Esic Editorial.
- Real Academia Española (2019). *Cultura*. En Diccionario de la lengua española.  
<https://dle.rae.es/influir>
- Gestión (26 de septiembre de 2014). Empresas optan más por ofrecer una línea de carrera para retener a su personal. *Gestión*. <http://gestion.pe/economia/laborumempresas-optan-mas-ofrecer-linea-carrera-retener-su-personal-2109568>
- Publimetro. (27 de junio de 2017). ¿Cómo desarrollar una línea de carrera desde el primer empleo? *Publimetro Perú*. <https://www.publimetro.pe/actualidad/2017/06/27/como-desarrollar-linea-carrera-desde-primer-empleo-61760-noticia/>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.) Pearson Educación.
- Rojas, Z. (2019). *Estrategias de Gestión en la Retención del Talento Humano y el Compromiso Organizacional de los colaboradores en una empresa de transmisión de energía eléctrica REP, Lima*. (Tesis para licenciatura, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú).

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5585/Rojas%20Maldonado%2c%20Zully%20Marlene.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

RRHH-Web (s.f.). *La inducción, capacitación y desarrollo de personal*. <http://www.rrhh-web.com/downloads/rrhhconceptosbasicos.pdf>

Ruiz, J. L. (2013). El compromiso organizacional: Un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudio Empresariales*. Segunda Época 1(1), 67-86.

Siliceo Aguilar A. (2004), *Capacitación y desarrollo de personal*.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=yid=CJhlsrSuIMUCyoi=fnd&pg=PA5&dq=capacitaci%C3%B3n+de+personal&ots=ISmZfF3I9P&sig=TiO0ydEZ2xNFRhWR3dQON7aP6-A#v=onepage&q=capacitaci%C3%B3n%20de%20personal&f=false>

Trigoso, M. (2019, 27 de agosto). *Solo para 14% de empresas velar por el desarrollo del personal está entre objetivos prioritarios del directorio*.

<https://gestion.pe/economia/empresas/solo-para-14-de-empresas-velar-por-el-desarrollo-del-personal-esta-entre-objetivos-prioritarios-del-directorio-noticia/>

Loli, A (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública.

<https://www.redalyc.org/pdf/816/81620574005.pdf>

Escudero Antonio, (2009) "La Revolución Industrial Una Nueva Era". Edit. Anaya.

CHIAVENATO Idalberto, (2009) "La Gestión del Talento Humano" 3ª Edición. Edit.: McGraw-Hill

Coronado Guzman, G., Valdivia Velazco, M., Aguilera Davila, A. y Alvarado Carrillo, A. (2020) "Compromiso organizacional: Antecedentes y consecuencias".

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>

Chiang V., Margarita, Núñez P, Antonio, Martín, María José, Salazar B. Mauricio (2010). *Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y edad*.

Frontado Falen, María, Muñoz Tello Juana (2017). "Motivación y Compromiso Organizacional de una Institución Pública".

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/41111/Frontado%20-%20MU%20c3%91OZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Roberto Hernández, Carlos Fernández, Pilar Baptista (2014). "Metodología de la investigación". Sexta Edición.

Ruiz Meza, Judith (2014). "Desarrollo del personal y satisfacción laboral en la municipalidad provincial De Sanchez Carrión", Huamachuco (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo).

[https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1012/ruizmeza\\_judith.pdf?sequence=1](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1012/ruizmeza_judith.pdf?sequence=1)

Laverde, Salamanca y Atehortúa (2018) "Propuesta para la implementación de un plan de carrera para el desarrollo del talento humano en una empresa del sector farmacéutico", Bogotá. (Universidad Sergio Arboleda).

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1177/Propuesta%20para%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20carrera%20para%20el%20desarrollo%20del%20Talento%20Humano.%20Farmace%20BAtico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Universidad Tecmilio (2020) "Características que toda carrera en línea debe tener".

<https://vive.tecmilenio.mx/blog/caracteristicas-toda-carrera-linea-debe-tener-impulsar-desarrollo-profesional>.

Orientación Universia (2019) "3 claves para hacer línea de carrera en una empresa".

<https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/orientacion/consejos-tecnoversia/3-claves-para-hacer-linea-de-carrera-en-una-empresa-4909.html>.

Oscar Pérez (2019) "6 beneficios de implementar planes de carrera y desarrollo en tu empresa".

<https://blog.peoplenext.com.mx/6-beneficios-de-implementar-planes-de-carrera-y-desarrollo-en-tu-empresa>.

## ANEXOS

## Anexo 1: Matriz de Consistencia

<b>Título de la tesis:</b>	Línea de carrera, desarrollo de personal, y compromiso organizacional en colaboradores de una franquicia de comida chino-peruana..				
<b>Línea de investigación:</b>	Sostenibilidad				
<b>Autor(es):</b>	Monteblanco León Zuleika, Urbina Flores Karina				
<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variabes</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Metodología</b>
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General			
¿La línea de carrera y desarrollo del personal tienen relación en el compromiso organizacional de los colaboradores de en una franquicia de comida chino-peruana?	Determinar si existe relación entre la línea de carrera y desarrollo del personal en el compromiso organizacional en los colaboradores de una franquicia de comida chino-peruana	La línea de carrera y el desarrollo de personal si tienen relación con el compromiso organizacional de los colaboradores de una franquicia de comida chino-peruana.	(V1) Compromiso organizacional.	-Afectivo. -Continuidad. -Normativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: Mixto</li> <li>• Tipo o Nivel de investigación: Cualitativo y cuantitativo</li> <li>• Alcance: Descriptivo</li> <li>• Diseño: diseño mixto, cualitativo y cuantitativo, y descriptivos correlacional.</li> <li>• Unidad de investigación: Colaboradores de operaciones de la empresa X</li> </ul>
			(V2) Línea de Carrera.	-Capacitación. -Evaluación de desempeño. -Expectativas de ascenso.	
			(V3) Compromiso Organizacional.	-Soporte del jefe -Desarrollo y aprendizaje.	

## Anexo 2: Instrumento de recopilación de datos.

Encuesta para medir el compromiso organizacional, la línea de carrera y desarrollo de personal en una franquicia compromiso organizacional.

0	1	2	3	4
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

N°	ÍTEMS	0	1	2	3	4
1	Siento que tengo oportunidad de desarrollo en la empresa					
2	Recibo retroalimentación clara acerca del desempeño de mis funciones:					
3	La empresa se interesa por mi desarrollo y aprendizaje					
4	Tengo acceso a convenios con institutos o universidades, a través de la empresa					
5	Recibo capacitaciones constantes					
6	Las capacitaciones que recibo sirven para mejorar mi desempeño					
7	Las responsabilidades que tengo aumentan cada cierto tiempo					
8	Recibo reconocimiento de mi jefe cuando hago bien mi trabajo					
9	Tengo reuniones de grupo para tratar temas relevantes y compartir mis ideas					
10	Recibo visitas del área de recursos humanos para que ellos sepan cómo me siento y puedan despejar mis dudas					
11	Me considero importante para la organización					
12	Tengo objetivos definidos y medibles					
13	Realizan evaluación de desempeño en mi centro de labores					
14	Después de la evaluación de desempeño, me proporcionan los resultados					
15	Creo que hay posibilidades de desarrollo horizontal					
16	Puedo ascender a un cargo inmediato al que tengo actualmente					
17	Mi objetivo es ascender dentro de la empresa					
18	Considero que me brindan las herramientas para poder crecer profesionalmente					
19	Mis jefes me dan la confianza necesaria para expresar mis ideas y opiniones					



N°	ÍTEMS	0	1	2	3	4
20	Mi jefe inmediato muestra interés por mi desempeño y aprendizaje					
21	Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo en esta empresa					
22	Yo hablo de la empresa a mis amigos, como una gran organización en la cual trabajar					
23	El pertenecer a la empresa me hace sentir importante ante mis amigos					
24	Esta organización significa personalmente mucho para mi					
25	Lo que hago en mi trabajo me ayuda a cumplir mis metas personales					
26	El entrenamiento y desarrollo que recibo en esta empresa difícilmente lo recibiría en otra					
27	La empresa me da seguridad laboral que no me gustaría perder					
28	Estoy dispuesto a esforzarme más allá de lo normalmente esperado para apoyar el éxito de la organización					
29	Encuentro que mis valores y los de la organización son muy similares					
30	Esta organización realmente inspira lo mejor de mí, en términos de desempeño de trabajo					
31	Estoy muy contento de haber sido escogido para trabajar en esta organización					

1.

### Anexo 3: Entrevista a profundidad: Gestora de Recursos Humanos

Realizada a Isabel Domenack

1. ¿Qué acciones toman para desarrollar profesionalmente a los trabajadores en tienda?

- Perfil de puestos
- Evaluación de desempeño
- Capacitación
- Entrenamiento

2. Cada cuanto tiempo Uds. ¿Como recursos humanos visitan tiendas para dialogar con los trabajadores?

Casi todo el tiempo, en promedio 4 días a la semana ya que por el momento solo hay un restaurant.

Básicamente se tratan dos temas en estas visitas constantes: Dudas de pago, préstamos y temas laborales. Y por otro lado se habla del clima organizacional e inclusive consultas personales.

3. ¿Aparte de recursos humanos, que otras áreas visitan la tienda? ¿Cuál es el objetivo de esas visitas?

- Calidad
- Logística
- Recursos humanos corporativo

4. ¿Cada cuánto tiempo realizan capacitaciones a los trabajadores? ¿Por qué se toma la decisión de realizar capacitaciones?

No es regular, se podría decir que la primera capacitación es la inducción.

También se han realizado clínicas básicas, para reforzar sus conocimientos operativos y de carta.

Se está trabajando en un plan de capacitación para reforzar temas como Retención de talento, alta rotación y falencias de liderazgo.

<p>5. ¿Los estándares de la corporación influyen en la cantidad de capacitaciones que se brindan al año?</p> <p>No, ya que como corporación no nos dan por exigencia cierta cantidad de capacitaciones establecidas a todos los restaurantes del grupo.</p>
<p>6. ¿Consideras que los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa?</p> <p>Si se sienten comprometidos con su trabajo y con la marca.</p>
<p>7. ¿Cómo Ud. Percibe que un trabajador está comprometido? ¿Qué indicadores considera para que demuestren su compromiso?</p> <p>Ayuda a mejorar el nivel de energía, esto lo transmiten a sus compañeros.</p> <p>Van a trabajar motivados, y dan sus puntos de mejora para el restaurant.</p> <p>Participan de las reuniones mensuales que no son obligatorias y son fuera del horario de trabajo.</p>
<p>8. ¿Cada cuánto tiempo realizan evaluaciones de desempeño?</p> <p>Se realiza dos veces al año, pero no siempre llega a todos.</p>
<p>9. ¿Cómo se maneja el tema del feedback? ¿quién lo realiza?</p> <p>Lo ideal es que el Gerente de operaciones la aplique a su gerente de tienda, el gerente de tienda a sus asistentes, y los asistentes a los miembros de equipo.</p>
<p>10. Cuéntame sobre la política de línea de carrera que tiene la empresa. ¿Cuáles son?</p> <p>No existe una política propiamente, pero si por experiencia personas se sabe que hay una política de línea de carrera dentro de la empresa. Como marca de forma independiente se está trabajando una línea de carrera para el siguiente año.</p>
<p>11. ¿Cómo motivan a los trabajadores para que logren los objetivos de la empresa?</p> <p>Se realizan las actividades de integración y entrenamiento como: se trajo a una empresa de masajes por una semana durante todo el día.</p> <p>En verano se lleva a una heladería para que puedan comer todos los helados que quieran.</p>

Cuentan con un programa de reconocimiento por el cual se otorgan tarjetas de reconocimiento en público, durante las reuniones mensuales.

También, se realizan dinámicas, se da comida, bocaditos, se hacen brindis con operaciones y los trabajadores.

12. ¿Cuáles son los niveles de rotación en su marca?

Este año el proyectado es de 65% como objetivo en el 2013. El año pasado fueron 115% de acumulado.