



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE POSGRADO

**EFFECTO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LAS
EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS MILLENNIALS DE LIMA
METROPOLITANA Y CALLAO (AÑO 2017)**

PRESENTADA POR

JIMMY ANDY ARRASCUE VIZCARRA

ASESOR

HERNÁN CARLOS SAMAR LIU

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

LIMA – PERÚ

2018



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

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



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**EFFECTO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS
DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS MILLENNIALS DE LIMA METROPOLITANA Y
CALLAO (AÑO 2017)**

**TESIS PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

**PRESENTADO POR:
LIC. JIMMY ANDY ARRASCUE VIZCARRA**

**ASESOR:
Mg. HERNÁN SAMAR LIU**

LIMA, PERÚ

2018

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mi madre, Juana Vizcarra, por el constante apoyo y dedicación que me brindo durante estos años de estudio. A mi familia, por su apoyo y comprensión durante el proceso de este proyecto personal.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	4
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	7
a. Descripción de la situación problemática	7
a.1 Problemas de la investigación	12
a.2 Objetivo de la investigación	13
a.3 Hipótesis de la investigación	14
a.4 Importancia del estudio.....	15
a.5 Limitaciones del estudio	16
b) Enfoque y tipo de diseño metodológico.....	16
c) Estructura de la tesis	17
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	18
1.1 Antecedentes de la investigación	18
1.2 Bases teóricas	22
1.3 Definición de términos básicos	31
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES	34
2.1 Formulación de la hipótesis principal y derivadas	34
2.2 Variables y definición operacional	35
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	38
3.1 Diseño metodológico	38
3.2 Diseño muestral	38
3.3 Técnicas de recolección de datos	40
3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	40
3.4.1 Validez de constructo: Análisis factorial	40
3.4.2 Confiabilidad	41

3.4.3 Análisis	42
3.5 Aspectos éticos	43
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	44
4.1 Datos demográficos	44
4.2 Evaluación del modelamiento con PLS-SEM	45
4.2.1 Evaluación del modelo de medición	45
4.2.2 Evaluación del modelo estructural	49
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	52
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS.....	59
ANEXOS	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos demográficos de los encuestados	44
Tabla 2. Resumen de resultados variable Apoyo organizacional	45
Tabla 3. Resumen de resultados variable Recompensa laboral	46
Tabla 4. Resumen de resultados variable <i>Empowerment</i>	47
Tabla 5. Resumen de resultados variable Capacitación laboral	47
Tabla 6. Resumen de resultados variable Satisfacción laboral.....	48
Tabla 7. Criterio de Fornell – Lacker para analizar la validez discriminante	49
Tabla 8. Coeficientes de ruta	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo conceptual con 6 hipótesis	31
Figura 2. Prueba del modelo conceptual	50
Figura 3. Formato de validación de la variable Apoyo organizacional	70
Figura 4. Formato de validación de la variable Recompensa laboral.....	71
Figura 5. Formato de validación de la variable <i>Empowerment</i>	72
Figura 6. Formato de validación de la variable Capacitación laboral	73
Figura 7. Formato de validación de la variable Satisfacción laboral	74

RESUMEN

Según diversos estudios, los *millennials* están modificando y tomando el control del ámbito laboral. Debido a esto, las empresas se han visto obligadas a reconocer y entender las nuevas preferencias de este grupo de trabajo. El presente estudio examina la relación que genera la aplicación de cuatro prácticas de gestión (apoyo organizacional, recompensa laboral, *empowerment* y capacitación laboral) por parte de las empresas en la satisfacción laboral, específicamente en los *millennials* que trabajan en el sector de alimentos y bebidas. Los datos fueron medidos a través del modelo de mínimos cuadrados parciales PLS-SEM, dando como resultado que las prácticas de gestión poseen relación parcial con la satisfacción laboral. Debido a esto, la hipótesis general se acepta parcialmente. Los resultados de este estudio pueden ayudar en la toma de decisiones de las empresas con el objetivo de mejorar las prácticas de gestión para sus empleados. Futuros estudios podrían expandir la muestra a grupos con distintos rasgos demográficos con el objetivo de obtener resultados extensos y sólidos.

ABSTRACT

According to various studies, millennials are modifying and taking control of the workplace. Because of this, companies have been forced to recognize and understand the new preferences of this work group. This study examines the relationship generated by the application of four management commitments (organizational support, work reward, empowerment and job training) by companies in job satisfaction, specifically in the millennials that work in the food and beverage sector. The data were measured through the PLS-SEM square-square model, where management commitments have a partial relationship with job satisfaction.

Because of this, the general hypothesis is partially accepted. The results of this study can help make the decisions of companies with the aim of improving management practices for their employees. Future studies could expand the sample to groups with diverse demographic characteristics with the aim of obtaining extensive and solid results.

INTRODUCCIÓN

a. Descripción de la situación problemática

A lo largo de los años, las personas han deseado alcanzar la satisfacción laboral. Para eso, las empresas han aplicado estrategias con la finalidad que sus empleados logren alcanzarla. No existe una regla establecida para lograr la satisfacción laboral, pero si depende de varios factores como el perfil del empleado, expectativas en el trabajo, cultura organizacional, etc. Para el presente estudio se eligieron a las prácticas de gestión de las empresas como los factores que se relacionan con la satisfacción laboral.

Se define a las prácticas de gestión de las empresas como el deseo de mejorar la calidad de servicio de una unidad de negocios por parte de la gerencia (Hartline & Ferrell, 1996). Las prácticas de gestión abarcan varios factores que influyen en la satisfacción laboral, debido que cada empleado reacciona de manera distinta a las decisiones que toma la empresa. En la mayoría de empresas notamos el afán de lograr las metas financieras buscando satisfacer las expectativas de los dueños y accionistas, por la cual realizan iniciativas y estrategias para alcanzarlas.

En ocasiones, estas medidas suelen afectar a la fuerza laboral operativa, exigiéndole mayores esfuerzos manteniendo las mismas condiciones laborales. Las estrategias realizadas por las empresas deben estar acordes al perfil de trabajador que posee, de lo contrario las probabilidades de éxito serán escasas.

Uno de los objetivos que se deben proponer las empresas es que sus empleados alcancen la satisfacción laboral. Se considera a la satisfacción laboral como el estado emocional que se logra gracias al reconocimiento recibido en el trabajo por el cumplimiento de las labores propias del puesto, las cuales están relacionadas

con los objetivos trazados por la empresa (Locke, 1969). La satisfacción laboral está relacionado a factores como el salario, operaciones del puesto laboral, estructura organizacional y las características de gestión y liderazgo de los supervisores (Churchill, Ford & Walker, 1976). Los estilos de liderazgo y la cultura organizacional de las empresas también influyen en la satisfacción laboral, pero estas pueden variar según el tipo de cultura nacional en donde se aplique, como por ejemplo en China en donde se posee una cultura burocrática (Lok & Crawford, 2003). La mayoría de empresas no consideran a la satisfacción laboral como un objetivo clave para alcanzar sus metas, desconociendo las necesidades y expectativas de sus empleados. Este desconocimiento genera rotación constante de personal, falta de compromiso y un ambiente laboral negativo e inestable. Las empresas deben considerar que cuando los empleados poseen cierto nivel de satisfacción laboral suelen mejorar su productividad colaborando con el logro de los objetivos empresariales.

Para esta investigación, la población escogida fueron los *millennials* (también conocidos como la generación Y), que son las personas nacidas del año 1981 hacia adelante (Brosdahl & Carpenter, 2011). Esta generación es la primera generación que creció con la tecnología a gran escala. El constante uso de las redes sociales por parte de esta generación tiene como resultado cambios en el mercado, en los tipos de negocios, en el ámbito laboral y en la sociedad (Bolton *et al*, 2013). En el ámbito laboral, buscan puestos de trabajos con ciertas características específicas. Prefieren empleos que practiquen valores éticos, que brinden labores flexibles, que exista línea de carrera a corto plazo, que le permitan poseer balance entre la vida personal y laboral y que sus labores puedan contribuir al beneficio de la sociedad (Ng *et al*, 2010). Con respecto a los

millennials peruanos, la investigación realizada por la consultora de recursos humanos ER Ronald sustenta que los *millennials* peruanos del nivel socioeconómico A y B coinciden con las características de los *millennials* de EEUU y Europa en términos generales. Con respecto al ámbito laboral, los *millennials* de los niveles socioeconómico A, B y C alto poseen parecido con los *millennials* de EEUU y Europa (Penagos & Rubio, 2015). La revista Semana Económica, en colaboración con IPSOS Apoyo, realizaron una encuesta a los *millennials* peruanos a nivel nacional. Los resultados explican que esta generación muestra mayor interés en el dinero y la estabilidad laboral a diferencia de sus pares de EEUU y Europa. Además, desean trabajos que trasciendan y les genere pasión por lo que realizan. En el ámbito de consumo, a esta generación le preocupa el precio y la calidad de los productos (consideran la opinión de terceros o especialistas antes de elegir un producto de cualquier tipo) y son fieles a una marca solo si esta le brinda exclusividad (Begazo & Fernández, 2015).

Por las características propias de los *millennials*, las empresas están modificando sus prácticas tradicionales. Lograr que los empleados *millennials* alcancen la satisfacción laboral, se ha convertido en un reto constante para las empresas. Las personas de esta generación suelen cambiar de puestos laborales si estos no satisfacen sus necesidades, generando así alto índice de rotación. Las empresas deberán adecuarse progresivamente al perfil de este tipo de empleado, considerando que ellos son las personas que tomarán los cargos de dirección de las empresas en corto plazo. Se debe considerar que los *millennials* poseen ciertas diferencias dependiendo el contexto cultural, social y económico.

Con respecto al rubro de alimentos y bebidas, este se vio favorecido en el Perú gracias al “boom gastronómico” que se presentó en los últimos 10 años. Si bien en todo el mundo el interés por la gastronomía había crecido, en nuestro país el interés fue superior (Vera & Vera, 2006). A pesar de la desaceleración de la economía del país, el sector de entretenimiento (el cual incluye a los restaurantes) siguió creciendo, llegando a la cantidad 230,000 restaurantes en el año 2015 según la Cámara de Comercio de Lima (“Cines y restaurantes crecen pese a desaceleración”,2015).

En los establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas, la calidad de servicio es fundamental. La calidad de servicio fue recién tomada en cuenta en los últimos años de la década de los setenta, en donde las empresas integraron la satisfacción de sus clientes con el concepto de calidad total. Al investigar y conocer sobre sus clientes, las empresas obtenían gran información y conocimiento que era útil y valiosa para lograr ventaja competitiva en el mercado en donde operaban. Este concepto fue enfocado en relación de tres factores: La satisfacción del cliente, calidad de servicio y el valor generado para el consumidor (Rust & Oliver, 1994).

Considerando esto, uno de los objetivos del servicio brindado es influenciar en nuestros clientes para generar lealtad hacia nuestra marca. La lealtad hacia la marca se define como el comportamiento de compra o recompra de un producto y/o servicio de una o varias marcas presentes en el mercado, a pesar de la existencia de influencias situacionales y la aplicación de técnicas de marketing por parte de las empresas competidoras, las cuales pueden hacer cambiar de opinión al elegir y realizar la compra (Oliver, 1997). Logrando la lealtad de nuestros clientes se podrá reducir costos destinados al marketing, debido que conservar a

los clientes comprometidos genera menor costo que atraer a nuevos clientes. Poseer clientes comprometidos con la marca nos ayudará, en parte, como una posible barrera de entrada para la competencia, debido que cambiar las preferencias de una persona leal a una marca podría ser una operación de alto costo por parte de los competidores (Aaker, 1996).

Considerando lo expuesto, para que la empresa brinde servicio de calidad a sus clientes, primero deberá enfocarse en que sus empleados poseen cierto nivel de satisfacción laboral. Como se explicó anteriormente, un empleado satisfecho ayuda alcanzar los objetivos empresariales y, específicamente en el sector de alimentos y bebidas, la calidad de servicio y la lealtad del cliente son considerados objetivos fundamentales. Por eso las empresas deben realizar constantes capacitaciones a los empleados que brindan el servicio directamente, debido a la influencia que esto genera en la lealtad de los clientes (Mattila, 2001).

En este contexto, el presente estudio se enfoca en la generación Y o *millennials* que trabajan en el rubro de alimentos y bebidas, en donde se investigará como las prácticas de gestión aplicadas por las empresas del rubro se relacionan con la satisfacción laboral. Se considera relevante investigar a esta población, debido que actualmente los *millennials* son la fuerza laboral operativa del rubro de alimentos y bebidas y, en el futuro, serán las personas que desempeñarán las posiciones de dirección y gestión. Además, se conocerá cuáles son las prácticas de gestión que los *millennials* consideran con mayor importancia en relación a la satisfacción laboral. Los resultados de este estudio se podrán utilizar como herramienta de información al momento de realizar estrategias en las empresas, con el objetivo influenciar en el logro de la satisfacción laboral por parte de los empleados y generar beneficios para la empresa.

a.1 Problemas de la investigación

El presente estudio busca resolver el siguiente problema principal:

Problema principal

Como se relaciona las prácticas de gestión aplicadas por las empresas (apoyo organizacional, recompensa laboral, *empowerment* y capacitación laboral) con la satisfacción laboral en los *millennials* residentes en Lima metropolitana y el Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

Además, el presente estudio pretende resolver los siguientes problemas específicos:

Problema específico 1

Como se relaciona el apoyo organizacional aplicado por las empresas con la satisfacción laboral en los *millennials* residentes de Lima metropolitana y el Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

Problema específico 2

Como se relaciona la recompensa laboral aplicado por las empresas con la satisfacción laboral en los *millennials* residentes de Lima metropolitana y el Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

Problema específico 3

Como se relaciona el *empowerment* aplicado por las empresas con la satisfacción laboral en los *millennials* residentes de Lima metropolitana y el Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

Problema específico 4

Como se relaciona la capacitación laboral aplicada por las empresas con la satisfacción laboral en los *millennials* residentes de Lima metropolitana y el Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

a.2 Objetivos de la investigación

El objetivo general del presente estudio es el siguiente:

Objetivo general

Conocer la relación entre las prácticas de gestión aplicadas por las empresas (apoyo organizacional, recompensa laboral, *empowerment* y capacitación laboral) y la satisfacción laboral en los *millennials* residentes en Lima metropolitana y el Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

El presente estudio detalla 4 objetivos específicos, siendo estos los siguientes:

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre el apoyo organizacional aplicado por las empresas y la satisfacción laboral en los *millennials* residentes en Lima metropolitana y el Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre la recompensa laboral aplicado por las empresas y la satisfacción laboral en los *millennials* residentes en Lima metropolitana y el Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre el *empowerment* aplicado por las empresas y la satisfacción laboral en los *millennials* residentes en Lima metropolitana y el Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

Objetivo específico 4

Determinar la relación entre la capacitación laboral aplicada por las empresas y la satisfacción laboral en los *millennials* residentes en Lima metropolitana y el Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

a.3 Hipótesis de la investigación

El presente estudio plantea la siguiente hipótesis principal:

Hipótesis principal

Las prácticas de gestión aplicadas por las empresas (apoyo organizacional, recompensa laboral, *empowerment* y capacitación laboral) poseen relación positiva con la satisfacción laboral de los *millennials* de Lima metropolitana y Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

El presente estudio plantea 4 hipótesis específicas, siendo estas las siguientes:

Hipótesis específica 1

El apoyo organizacional aplicado por las empresas se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los *millennials* de Lima metropolitana y Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

Hipótesis específica 2

La recompensa laboral aplicado por las empresas se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los *millennials* de Lima metropolitana y Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

Hipótesis específica 3

El *empowerment* aplicado por las empresas se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los *millennials* de Lima metropolitana y Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

Hipótesis específica 4

La capacitación laboral aplicada por las empresas se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los *millennials* de Lima metropolitana y Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

a.4 Importancia del estudio

Este estudio se considera relevante, debido que se investigó como las prácticas de gestión de las empresas influyen en los *millennials* en relación a la satisfacción laboral. Considerando que las personas de esta generación actualmente se desempeñan en los puestos de servicio al cliente en distintas áreas de las empresas, lograr un servicio de calidad en una empresa de alimentos y bebidas es considerada una ventaja competitiva, por ende, se considera primordial conocer las necesidades y preferencias de estas personas para alcanzar la satisfacción laboral.

Finalmente, se podrá proyectar y realizar estrategias (de corto y largo plazo) en el área de Recursos Humanos para la población investigada y, por consecuencia, generar beneficios para la empresa. Los resultados de esta investigación pueden ayudar a las empresas a generar lealtad hacia a la marca por parte de sus empleados y clientes.

a.5 Limitaciones del estudio

La dificultad de acceso a las empresas y la disponibilidad de tiempo por parte del investigador y de los encuestados generó limitaciones al estudio, debido que son empresas que tiene operación diaria y constante. Esto generó complicaciones al momento de recolectar los datos, debido que los cuestionarios entregados no se completaron en las fechas programadas. Se procedió a entregar los cuestionarios a los supervisores y/o gerentes para que ellos lo repartan a sus empleados y sean llenados en su tiempo libre. En algunos casos los encuestados no sabían la razón del cuestionario, afectando levemente la validez del instrumento.

Debido a esto, se comparó con estudios previos para corroborar si los resultados son relevantes.

Dado que la investigación no requirió alto financiamiento, los recursos financieros no fueron limitación para el presente estudio, siendo estos aportados por el propio investigador sin la necesidad de apoyo de terceros.

b. Enfoque y tipo de diseño metodológico, métodos, población y muestra

Debido a la existencia de una variable independiente (con sus dimensiones) y una dependiente que se relacionan entre sí, el diseño metodológico que se utilizó en esta investigación fue de tipo correlacional. Se utilizó el modelo *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) como técnica estadística para el análisis de los datos obtenidos.

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario 1 (anexo 2), el cual se divide en dos partes. En la primera parte se realiza 6 preguntas para obtener información demográfica. La segunda parte incluye 16 preguntas que abarcan las variables de las prácticas de gestión y la satisfacción laboral.

Se utilizó la escala de 5 puntos de Likert para la medición del cuestionario, en donde 1 significa totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Para este estudio se escogió a las personas nacidas entre los años 1982 y 2001 de la región de Lima metropolitana y Callao, siendo un total de 3'475,626 personas (32.2 % del total de personas en el Perú nacidas entre los años 1982 y 2001) (INEI, 2016). La muestra utilizada para el presente estudio fue de 128 personas que trabajan brindando servicio al cliente en distintos establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en Lima metropolitana y Callao.

La presente investigación se realizó en corto plazo, entre los meses de junio y setiembre del año 2017.

c. Estructura de la tesis

Los capítulos de la presente tesis están estructurados de la siguiente manera:

- Capítulo I: Marco Teórico.
- Capítulo II: Hipótesis y variables.
- Capítulo III: Metodología.
- Capítulo IV: Resultados.
- Capítulo V: Discusión.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

Actualmente los *millennials* son la fuerza laboral operativa de las empresas del sector de alimentos y bebidas y, en el futuro serán las personas que tomarán las posiciones de dirección. Por las características propias de los *millennials*, las empresas han tenido que buscar la forma de adaptar sus estrategias y operaciones para satisfacer a estos empleados, con la finalidad de evitar disminución en la productividad y rotación de personal. Por ende, el presente estudio se enfoca en determinar cuáles son algunos factores que se relación con la satisfacción laboral de estas personas y ayudar a las empresas a tomar decisiones acordes a este perfil de empleado.

Los estudios que apoyan el presente problema de investigación a ser probada son los siguientes:

La investigación realizada por Sánchez (2018) sobre la relación entre la satisfacción laboral y el tiempo de permanencia de los tripulantes de una empresa de transporte terrestre en el año 2015, se aplicó a los trabajadores que realizan el cargo de tripulantes de la empresa Cruz del Sur. Se utilizó un cuestionario con la finalidad de obtener los datos para el estudio. El estudio sustenta que no existe una relación favorable entre la satisfacción laboral y el tiempo de permanencia de este grupo de trabajadores. Explica que la satisfacción general de este grupo de trabajadores se basa en variables como motivación del puesto, crecimiento profesional y autonomía para realizar sus labores. Además, explica que los empleados con mayor tiempo en la empresa tienden a poseer menor nivel de satisfacción laboral. Es importante recalcar que la mayor parte de su población estudiada fueron jóvenes.

El estudio realizado por Babakus *et al* (2003) sobre el efecto que genera las prácticas de gestión de las empresas sobre el nivel afectivo del empleado hacia la empresa y los resultados de su desempeño, en donde la muestra investigada fueron los empleados de primera línea de 16 bancos públicos y privados que operan en el oeste de Turquía, en donde se utilizó un cuestionario para la obtención de los datos. El resultado del estudio nos dio a conocer que las tres variables de las prácticas de gestión del estudio (*Empowerment*, capacitación y recompensa laboral) influyen en el desempeño laboral de los empleados. Cabe mencionar, que la variable nivel afectivo del empleado hacia la empresa se muestra como la variable mediadora en este estudio, la cual se divide en compromiso con la empresa y satisfacción laboral. El estudio sugiere que las empresas deberían realizar estrategias basadas en estas tres variables, con la finalidad que estas influyan en los empleados que brindan el servicio. Además, sugiere realizar estrategias para las tres variables de manera simultánea para evitar fracasar en su aplicación, en donde la empresa no deberá considerar una variable más importante que otra.

El estudio realizado por Kowske *et al* (2010) sobre las actitudes laborales de los *millennials*, nos explica cómo estas actitudes presentan similitudes y diferencias con otras generaciones. Este estudio fue realizado a empleados de EEUU que se encuentran en la base de datos de WorkTrends™ (servicio de data que pertenece a IBM), la cual colecta información sobre la opinión de empleados desde el año 1985. El resultado del estudio sustenta que no existen diferencias abismales entre los *millennials* y las diferentes generaciones con respecto al ámbito laboral. El estudio declara que los *millennials* consideran con mayor importancia la

satisfacción laboral, la seguridad laboral, el crecimiento y reconocimiento profesional a diferencia de las otras generaciones.

Estas investigaciones confirman que el presente estudio debe ser investigado por la importancia y relevancia que están tomando los *millennials* en el mundo en distintos contextos. En referencia al presente estudio, se considera el ámbito laboral. Los estudios de apoyo brindan información sobre el perfil del público escogido, conociendo sus preferencias y expectativas referente al ámbito laboral. Además, nos explica cuáles son las principales prácticas de gestión que las empresas deberían desarrollar para lograr la satisfacción laboral es sus empleados. Con esta información, las empresas podrán realizar prácticas laborales más adecuadas para esta población con el fin de alcanzar el desempeño deseado para brindar un mejor servicio a los clientes. En la actualidad no existen investigaciones específicas sobre los *millennials* que trabajan en el rubro de alimentos y bebidas, debido que las investigaciones realizadas en este rubro involucran a personas de todas las edades.

Los estudios de mayor relevancia considerados para el problema de investigación son los siguientes:

El estudio realizado por Karatepe (2012) sobre la relación entre el apoyo organizacional con la satisfacción profesional y el desempeño laboral, se realizó en seis hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Yaoundé y Douala (Camerún), donde se encuestó a los trabajadores que poseen contacto constante con el cliente y los supervisores inmediatos de estos. Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fueron dos cuestionarios (Uno para los empleados y uno para los supervisores). Todas las hipótesis expuestas fueron viables en este estudio, sustentando las relaciones positivas entre el apoyo organizacional con la

satisfacción profesional y con el desempeño laboral. Se expresa que la variable satisfacción profesional cumple la función de mediadora en este estudio. Los resultados del estudio explican que las prácticas de la variable apoyo organizacional (Ej. Logro de metas y el desarrollo de nuevas habilidades) ayudan a que los empleados se sientan más satisfechos con sus labores, brinden un mejor servicio y respondan de mejor manera a los problemas que puedan ocurrir mediante la realización de sus operaciones. El efecto de la satisfacción profesional sobre el desempeño laboral genera empleados más productivos con sus labores. Además, los resultados expresan que los empleados con mayor educación percibieron una mejor relación con el apoyo organizacional y las mujeres perciben mayor relación con respecto a la satisfacción laboral. El autor sustenta que los empleados de primera línea son la pieza crítica en la valoración, satisfacción y lealtad de nuestros clientes.

El estudio realizado por H. J. Kim *et al.* (2009) sobre el efecto de las prácticas de gestión de las empresas sobre la satisfacción laboral y las actitudes hacia el servicio, fue realizado en 10 hoteles ubicados Bangkok (Tailandia) y conto con la participación de los empleados y supervisores del área de *Room división*. El modelo conceptual postulado propone la influencia de cuatro prácticas de gestión de las empresas (apoyo organizacional, recompensa laboral, *empowerment* y capacitación laboral) sobre la satisfacción laboral y las actitudes hacia el servicio. Para obtener los datos, los investigadores utilizaron 2 cuestionarios (Uno para los empleados y uno para los supervisores). En este estudio, 2 hipótesis de las 6 propuestas no fueron aprobadas. El estudio detalla que la recompensa laboral, el *empowerment* y la capacitación laboral poseen relación positiva con la satisfacción laboral, generando mejor actitud hacia el servicio (Servicio agregado

a los clientes y cooperación laboral) por parte de los empleados. Caso contrario, fue el resultado negativo que se obtuvo con respecto a la variable apoyo organizacional. El autor sustenta que los supervisores deben seguir practicando el *empowerment*, mejorar las compensaciones laborales y brindar capacitación para mejorar el conocimiento y habilidades de sus empleados.

Estas investigaciones son las más autorizadas para el presente estudio, debido que brindan información sobre la importancia de las prácticas empresariales sobre los empleados y sus resultados. Estas investigaciones usan variables que están presentes en la formulación del problema del presente estudio. Además, los estudios se enfocan en las personas que trabajan brindando servicio al cliente. A pesar que las investigaciones citadas muestran resultados sobre las preferencias laborales de las personas, aún existe un vacío de estudio con respecto a la influencia de las prácticas empresariales sobre la población escogida para el presente estudio (Generación Y o *millennials*).

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Prácticas de gestión de las empresas (Variable independiente)

Las prácticas de gestión se definen como la percepción y evaluación del empleado sobre las estrategias y operaciones que las empresas realizan con la intención de desarrollar y compensar a sus empleados en el logro de la excelencia en el servicio. Se consideran que estas iniciativas empresariales no poseen relevancia si es que los empleados no lo perciben adecuadamente (Babakus *et al*, 2003). Además, se define como el compromiso que muestra los gerentes al grado de actuar como amigos y mentores de sus empleados (Sureshchandar *et al*, 2012). En la mayoría de estudios acerca de las prácticas de gestión, la percepción gerencial ha sido la base para su respectiva medición.

Para el presente estudio se enfocó en cuatro prácticas de gestión (Apoyo organizacional, recompensa laboral, *empowerment*, capacitación laboral), las cuales son consideradas como las dimensiones de la variable.

Apoyo organizacional

El apoyo organizacional se define como las percepciones que los empleados tienen sobre la empresa en relación a su bienestar, consideración de sus metas, sensación de ser atendidos cuando poseen un problema y la confianza de que tendrán un trato justo en el trabajo (Eisenberger *et al*, 1986), además del compromiso que generan con las empresas que superan sus expectativas (Scott & Bruce, 2009). Se sustenta que el apoyo organizacional ayuda a la conservación y mejora de la autoestima (George, Reed, Ballard, Colin & Fielding, 1993). Cuando la empresa brinda apoyo organizacional a los empleados, esta influye en el compromiso y rendimiento de estos (Rhoades & Eisenberger, 2002). Particularmente se considera importante la práctica del apoyo organizacional en empresas de servicios (Susskind, Borchgrevink, Kacmar & Brymer, 2000). Cuando el empleado siente que la empresa apoya y reconoce su trabajo, genera compromiso con la empresa teniendo como resultado mejoras en el servicio ofrecido al cliente. En este estudio el apoyo organizacional aborda el diseño del puesto de trabajo y el apoyo que brinda la empresa a sus empleados en relación a sus objetivos y valores.

Recompensa laboral

Con respecto a la recompensa laboral, se define como las compensaciones tangibles e intangibles que el empleado recibe por realizar funciones encomendadas. Se reconoce al salario, bonos y obsequios como ejemplos de compensaciones tangibles. Se reconoce a los ascensos, reconocimientos

verbales y nuevos retos como ejemplos de compensaciones intangibles. Se sustenta si el empleado recibe una recompensa financiera o no financiera adecuada, esta influye positivamente en el compromiso hacia la empresa evitando generar mayores probabilidades de renuncias en la empresa (Babakus *et al*, 2003). La adecuada gestión de la recompensa laboral en una empresa ayuda a obtener, retener y motivar a los empleados, teniendo como consecuencia altos desempeños en el desarrollo de sus actividades laborales (Fay & Thompson, 2001). El sistema de gestión de recompensa laboral debe contener políticas y procesos para compensar a sus empleados según sus habilidades y logros obtenidos. Este sistema deberá estar alineado con los objetivos de la empresa (Armstrong, 2003). La percepción positiva que tienen los empleados con los sistemas de gestión de recompensa laboral (Ej. Pago salarial óptimo y otras compensaciones) influyen en la satisfacción laboral y lealtad hacia la empresa por parte de estos, particularmente en los encargados de brindar el servicio al cliente (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Schlesinger, 1994). Cuando una empresa posee un programa de recompensas laborales, genera satisfacción laboral y lealtad en los empleados (Lawler, 2000). Además, genera en los empleados una mejor capacidad para lidiar con las quejas de los clientes (Bowen & Johnston, 1999). Una empresa que desea lograr un alto servicio de calidad, deberá poseer recompensas acordes al perfil de empleados que posee generando en ellos relación positiva con la empresa. Además, las empresas deben contar con un programa de políticas de recompensas con la finalidad de motivar al empleado a mejorar el servicio brindado a los clientes. El área de Recursos Humanos de una empresa debe considerar la gestión de la recompensa laboral como una de las funciones principales para sus empleados, debido que

varios estudios sustentan que el efecto la recompensa laboral genera incidencia en el desempeño laboral del empleado.

Empowerment

En referencia al *empowerment*, se define como la responsabilidad y autonomía por parte de los empleados en tomar decisiones y aplicarlas durante sus funciones de trabajo (Forrester,2000). En una empresa, se considera importante la práctica del *empowerment*, debido que esta posee incidencia en la productividad y en el desempeño de los trabajadores, teniendo como consecuencia el logro de los objetivos empresariales (Moreno & Espíritu, 2014). Una empresa puede mejorar sus competencias cuando incluye el *empowerment* en su cultura organizacional, debido que genera en los empleados motivación para realizar y desarrollar nuevas ideas disruptivas (Petit & Gutiérrez, 2007). Cuando un empleado posee mayor nivel de autonomía y *empowerment*, tiene más probabilidades de alcanzar la satisfacción laboral (Rafiq & Ahmed, 1998). A pesar de esto, la influencia del *empowerment* en la satisfacción laboral muestra ciertas diferencias dependiendo la cultura. Por ejemplo, en los marroquíes la falta de *empowerment* no resulta negativo debido que están influenciados por una cultura de alta distancia con el poder (Lee-Ross, 2005). Además, la práctica del *empowerment* puede resultar negativo cuando los empleados se sienten abrumados, debido que se le brinda mayor responsabilidad y les dificulta procesar grandes cantidades de información (Eylon & Bamberger,2000). El *empowerment* ayuda a los empleados a sentirse más satisfechos con su trabajo, reflejándose en la mejora de su desempeño laboral y en la satisfacción del cliente. Para que la recepción del *empowerment* sea positiva en los empleados, la empresa deberá migrar a un sistema de gestión acorde a esta práctica, creando un ambiente

adecuado para desarrollarla. Se dice que la práctica del *empowerment* se desarrolla mejor en las empresas con organigramas más horizontales y planos. Se debe considerar que la práctica del *empowerment* varía según el contexto cultural donde se ejerce. En culturas laborales verticales, los empleados están acostumbrados que sus superiores tomen la decisión en cualquier situación que se le presente, evitando el compromiso del riesgo. Cabe recalcar que la práctica del *empowerment* no es recomendable para puestos laborales en donde se maneje gran información y la toma de decisión sea crítica.

Capacitación laboral

La capacitación laboral ayuda a los empleados a mejorar sus conocimientos y habilidades contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales de la empresa. Se considera a la capacitación laboral como el aprendizaje brindado por la empresa referente a una posición laboral (Kim, Tavitiyaman & Kim, 2009). Los efectos de la capacitación laboral varían según el método aplicado, en donde estudios explican que los métodos más efectivos son los que incluye la parte teórica, seguido del desarrollo de habilidades interpersonales y finalmente la parte práctica (Aguinis & Kraiger, 2009). Schmidt (2007) aporta que el tiempo, el método y el contenido que se emplea en una capacitación ayuda a los empleados a lograr y mantener la satisfacción laboral. Además, los empleados generan mayor lealtad a la empresa cuando se le brindan mayor capacitación y desarrollo (Tsui *et al*, 1997). Los empleados capacitados poseen mejor disposición de brindar un mejor servicio de calidad y colaboran al logro de las metas propuestas por la organización. Las capacitaciones brindadas se deben adecuar al nivel profesional y perfil del empleado para que la recepción de esta sea lo más favorable posible. Se recomienda que las empresas posean un cronograma anual de capacitaciones

tanto para los nuevos y actuales empleados, haciendo seguimiento a la línea de proceso de cada trabajador.

1.2.2 Satisfacción laboral (Variable dependiente)

La satisfacción laboral se define como el estado emocional del empleado generado por la apreciación y/o valorización recibida en el trabajo o por consecuencia de una experiencia laboral positiva (Edward & Scullion, 1982). Los empleados satisfechos laboralmente poseen actitudes positivas creando un mejor ambiente de trabajo con sus compañeros. Además, la satisfacción laboral ayuda a los empleados a ser más creativos e innovadores colaborando con el crecimiento y desarrollo de la empresa en el mercado empresarial. Para explicar la satisfacción laboral, no solo se debe conocer las características específicas del puesto laboral, también se deberá conocer las características personales (Bushra, Usman & Naveed, 2011). En el estudio de Okpra (2004) se examina la experiencia, edad, educación y género para explicar la satisfacción laboral. El estudio de Lucas *et al* (1990) nos expresa que las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de cada persona poseen relación directa con la satisfacción laboral. La satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiada en el campo empresarial, siendo relacionado directamente con la productividad. Diversos estudios explican que existen factores internos y externos de la empresa que influyen en la satisfacción laboral de cada persona. Los factores internos más comunes son el ambiente laboral, nivel de compensación, trascendencia de sus actividades y la relación con los compañeros de trabajo. Los factores externos más comunes son la competencia laboral, condición social y económica, las motivaciones y aspiraciones personales. Los empleados que muestran mayor nivel de satisfacción laboral, suelen aumentar su productividad y generan lealtad y

compromiso con la empresa. Destacando estos beneficios, las empresas deben realizar estrategias acordes al perfil de trabajador que posee, motivando a las personas de mando a practicar la empatía con la finalidad de conocer las preferencias de sus empleados.

1.2.3 Modelo conceptual

Para el presente estudio de investigación, el modelo conceptual aplicado será el propuesto por H. J. Kim *et al.* (2009). Este estudio es el más apropiado con el tema de investigación, debido que abarca las variables que están presentes en la investigación. Estas variables son las prácticas de gestión de las empresas (Apoyo organizacional, recompensa laboral, *empowerment* y capacitación laboral) y la satisfacción laboral. Además, nos muestra resultados más precisos, debido que aborda las variables de forma específica. Se comparo con el estudio de Karatepe (2012) que también presenta algunas variables del estudio, pero se descartó debido que utilizaron las variables en términos generales sin especificar claramente los constructos de cada una.

Abarcando el estudio previo elegido, este propone las siguientes hipótesis de investigación:

- 1) Cuando mayor sea el apoyo organizacional, mayor será la satisfacción laboral de los empleados de primera línea.
- 2) Cuando mayor sea la recompensa laboral, mayor será la satisfacción laboral de los empleados de primera línea.
- 3) Cuando mayor sea el nivel de *empowerment* otorgado, menor será la satisfacción laboral de los empleados de primera línea.
- 4) Cuando mayor sea la capacitación recibida, mayor será la satisfacción laboral de los empleados de primera línea.

- 5) Cuando mayor sea la satisfacción laboral, más positivo será el servicio agregado hacia el cliente.
- 6) Cuando mayor sea la satisfacción laboral, más positivo será la cooperación laboral.

Este estudio utilizó dos cuestionarios denominados cuestionario 1 y cuestionario 2. El cuestionario 1 fue dirigido a los empleados de primera línea de los hoteles en Tailandia. La primera parte del cuestionario 1 está basado en seis preguntas demográficas sobre género, edad, educación, posición laboral, tiempo que trabaja en la empresa e ingreso salarial. La segunda parte de este cuestionario está conformada por 16 preguntas relacionadas a las cuatro variables de las prácticas de gestión de las empresas y a la satisfacción laboral, las cuales son medidas de la siguiente manera:

- Apoyo organizacional: Se usan tres ítems sugeridos por el estudio realizado por Eisenberger en el año 1986.
- Recompensa laboral: Se usan tres ítems sugeridos por el estudio realizado por Boshoff y Allen en el año 2000.
- *Empowerment*: Se usan tres ítems sugeridos por el estudio realizado por Hayes en el año 1994.
- Capacitación laboral: Se usan tres ítems sugeridos por el estudio realizado por Boshoff y Allen en el año 2000.
- Satisfacción laboral: Se usan cuatro ítems sugeridos por el estudio realizado por Lucas en el año 1990.

El cuestionario 2 fue dirigido a los supervisores y/o gerentes de los empleados que respondieron el cuestionario 1, con la finalidad que evalúen el desempeño de cada trabajador. La primera parte del cuestionario 2 son preguntas relacionadas a

la información demográfica de los supervisores y/o gerentes. La segunda parte está relacionada a las variables servicio agregado hacia el cliente (tres ítems) y cooperación laboral (tres ítems). Todas las preguntas son sugeridas del estudio realizado por Bettencourt y Brown en el año 1997.

Los resultados de la investigación explican que no todas las hipótesis propuestas fueron soportadas, siendo explicado a continuación:

- H1: El apoyo organizacional no influye en la satisfacción laboral de los empleados tailandeses de primera línea.
- H2: La recompensa laboral influye en la satisfacción laboral de los empleados tailandeses de primera línea.
- H3: El *empowerment* otorgado influye en la satisfacción laboral de los empleados tailandeses de primera línea.
- H4: La capacitación recibida influye en la satisfacción laboral de los empleados tailandeses de primera línea.
- H5: La satisfacción laboral influye en el servicio agregado hacia los clientes en los empleados tailandeses de primera línea
- H6: La satisfacción laboral influye en la cooperación laboral de los empleados tailandeses de primera línea.

Los resultados del estudio sustentan que la recompensa laboral, el *empowerment* y la capacitación laboral aplicadas por las empresas influyen positivamente en la satisfacción laboral. Caso contrario, fue el resultado negativo que se obtuvo con respecto a la variable apoyo organizacional. Finalmente, la relación entre la variable mediadora satisfacción laboral con el servicio agregado hacia los clientes y cooperación laboral fue positiva. La variable que obtuvo mayor efecto en este estudio fue la recompensa laboral, dado que los hoteles tailandeses comenzaron

a realizar prácticas de reconocimiento para sus empleados siendo las consecuencias el aumento de motivación hacia el trabajo y sentirse valorados por la empresa. La variable que obtuvo menor efecto en este estudio fue el apoyo organizacional, debido que en los hoteles de Tailandia aún se aplica la cultura laboral vertical, en donde los empleados perciben un distanciamiento pronunciado con sus supervisores y/o gerentes.

Figura 1

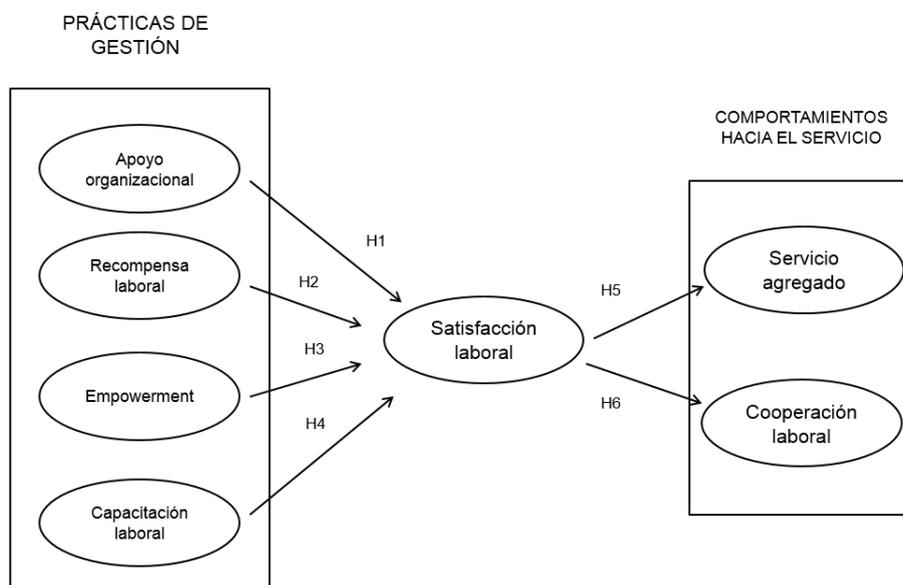


Figura 1. Modelo conceptual con 6 hipótesis.

Para explicar esta relación, el autor se basó en la teoría de la actitud de Richard Bagozzi, donde la evaluación de las operaciones realizadas da como resultado emociones afectivas y esta respuesta influye en los comportamientos de los empleados hacia el servicio (Bagozzi ,1992).

1.3 Definición de términos básicos

1.3.1 Prácticas de gestión de las empresas: Son las decisiones que toma la empresa para brindar a sus empleados cierto nivel de liderazgo y recursos

disponibles con la finalidad de implementar iniciativas de calidad (Ahmed & Parasuraman,1994).

Para este estudio se escogió cuatro prácticas de gestión: Apoyo organizacional, recompensa laboral, *empowerment* y capacitación laboral.

El apoyo organizacional es el enfoque del intercambio social que realiza el empleado con la empresa, por el cual el empleado intercambia esfuerzo y dedicación por incentivos tangibles (Ej. Salario) e intangibles (Ej. Reconocimiento en el trabajo) con la empresa (Eisenberger *et al*, 1986).

La recompensa laboral se considera como la remuneración y/o reconocimientos que reciben los empleados por realizar funciones encomendadas, la cual se divide en dos tipos: Financiero (Ej. Salario) y No financiero (Ej. Línea de Carrera) (Kim, Tavitiyaman & Kim, 2009).

El *empowerment* se define como la autoeficacia que poseen los empleados al realizar sus actividades (Conger & Kanungo, 1988).

La capacitación laboral se define como el entrenamiento que recibe los empleados en relación a sus puestos laborales. Una adecuada capacitación recibida genera en los empleados motivación, conocimiento, habilidades, confianza y reducción de la ambigüedad al realizar sus operaciones (Kim, Tavitiyaman & Kim, 2009).

1.3.2 Satisfacción laboral: La satisfacción laboral se define como la percepción que el empleado tiene de la empresa en referencia a sus actitudes y percepciones (Atalaya, 1999).

1.3.3 Generación Y o *Millennials*: La generación Y (también conocidos como *millennials*) son las personas nacidas del año 1981 hacia adelante (Brosdahl & Carpenter, 2011). Las características resaltantes de esta generación son la alta

exposición a la tecnología con sus ventajas y desventajas (en términos cognoscitivos, emocionales y sociales) , el uso de la tecnología para entretenerse e interactuar con personas mediante las redes sociales (Immordino-Yang *et al* , 2012), han vivido largos periodos de prosperidad económica hasta la crisis económica del año 2009 (Park & Gursoy,2012) , falta de un evento significativo que marque su generación como por ejemplo guerras, epidemias ,etc. (Alch, 2000) y viven en una era de constante cambio y violencia (Eisner, 2005). En comparación con las generaciones anteriores, se detalla que los *millennials* poseen mayor nivel de narcisismo (percepción exagerada de uno mismo sobre el grado de inteligencia, conocimiento y apariencia física), y se considera que este nivel obtenido no cambiara (Twenge et al, 2008).

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Formulación de la hipótesis principal y derivadas

Las hipótesis formuladas para el presente estudios son las siguientes:

Hipótesis general

Las prácticas de gestión aplicadas por las empresas (apoyo organizacional, recompensa laboral, *empowerment* y capacitación laboral) poseen relación positiva con la satisfacción laboral de los *millennials* de Lima metropolitana y Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

Hipótesis específica 1

El apoyo organizacional aplicado por las empresas se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los *millennials* de Lima metropolitana y Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

Hipótesis específica 2

La recompensa laboral aplicada por las empresas se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los *millennials* de Lima metropolitana y Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

Hipótesis específica 3

El *empowerment* aplicado por las empresas se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los *millennials* de Lima metropolitana y Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

Hipótesis específica 4

La capacitación laboral aplicada por las empresas se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los *millennials* de Lima metropolitana y Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas.

2.2 Variables y definición operacional

2.2.1 Prácticas de gestión de las empresas

Esta variable posee 4 dimensiones, siendo estas las siguientes:

a. Apoyo organizacional

El instrumento para la obtención de datos es el cuestionario 1, siendo sus indicadores los siguientes:

- a01: Tengo el apoyo de mi empresa cuando tengo algún problema.
- a02: La empresa trata de diseñar mi trabajo lo más interesante y gratificante posible.
- a03: A mi empresa le importa mis metas y mis valores.

La variable se define operacionalmente por la puntuación obtenida en la sub-escala compuesta por 3 ítems, con valores que van de 1 a 5 en la escala de Likert, en donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

b. Recompensa laboral

El instrumento para la obtención de datos es el cuestionario 1, siendo sus indicadores los siguientes:

- r11: Si mejoro mi nivel de servicio hacia el cliente, recibo algún tipo de recompensa.
- r12: Los premios que recibo están basados en evaluaciones de servicio por parte de los clientes.
- r13: Soy recompensado cuando actúo efectivamente al resolver los problemas de los clientes.

La variable se define operacionalmente por la puntuación obtenida en la sub-escala compuesta por 3 ítems, con valores que van de 1 a 5 en la escala de Likert, en donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

c. Empowerment

El instrumento para la obtención de datos es el cuestionario 1, siendo sus indicadores los siguientes:

- em1: Tengo autoridad de solucionar problemas del cliente cuando estos ocurren.
- em2: Me motiva manejar y solucionar los problemas de los clientes.
- em3: No tengo que tener previa aprobación de mi supervisor para manejar los problemas de los clientes.

La variable se define operacionalmente por la puntuación obtenida en la sub-escala compuesta por 3 ítems, con valores que van de 1 a 5 en la escala de Likert, en donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

d. Capacitación laboral

El instrumento para la obtención de datos es el cuestionario 1, siendo sus indicadores los siguientes:

- ca1: Recibo capacitación constante para brindar una mejor calidad de servicio.
- ca2: Recibí una extensa capacitación antes de comenzar mi primer día de trabajo.
- ca3: Estoy capacitado para manejar las quejas de los clientes.

La variable se define operacionalmente por la puntuación obtenida en la sub-escala compuesta por 3 ítems, con valores que van de 1 a 5 en la escala de Likert, en donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

2.2.2 Satisfacción laboral

El instrumento para la obtención de datos es el cuestionario 1, siendo sus indicadores los siguientes:

- sl1: Dado el trabajo que hago, siento que me pagan más que otras personas de otras empresas del rubro.

- sl2: Los beneficios brindados por la empresa no son satisfactorios.
- sl3: Siento una sensación de orgullo y logro por el trabajo que realizo.
- sl4: Me gusta mucho el tipo de trabajo que estoy haciendo.

La variable se define operacionalmente por la puntuación obtenida en la sub-escala compuesta por 3 ítems, con valores que van de 1 a 5 en la escala de Likert, en donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

El diseño que se utilizó en esta investigación fue de tipo correlacional, debido a la existencia de variables independientes y dependientes que se relacionan entre sí. Para el presente estudio, las prácticas de gestión se dividen en cuatro dimensiones, las cuales son el apoyo organizacional, la recompensa laboral, *empowerment* y la capacitación laboral. Estas cuatro variables presentan relación con la variable dependiente satisfacción laboral.

En primer lugar, se realizó el instrumento de medición para la presente investigación. Segundo, se realizó la validación de los instrumentos. Luego se aplicó el instrumento de medición en los participantes de la investigación con el objetivo de recolectar los datos. Posteriormente, los datos obtenidos fueron medidos mediante el modelo de análisis elegido para la presente investigación. Finalmente, se elaboró los resultados y conclusiones.

3.2 Diseño muestral

La unidad de análisis está constituida por las personas nacidas entre los años 1982 y 2001 (para este estudio se denominó *millennials* a las personas que se encuentran en este rango de años) de Lima metropolitana y Callao, que trabajan en algún establecimiento que brinda el servicio de alimentos y bebidas.

Se considera relevante esta población porque son las personas que en la actualidad se desempeñan en puestos operativos y, en corto o mediano plazo, llegaran a los puestos de toma de decisiones en las empresas. El número de la población es de 3´475,626 personas (32.2 % del total de personas en todo el Perú nacidas entre los años 1982 y 2001) (INEI, 2016).

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde N = Tamaño de la población, Z = Nivel de confianza, p= Probabilidad de éxito, q = Probabilidad de fracaso y d = Error de muestra deseado o error máximo de admisión en términos de proporción. Los datos numéricos para la formula fueron los siguientes:

N = 3'475,626

Z = 1.96

p =0.5

q = 0.5

d = 0.10

El resultado de la formula fue de 96 personas, siendo este número el tamaño mínimo requerido para la muestra del presente estudio.

El tipo de muestreo empleado fue no probabilístico, específicamente se utilizó el muestreo por rastreo llamado “Bola de nieve”. Este muestreo es del tipo exploratorio en el cual se busca archivar las experiencias exploradas en el estudio y estas tengan la condición de ser utilizadas para próximas investigaciones. Las fuentes de evidencia que se utilizó en el caso fue un cuestionario mediante el cual se recopiló la información necesaria para obtener los resultados del estudio.

Los criterios de inclusión y exclusión para la delimitación de la muestra de este estudio fueron los siguientes:

CRITERIOS DE INCLUSIÓN

- Personas que trabajan en algún establecimiento de alimentos y bebidas.

- Personas que tengan contacto directo con los clientes al momento de realizar sus operaciones laborales.
- Personas que hayan nacido entre los años 1982 al 2001.
- Personas con residencia en Lima metropolitana y Callao.

CRITERIOS DE EXCLUSIÓN

- Personas que no trabajen en algún establecimiento de alimentos y bebidas.
- Personas que no tengan contacto directo con los clientes al momento de realizar sus operaciones laborales.
- Personas que no hayan nacido entre los años 1982 al 2001.
- Personas que no residan en Lima metropolitana y Callao.

3.3 Técnicas de recolección de datos

En este estudio se utilizó un cuestionario, el cual fue identificado como cuestionario 1. Este cuestionario se divide en dos partes y será completado por los empleados de primera línea. En la primera parte se obtiene información demográfica del participante (género, edad, educación, posición laboral, tiempo en la empresa e ingreso salarial). La segunda parte está conformada por 16 preguntas que abarcan las cuatro dimensiones de la variable independiente (Prácticas de gestión de las empresas) y a la variable dependiente (Satisfacción laboral).

La medición del cuestionario fue realizada en la escala de 5 puntos de Likert, en la cual 1 significa totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

3.4.1 Validez de constructo : Análisis factorial

Para el presente estudio se utilizó la validez de constructo para el cuestionario propuesto. Se aplicó la técnica de análisis factorial para estimar factores que se

obtienen de una cantidad de variables. Se redujo datos que nos permitieron obtener grupos similares de variables partiendo de un grupo numeroso de estos. El objetivo de obtener grupos similares se realizó por la necesidad de agrupar variables que se relacionen entre sí, las cuales deben ser variables independientes. Además, se utilizó la técnica de análisis de componentes principales, la cual nos permitió reducir el tamaño de dimensión de un grupo de datos buscando la mejor representación de estos en términos de mínimos cuadrados. La validez de constructo puede ser analizada mediante la comparación con estudios previos en donde se utilizó el mismo instrumento de medición. Este tipo de validez es el más adecuado para la investigación, debido que los conceptos de las variables poseen alta subjetividad.

3.4.2 Confiabilidad

Para la confiabilidad del instrumento (cuestionario 1) se utilizó la medición ponderada de la correlación de variables llamada indicador de confiabilidad compuesta, debido que nos brinda mejores estimaciones. Se explica que para interés de exploración se acepta que el valor sea mayor a 0.6 (Chin, 1998) y para intereses confirmativos el valor debe ser mayor a 0.7 (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009).

En consideración con la consistencia interna, el índice de confiabilidad compuesta debe ser superior a 0.7, siendo este valor el mínimo requerido para confirmar la calidad de los datos (Nunnally, 1978).

No se consideró el coeficiente de Alpha de Cronbach para evaluar los valores de las variables, debido que en algunas variables los valores obtenidos son inferiores al requerido. Cabe recalcar que los valores del Alpha de Cronbach que obtengan valor mayor o igual a 0.7 nos sirve para estudios de investigación, mayor o igual a

0.8 es un valor respetable y mayor o igual a 0.9 es sugerido para la toma de decisiones (George & Mallery, 2003).

3.4.3 Análisis

Para el presente estudio se utilizó el modelo basado en ecuaciones estructurales. Este modelo es una técnica estadística multivariada que nos sirve para explicar relaciones causales entre las variables mediante datos estadísticos.

Se utilizó el modelo *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), debido que las variables del presente estudio no poseen distribución normal. El PLS-SEM es una técnica de modelamiento estructural que nos ayuda a desarrollar modelos predictivos. Si bien el PLS-SEM propone rutas causales, esta no demuestra causalidad. La relación causal la podemos sugerir cuando analizamos la correspondencia entre los datos del PLS-SEM y nuestro modelo conceptual. Al obtener la información con la ayuda del PLS-SEM, podemos analizar si las variables de la investigación (ej. Capacitación laboral) poseen relación con el modelo conceptual utilizado.

El modelamiento PLS-SEM brinda como resultado múltiple tipos de respuestas del modelo conceptual y estos resultados podrían ser diferentes a los calculados para cada respuesta individualmente. Debido que las variables en el presente estudio están correlacionadas entre sí, el investigador deberá realizar varias respuestas en un modelamiento PLS-SEM. Para que las cargas sean confiables, deberán alcanzar valor mayor a 0.7 y, para trabajos de exploración, el valor aceptable de la carga es de 0.4 (Hulland, 1999).

La AVE (varianza media extraída) indica si los indicadores están midiendo a un constructo específico. El valor mínimo requerido es 0.5, en donde este valor nos

explica que el constructo distribuye con sus indicadores más de la mitad de su varianza (Fornell & Lacker, 1981).

Después de obtener los resultados, se aplicó la técnica de testeo llamada *Bootstrap* con la finalidad de obtener precisión en los resultados obtenidos por el modelamiento PLS-SEM. Para que la hipótesis sea soportada, deberá obtener valor *t-value* mayor a 1.96 (Chin, 1998).

3.5 Aspectos éticos

Los participantes que completaron los cuestionarios de la presente investigación fueron previamente informados sobre el tema de estudio y el procedimiento de la recolección de datos. Antes de completar los cuestionarios, los participantes aceptaron de forma voluntaria colaborar con el estudio. Para ello, completaron un pequeño documento (llamado "Aceptación de participación") en donde se les solicitó nombre, número de identidad y firma. Los datos personales solicitados fueron confidenciales y solo se utilizaron para la presente investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Para obtener los datos del estudio, se encuestaron a 128 personas de la región de Lima metropolitana y Callao nacidos entre los años 1982 y 2001, que trabajan en las empresas que brindan el servicio de alimentos y bebidas. Los encuestados respondieron el cuestionario 1, donde se utilizó la escala de 5 puntos de Likert para la medición del cuestionario, en donde 1 significa totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Para obtener los resultados, se utilizó el modelo *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) como técnica estadística.

4.1 Datos demográficos

Tabla 1

<i>Datos demográficos de los encuestados</i>	
Sexo	Datos
Varón	66
Mujer	62
Rango de edad	
18 - 26	102
27 - 35	26
Nivel educativo	
Superior Completa	36
Superior Incompleta	45
Técnico superior	28
Secundaria	14
NE	5
Salario mensual	
Menor	S/ 330
Promedio	S/ 1,016
Mayor	S/ 3,000
Tiempo en la empresa	
Menor a 1 año	81
Mayor a 1 año	29
NE	18

Nota. NE = No especifica.

Elaboración propia.

La parte 1 del cuestionario realizado presentan preguntas relacionadas a los datos demográficos de los encuestados, la cual se resume en la tabla 1.

4.2 Evaluación del modelamiento con PLS-SEM

4.2.1 Evaluación del modelo de medición

Para obtener las mediciones del presente estudio se utilizó el modelo PLS-SEM, en donde se obtuvieron las mediciones para determinar la confiabilidad y la validez del estudio. En el modelo de medición, la mayoría de las cargas fueron superiores a 0,4. En consideración con la consistencia interna, el índice de confiabilidad compuesta de 4 constructos fue superior a 0.7. Solo el constructo satisfacción laboral (0.662) detalló índices inferiores al requerido. No se utilizó el índice alfa de Cronbach, debido que las cargas mostraron menor confiabilidad.

En consideración con la varianza media extraída (AVE), solo 3 constructos (apoyo organizacional, recompensa laboral y capacitación laboral) obtuvieron valores superiores al requerido. Los constructos *empowerment* y satisfacción laboral obtuvieron valores inferiores.

APOYO ORGANIZACIONAL

Tabla 2

Resumen de resultados para indicadores reflexivos

Constructo	Indicadores	Cargas	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta	AVE
AO	ao1	0.828	0.832	0.899	0.748
	ao2	0.901			
	ao3	0.864			

Nota. AO = Apoyo organizacional.
Elaboración propia.

Con respecto al objetivo específico 1, los indicadores de esta variable muestran valores superiores a los requerido (mayor a 0.4). Estos resultados nos explican que no debemos excluir a ningún indicador, debido presentan cargas que ayudan

a fortalecer el significado de la variable. Tanto la confiabilidad compuesta como el Alfa de Cronbach presentan valores superiores al requerido (mayor a 0.7), evidenciando que los indicadores muestran alta correlación. Además, el AVE muestra valor superior al requerido sustentando que las preguntas que se presentan en el cuestionario 1 son confiables para la obtención de los resultados (Tabla 2).

RECOMPENSA LABORAL

Tabla 3

Resumen de resultados para indicadores reflexivos

Constructo	Indicadores	Cargas	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta	AVE
RL	r11	0.919	0.862	0.915	0.781
	r12	0.861			
	r13	0.871			

Nota. RL = Recompensa laboral.

Elaboración propia.

Con respecto al objetivo específico 2, los indicadores de esta variable muestran valores superiores a los requerido (mayor a 0.4). Estos resultados nos explican que no debemos excluir a ningún indicador, debido que presentan cargas que ayudan a fortalecer el significado de la variable. Tanto la confiabilidad compuesta como el Alfa de Cronbach presentan valores superiores al requerido (mayor a 0.7), evidenciando que los indicadores muestran alta correlación. Además, el AVE muestra valor superior al requerido sustentando que las preguntas que se presentan en el cuestionario 1 son confiables para la obtención de los resultados (Tabla 3).

EMPOWERMENT

Tabla 4

Resumen de resultados para indicadores reflexivos

Constructo	Indicadores	Cargas	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta	AVE
EM	em1	0.561	0.528	0.741	0.495
	em2	0.839			
	em3	0.683			

Nota. EM = Empowerment.
Elaboración propia.

Con respecto al objetivo específico 3, los indicadores de esta variable muestran valores superiores a los requerido (mayor a 0.4). Estos resultados nos explican que no debemos excluir a ningún indicador, debido que sus cargas ayudan a fortalecer el significado de la variable. En esta variable, solo la confiabilidad compuesta presenta valores superiores al requerido (mayor a 0.7), evidenciando que los indicadores muestran correlación moderada. Además, el AVE obtuvo el valor mínimo requerido sustentando que las preguntas que se presentan en el cuestionario 1 son confiables de manera moderada para la obtención de los resultados (Tabla 4).

CAPACITACIÓN LABORAL

Tabla 5

Resumen de resultados para indicadores reflexivos

Constructo	Indicadores	Cargas	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta	AVE
CA	ca1	0.829	0.729	0.847	0.64
	ca2	0.777			
	ca3	0.809			

Nota. CA=Capacitación laboral.
Elaboración propia.

Con respecto al objetivo específico 4, cada indicador de esta variable muestra valores superiores a los requerido (mayor a 0.4). Estos resultados nos explican que no debemos excluir a ningún indicador, debido que presenta cargas que

ayudan a fortalecer el significado de la variable. Tanto la confiabilidad compuesta como el Alfa de Cronbach presentan valores superiores al requerido (mayor a 0.7), evidenciando que los indicadores muestran correlación relevante. Además, el AVE muestra valor superior al requerido sustentando que las preguntas que se presentan en el cuestionario 1 son confiables para la obtención de los resultados (Tabla 5).

SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla 6

Resumen de resultados para indicadores reflexivos

Constructo	Indicadores	Cargas	Alfa de Cronbach	Confiabilidad compuesta	AVE
SL	sl1	0.358	0.449	0.662	0.414
	sl2	0.038			
	sl3	0.878			
	sl4	0.869			

Nota. SL=Satisfacción laboral.

Elaboración propia.

Con respecto a esta variable, solo dos indicadores de esta variable muestran valores superiores a lo requerido (sl3 y sl4). Estos resultados nos explican que podemos excluir a los indicadores sl1 y sl2, con el objetivo de mejorar la confiabilidad compuesta. Solo la confiabilidad compuesta se acerca al mínimo requerido, evidenciando que los indicadores muestran mínima correlación. Además, el AVE muestra valor inferior al requerido sustentando que las preguntas que se presentan en el cuestionario 1 muestran mínima confianza para la obtención de los resultados (Tabla 6).

CRITERIO DE FORNELL-LACKER PARA ANALIZAR LA VALIDEZ DISCRIMINANTE

Tabla 7

Criterio de Fornell-Larcker para analizar la validez discriminante

	AO	CA	EM	RL	SL
AO	0.865				
CA	0.491	0.805			
EM	0.446	0.557	0.703		
RL	0.525	0.598	0.540	0.884	
SL	0.512	0.441	0.550	0.403	0.643

Nota. AO = Apoyo organizacional; RL = Recompensa laboral; EM = *Empowerment*; CA = Capacitación Laboral, SL = Satisfacción Laboral.
Elaboración propia.

^aLa raíz cuadrada de AVE aparece escrita en negrita y en diagonal, los demás valores son las correlaciones de las variables.

Para corroborar la calidad del modelo se utilizó el criterio de Fornell-Lacker para analizar la validez discriminante, con el objetivo de determinar que cada indicador es independiente a la variable que desea medir. Para analizar la validez discriminante se calcula la raíz cuadrada de la varianza media extraída (AVE) y este dato debe ser mayor a las correlaciones entre las variables. En este estudio se explicó que las todas las dimensiones fueron independientes entre sí, debido que las correlaciones de las variables fueron más bajas que la raíz cuadrada calculada (Tabla 7).

4.2.2 Evaluación del modelo estructural

Las varianzas explicadas (R^2) fueron estimadas con el programa SmartPLS. Los rangos de R^2 se midieron de 0 a 1, en donde los valores más altos mostraron mayor grado de precisión predictiva. Se señaló que los valores del R^2 deberían ser mayores a 0.1 para obtener información estadística significativa (Hair et al., 2011).

Figura 2

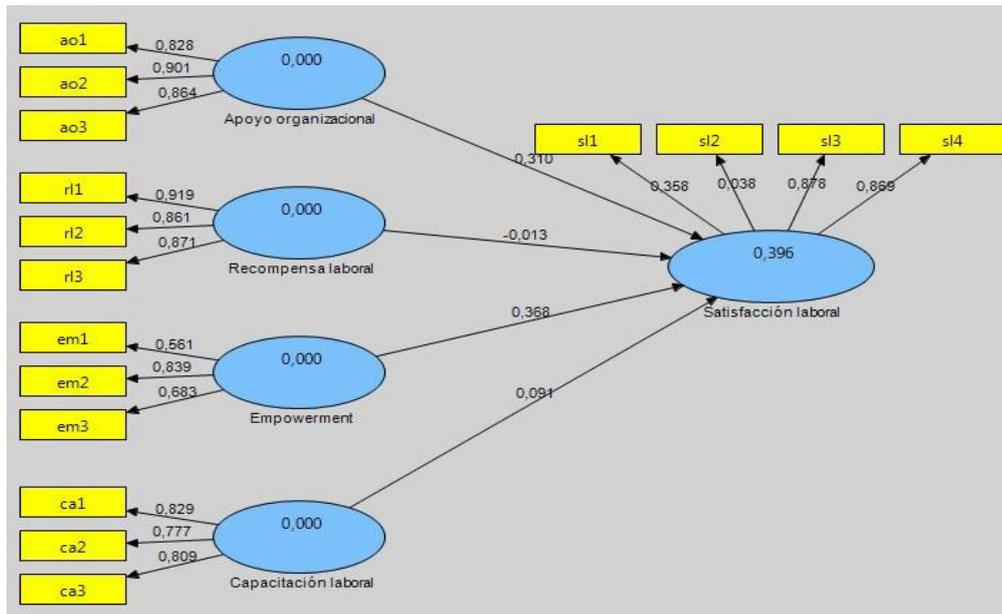


Figura 2. Prueba del modelo estructural.

El modelo estructural propuesto indicó 39.6% de varianza en la satisfacción laboral ($R^2=0.396$) acercándose al grado de nivel moderado. Esto significa que el modelo aplicado es adecuado para describir la relación entre la variable independiente prácticas de gestión (Apoyo organizacional, recompensa laboral, *empowerment* y capacitación laboral) y la variable dependiente satisfacción laboral (Figura 1).

Tabla 8

Análisis de ruta		Coeficiente de ruta	Bootstrapping		
			Muestra promedio	Desv. Estándar	t-value
AO	→ SL	0.310	0.314	0.058	5.329
RL	→ SL	-0.013	-0.016	0.080	0.157
EM	→ SL	0.368	0.373	0.057	6.419
CA	→ SL	0.091	0.088	0.064	1.434

Nota. AO = Apoyo organizacional; RL = Recompensa laboral; EM = *Empowerment*; CA = Capacitación laboral, SL = Satisfacción laboral.

Elaboración propia.

$t > 1.96$

Con respecto al objetivo específico 1, el apoyo organizacional realizó contribución de 0.310 a la variable dependiente satisfacción laboral, mostrando relación lineal positiva.

Con respecto al objetivo específico 2, la recompensa laboral realizó contribución de -0.013 con la variable dependiente satisfacción laboral, mostrando relación lineal negativa.

Con respecto al objetivo específico 3, el *empowerment* realizó la mayor contribución (0.368) a la variable dependiente satisfacción laboral, mostrando la relación lineal más relevante.

Con respecto al objetivo específico 4, la capacitación laboral realizó la menor contribución (0.094) a la variable dependiente satisfacción laboral, mostrando relación lineal mínima.

Para obtener precisión en los datos obtenidos, se realizó la técnica de remuestreo llamada *bootstrapping*. Según los resultados obtenidos del *bootstrapping*, los valores de significación de los coeficientes de ruta obtenidos (*t value*) confirmaron que las prácticas de gestión de las empresas muestran relación parcial con la satisfacción laboral, detallado de la siguiente manera:

- El apoyo organizacional (5.329) posee relación positiva en la satisfacción laboral de la muestra estudiada.
- La recompensa laboral (0.157) no posee relación positiva con la satisfacción laboral de la muestra estudiada.
- El *empowerment* (6.419) posee relación positiva con la satisfacción laboral de la muestra estudiada.
- La capacitación laboral (1.434) no posee relación positiva con la satisfacción laboral de la muestra estudiada. (Tabla 7)

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En el presente trabajo se utilizó el modelo *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), con la intención de comprobar las hipótesis planteadas en el estudio. Los resultados obtenidos explican que la hipótesis general fue soportada parcialmente. Referente a las hipótesis específicas, los resultados del modelo indicaron que la hipótesis específica 1 fue soportada, afirmando que el apoyo organizacional posee relación positiva con la satisfacción laboral en la muestra estudiada. Esto se debe a que los *millennials* les gusta trabajar en empresas en donde se preocupan por su bienestar personal y profesional, además de poseer un diseño de trabajo adecuado. Adicional, las personas de esta generación les motiva trabajar en empresas que poseen objetivos que sean trascendentales para el beneficio de la sociedad.

La hipótesis específica 2 no fue soportada, afirmando que la recompensa laboral no posee relación directa con la satisfacción laboral en la muestra estudiada. Esto se debe a que las empresas del rubro no poseen políticas de reconocimientos adecuados para este perfil de empleado. Cabe recordar que la mayoría de *millennials* valoran más las recompensas intrínsecas (Flexibilidad de trabajo, crecimiento en la empresa, etc.) que las extrínsecas (Pago extra, regalos, etc.) en comparación con las personas de otras generaciones. Además, la mayoría considera que deberían tener mayores beneficios por las operaciones que desempeñan en su puesto laboral.

La hipótesis específica 3 fue soportada, afirmando que el *empowerment* posee relación positiva con la satisfacción laboral en la muestra estudiada. La mayoría de *millennials* busca la independencia en las actividades que realizan, tanto en lo personal como en lo laboral. Esto debido a que les motiva los nuevos retos y

prefieren tomar decisiones ante cualquier situación que se le presente. A pesar de esta característica, les gusta trabajar en equipo debido que se sienten más cómodos y logran compartir el riesgo. El *empowerment* fue la variable que genero mayor relación positiva con la satisfacción laboral, obteniendo el mayor coeficiente de ruta.

La hipótesis específica 4 no fue soportada, afirmando que la capacitación laboral no posee relación positiva con la satisfacción laboral en la muestra estudiada. La mayoría de empresas de este rubro no poseen programas de capacitación laboral para sus empleados, debido que no desean invertir en ellos. Una consecuencia de esta falta de inversión, es la alta rotación de personal en las áreas operativas de las empresas de este rubro. Además, los *millennials* presentan poca importancia cuando las empresas realizan capacitaciones, debido que la consideran absurdas y que no les genera beneficio alguno.

Con estos resultados obtenidos, se responden de manera parcial la pregunta general planteada en el presente estudio.

Los resultados obtenidos muestran cierta diferencia con el estudio realizado por Kim *et al.* (2009), debido que este abarcó un contexto distinto. En primer lugar, este estudio fue realizado a los empleados del área de *Room Division* de hoteles de cadenas internacionales de 4 y 5 estrellas ubicados en Tailandia. Segundo, no existió un rango de edades para los participantes. Finalmente, el número de participantes del estudio fue superior (n=192).

Con respecto al apoyo organizacional, el estudio previo alcanzó un resultado distinto, en donde el apoyo organizacional no presenta relación positiva con la satisfacción laboral. En Perú, las prácticas empresariales en el rubro de alimentos y bebidas están en constante cambio en beneficio del empleado, fomentando la

comunicación horizontal y mejoras en el diseño de los puestos laborales. La diferencia que existe con el estudio previo se debe a la cultura laboral vertical que existe en los hoteles tailandeses, en donde los empleados perciben la gran distancia que existe entre la parte administrativa y la operativa. A pesar de esto, los hoteles tailandeses están migrando sus operaciones a prácticas occidentales, pero aun se muestran cambios lentos, debido que cambiar la percepción de los empleados toma tiempo. Se resalta que los resultados del estudio previo fueron obtenidos en el año 2009.

En relación con la recompensa laboral también se obtuvo resultado distinto. En el estudio previo, esta variable fue el generador de mayor influencia en la satisfacción laboral, caso contrario con este estudio en donde esta variable obtuvo relación negativa. Esto se debe gracias a las nuevas prácticas de recompensa laboral (extrínsecas e intrínsecas) que se están practicando en los hoteles de Tailandia, en donde los hoteles están copiando el estilo de gestión occidental. Los empleados tailandeses les importa mucho esta variable, debido que sienten que la empresa los toman en consideración.

El resultado del estudio previo es similar en relación con la variable *empowerment*, debido que la mayoría de personas (especialmente los jóvenes) se sienten motivados cuando son autónomos al realizar sus operaciones. A pesar de la cultura organizacional vertical, los hoteles en Tailandia están aplicando esta práctica por la cual han obtenido resultados positivos. Además, la mayoría de los *millennials* tailandeses están influenciados por la cultura estadounidense, en donde la práctica del *empowerment* es constante. Cabe resaltar que las cadenas internacionales de hoteles y restaurantes respetan el *know-how* descrito en la

empresa matriz, conservando y promoviendo las mismas prácticas laborales en todas partes del mundo en donde ejercen operaciones.

Con respecto a la capacitación laboral, también se obtuvieron resultados distintos al estudio. Los empleados de los hoteles de Tailandia si reciben capacitaciones antes de comenzar en el puesto laboral asignado, siéndose motivados al realizar las actividades aprendidas. Cabe recalcar, que la mayoría de capacitaciones aplicadas son de estilo occidental, debido que la casa matriz de los hoteles exige que se cumplan tal cual ellos lo plantean. Caso contrario se presenta en el Perú, donde la capacitación al personal en el rubro no es constante y la mayoría de veces las empresas no presentan cronogramas adecuados de capacitación.

Comparando con el estudio realizado en empleados de hoteles ubicados en Camerún por Karatepe (2012), existe similitud en los resultados con el presente estudio. Donde el soporte laboral (en el presente estudio se refiere al apoyo organizacional) y la satisfacción laboral poseen relación positiva. Además, se sustenta que la similitud presentada se debe que los estudios se realizaron en países en vías de desarrollo (Camerún y Perú).

Los resultados obtenidos de esta investigación se pueden generalizar en toda la población escogida. En primer lugar, la mayoría de *millennials* consideran importante que las empresas desarrollen planes adecuados para la práctica de las variables que participan en este estudio. Consideran que las empresas deben diseñar puestos laborales con gratos ambientes de trabajo en donde se practique la autonomía y el trabajo en equipo, además de generar cierto grado de motivación y aprendizaje para su desarrollo tanto personal como profesional.

En segundo lugar, la mayoría de empresas de este rubro muestran la tendencia de no enfocarse en los beneficios y formación de sus empleados, destinando esa

inversión en expansiones comerciales. Por la característica del puesto del servicio al cliente, la mayoría de empresas brindan autonomía a sus empleados en la toma de decisiones inmediatas. Además, la mayor parte de estas empresas practican una cultura organizacional horizontal y tienden a preocuparse y entender los objetivos propios de los empleados.

En el presente estudio se encuentran ciertas limitaciones, siendo una de ellas el tipo de muestra utilizada. La muestra utilizada fueron las personas de 18 a 35 años que viven en Lima metropolitana y Callao, que trabajan en empresas que brindan el servicio de alimentos y bebidas de manera directa. Esto evitó la participación de las personas que no están en el rango de edad expresado y de personas que brindan servicio al cliente en otras áreas (como por ejemplo área de reservas, servicio post venta, áreas de servicios públicos, etc.). Otra limitación es la forma como se recolectó la información, debido que los cuestionarios fueron entregados a los supervisores y/o gerentes para que ellos lo distribuyan a sus empleados. Este método puede afectar la veracidad de la información obtenida por parte de los empleados, debido que ellos tuvieron que retornar el cuestionario completado de manera directa a sus supervisores y/o gerentes, probablemente respondiendo de manera más favorable para evitar problemas en su empresa.

CONCLUSIONES

1.- La dimensión apoyo organizacional (de las prácticas de gestión aplicadas por las empresas) se relaciona de manera positiva con la satisfacción laboral de los *millennials* residentes en Lima metropolitana y el Callao que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas, aceptando la hipótesis 1.

2.- La dimensión recompensa laboral (de las prácticas de gestión aplicadas por las empresas) se relaciona de manera negativa con la satisfacción laboral de los *millennials* residentes en Lima metropolitana y el Callao que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas, rechazando la hipótesis 2.

3.- La dimensión *empowerment* (de las prácticas de gestión aplicadas por las empresas) se relaciona de manera positiva con la satisfacción laboral de los *millennials* residentes en Lima metropolitana y el Callao que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas, aceptando la hipótesis 3.

4.- La dimensión capacitación laboral (de las prácticas de gestión aplicadas por las empresas) se relaciona de manera negativa con la satisfacción laboral de los *millennials* residentes en Lima metropolitana y el Callao que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas, rechazando la hipótesis 4.

5.- La relación entre las prácticas de gestión aplicadas por las empresas (apoyo organizacional, recompensa laboral, *empowerment* y capacitación laboral) se relaciona parcialmente con la satisfacción laboral de los *millennials* residentes en Lima metropolitana y el Callao, que trabajan en establecimientos que brindan el servicio de alimentos y bebidas, aceptando parcialmente la hipótesis general.

RECOMENDACIONES

1.- Se recomienda a las empresas del rubro estudiado mejorar y crear constantemente políticas de apoyo y soporte para generar el compromiso de sus empleados.

- 2.- Se recomienda a las empresas del rubro estudiado poseer políticas de reconocimiento laboral (tanto extrínsecos e intrínsecos) que sea de conocimiento de sus empleados con la intención de generar motivación y retos profesionales.
- 3.- Se recomienda a las empresas del rubro estudiado conservar y mejorar la práctica del *empowerment*, debido que las personas de esta generación muestran mayor nivel de independencia al realizar sus labores.
- 4.- Se recomienda a las empresas del rubro poseer un plan anual de capacitaciones con indicadores de resultados.
- 5.- Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar la cantidad de participantes para obtener resultados más sólidos que puedan dar un enfoque mayor sobre la población escogida. Además, se recomienda aplicar el estudio en otras regiones del país o en países emergentes que presenten similar cultura.
- 6.- Para futuras investigaciones, se podría incluir otras prácticas de gestión para el servicio como tecnología, línea de carrera, flexibilidad laboral, etc.

REFERENCIAS

- Aaker, D.A. (1996). *Building strong brands*. New York, NY: Free Press.
- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474. doi:10.1146/60.110707.163505
- Ahmed, I. & Parasuraman, A. (1994). Environmental and positional antecedents of management commitment to service quality: a conceptual framework. *Advances in Services Marketing and Management*, 3, 69-93.
- Alch, M. (2000). The Echo-Boom Generation: a growing force in American society. *The Futurist*, 5, 42-48.
- Armstrong, M. (2003). *Employee Reward*. London: CIPD.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 5, 46-60.
- Babakus, E., Yavas, U. & Karatepe, O. (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286. doi:10.1177/0092070303253525
- Bagozzi, R.P. (1992). The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social Psychology Quarterly*, 55,178-204. doi:10.2307/2786945
- Begazo, J. & Fernández, W. (2015). Los *millennials* peruanos: Características y proyecciones de vida. *Gestión en el tercer milenio*, 18(2), 9-15.
- Bloemer, J., DeRuyter, K. & Wetzels, M. (1998). Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1082-1106. doi:10.1108/03090569910292285

- Bolton, R., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Komarova, Loureiro, Y.K. & Solnet, D. (2013). Understanding generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management, 24(3)*, 245-267. doi:10.1108/09564231311326987
- Bowen, D. & Johnston, R. (1999). Internal Service Recovery: Developing a New Construct. *International Journal of Service Industry Management, 10(2)*, 118-131. doi: 10.1108/09564239910264307
- Brosdahl, D. & Carpenter, J. (2011). Shopping orientations of US males: A generational cohort comparison. *Journal of Retailing and Consumer Services, 18*, 548-554. doi:10.1016.2011.07.005
- Brown, P. & Peterson, R. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Casual Effects. *Journal of Marketing Research, 30*, 63-77. doi:10.2307/3172514
- Bushra, F., Usman, A. & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science, 2(18)*, 261-267.
- Caruana, A. (2000). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing, 36*, 811-828. doi:10.1108/03090560210430818
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Churchill, G., Ford, N. & Walker, O. (1976). Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce. *Journal of Marketing Research, 13(4)*, 323-332. doi: 10.2307/3151014

- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, *56*(3), 55-68. doi:10.2307/1252296
- Edward, P. K., & Scullion, H. (1982). *The social organization of industrial conflict: Control and resistance in the workplace*. Oxford: Basil Blackwell.
- Eisner, S. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, *1*(9), 34-42.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 500-507.
- Eylon, D. & Bamberger, P. (2000). Empowerment Cognitions and Empowerment Acts: Recognizing the importance of gender. *Group & Organizational Management*, *25*(4), 354-372. doi: 10.1177/1059601100254003
- Fay, C. & Thompson, M. (2001). Contextual Determinants of Reward Systems' Success: An Exploratory Study. *Human Resource Management*, *40* (3), 213–226. doi: 10.1002/1012
- Fornell, C. & Lacker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, *18* (3), 382-388. doi:10.2307/3150980
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, *14*, 67-80 doi:10.1108.2002.26706.006
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. Fourth Edition 11.0 update*. Boston: Allyn and Bacon.
- George, J., Reed, T., Ballard, K., Colin, J. & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, *36*, 157–171. doi: 10.5465/256516

- Hair, J. F., Jr., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), 139–151.
doi:10.2753/1069-6679190202
- Hartline, M. & Ferrell, O.C. (1996). The management of customer- contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing, 60*(4), 52-70.
doi:10.2307/1251901
- Henseler, J., Ringle, C. & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing, 20*, 277-319.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W. & Schlesinger, L. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review, 72*, 164-174.
doi: 10.1016/0148-2963(95)00126-3
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal, 20* (2), 195-204. doi:10.1002.1097.0266
- Immordino-Yang, M. H., Christodoulou, J. A., & Singh, V. (2012). Rest is not Idleness: Implications of the Brain's Default Mode for Human Development and Education. *Perspectives on Psychological Science, 7* (4), 352-364.
- INEI (en línea). Lima, Perú: INEI (Fecha de consulta: 12 agosto 2016). Base de datos de las Series Nacionales. Recuperado de <<http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series>>.
- Karatepe, O. (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: A study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24*(5), 735-752.
doi:10.1348/096317908X288838

- Kim, H.J., Tavitiyaman, P. & Kim, W.G. (2009). The Effect of Management Commitment to Service on Employee Service Behaviors: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 369-390. doi:10.1177/1096348009338530
- Kowske, B., Rasch, R. & Willey, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279. doi:10.1007/s10869-010-9171-8
- Lauer, M & Lauer, V. (2006). *La revolución gastronómica peruana*. Lima, Perú: Fondo Editorial Universidad de San Martín de Porres.
- Lawler, E. (2000). *Rewarding Excellence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee-Ross, D. (2005). Perceived job characteristics and internal work motivation: An exploratory cross-cultural analysis of the motivational antecedents of hotel workers in Mauritius and Australia. *Journal of Management Development*, 24, 253-266. doi:10.1108/02621710510584062
- Locke, E. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human performance*, 4,309. doi:10.1016/0030-5073(69)90013-0
- Lok, P. & Crawford, J. (2003). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338. doi.org/10.1108/02621710410529785
- Lucas, G., Babakus, E., & Ingram, T. (1990). An empirical test of the job satisfaction turnover relationship: Assessing the role of job performance for retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18, 199-208. doi: 10.1007/BF02726471

- Mattila, A. (2011). Emotional bonding and restaurant loyalty. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6), 73-79
doi:10.1177/0010880401426009
- Myers, K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225-238. doi:10.1007/s10869-010-9172-7
- Moreno, R. & Espíritu, R. (2014). El *empowerment*, el liderazgo y la innovación en empresas de servicios, como una ventaja competitiva de las medianas empresas del municipio de Tecomán, Colima, México. *Desarrollo Gerencial*, 6, 72-97.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25 (2), 281-292. doi: 10.1007/s10869-010-9159-4
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Okpara, J. O. (2004). Personal characteristics as predictors of job satisfaction: An exploratory study of IT managers in a developing economy. *Information Technology & People*, 17(3), 327-338. doi: 10.1108/09593840410554247
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50. doi:10.2307/1251430
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.

doi:10.2307/1251929

- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (4), 1195-1202. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.02.007
- Penagos, T. & Rubi, E. (2015). *Millennials y Millennials peruanos*. Lima, Perú: Ronald.
- Petit, E. & Gutiérrez, L. (2007). Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12, 207-217.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. (1998). A customer-oriented framework for empowering service employees. *Journal of Service Marketing*, 12, 379-396.
doi:10.1108/08876049810235423
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698–714.
doi:10.1037//0021-9010.87.4.698
- Rust, R & Oliver, R. (1994). *Service Quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sánchez, F. (2018). *Relación entre la satisfacción laboral y el tiempo de permanencia de los tripulantes en la empresa de transporte terrestre de personas Cruz del Sur S.A.C. Año 2015*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Schmidt, S (2007). The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-498. doi: 10.1002/hrdq

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607. doi: 10.5465/256701
- Sureshchandar, G., Chandrasekharan, R., Anantharaman, R. (2002). The Relationship Between Management's Perception of Total Quality Service and Customer Perceptions of Service Quality. *Total Quality Management*, 13(1), 69-88. doi:10.1080/09544120120098573
- Susskind, A., Borchgrevink, C., Kacmar, K. & Brymer, R. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model. *International Journal of Hospitality Management*, 19, 53-77. doi: 10.1016/S0278-4319(99)00030-4.
- Cines y restaurantes crecer pese a desaceleración. (Setiembre 29,2015)
 Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/170485-consumo-en-el-peru-el-ocio-no-se-detiene/>
- Tsui, A., Jone, L. & Tripoli, A. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employee Pay Off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121. doi: 10.5465/256928
- Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J. D., Campbell, W. K., & Bushman, B. J. (2008). Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the narcissistic personality inventory. *Journal of Personality*, 76, 875-901.

ANEXOS

Anexo 1

ACEPTACIÓN DE PARTICIPACIÓN

Yo _____ identificado(a) con DNI N° _____, ACEPTO () NO ACEPTO () participar en el presente cuestionario. El objetivo del presente es obtener información para el trabajo de investigación realizado por el Lic. Jimmy Arrascue.

FIRMA

Anexo 2

CUESTIONARIO 1

PARTE 1

Sexo:	Edad:
Nivel educativo:	Puesto laboral:
Tiempo en la empresa:	Ingreso mensual:

PARTE 2

Este cuestionario será llenado por **LOS EMPLEADOS DE PRIMERA LÍNEA**, en el cual se deberá marca un solo casillero. Cada casillero posee una puntuación que está en el rango de 1 a 5, siendo el significado de cada puntuación la siguiente:

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

	Puntuación				
Apoyo organizacional	1	2	3	4	5
• Tengo el apoyo de mi empresa cuando tengo algún problema.					
• La empresa trata de diseñar mi trabajo lo más interesante y gratificante posible.					
• A mi empresa le importa mis metas y mis valores.					
Recompensa laboral	1	2	3	4	5
• Si mejoro mi nivel de servicio hacia el cliente, recibo algún tipo de recompensa.					
• Los premios que recibo están basados en evaluaciones de servicio por parte de los clientes.					
• Soy recompensado cuando actúo efectivamente al resolver los problemas de los clientes.					
Empowerment	1	2	3	4	5
• Tengo autoridad de solucionar problemas del cliente cuando estos ocurren.					
• Me motiva manejar y solucionar los problemas de los clientes.					
• No tengo que tener previa aprobación de mi supervisor para manejar los problemas de los clientes.					
Capacitación laboral	1	2	3	4	5
• Recibo capacitación constante para brindar una mejor calidad de servicio.					
• Recibí una extensa capacitación antes de comenzar mi primer día de trabajo.					
• Estoy capacitado para manejar las quejas de los clientes.					
Satisfacción laboral	1	2	3	4	5
• Dado el trabajo que hago, siento que me pagan más que otras personas de otras empresas del rubro.					
• Los beneficios brindados por la empresa no son satisfactorios.					
• Siento una sensación de orgullo y logro por el trabajo que realizo.					
• Me gusta mucho el tipo de trabajo que estoy haciendo.					

Anexo 3

Cronograma

El cronograma del presente estudio se organizó para ser cumplido en cuatro meses. A continuación, se detalla las actividades realizadas por cada semana:

Mes 1

SEMANA	ACTIVIDADES
1	Validación del cuestionario por parte de los especialistas.
	Reunión con los responsables de los establecimientos para entregar y explicar el correcto llenado de los cuestionarios.
2	Participantes completaran el cuestionario 1.
3	Participantes completaran el cuestionario 1.
4	Participantes completaran el cuestionario 1.

Mes 2

SEMANA	ACTIVIDADES
1	Participantes completaran el cuestionario 1.
2	Participantes completaran el cuestionario 1.
3	Participantes completaran el cuestionario 1.
4	Participantes completaran el cuestionario 1.

Mes 3

SEMANA	ACTIVIDADES
1	Participantes completaran el cuestionario 1.
2	Participantes completaran el cuestionario 1.
3	Tabulación de datos en tablas de Excel.
4	Tabulación de datos en tablas de Excel.

Mes 4

SEMANA	ACTIVIDADES
1	Análisis de los datos tabulados en el programa estadístico.
2	Análisis de los datos tabulados en el programa estadístico.
3	Análisis de los datos tabulados.
4	Presentación de los datos tabulados.

Anexo 4

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO 1

APOYO ORGANIZACIONAL

Figura 3

Ítems referidos a la variable apoyo organizacional	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, o de respuesta obvia?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Tengo el apoyo de mi empresa cuando tengo algún problema.						
La empresa trata de diseñar mi trabajo lo más interesante y gratificante posible.						
A mi empresa le importa mis metas y mis valores.						

Figura 3. Formato de validación de la variable apoyo organizacional.

RECOMPENSA LABORAL

Figura 4

Ítems referidos a la variable recompensa laboral	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, o de respuesta obvia?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Si mejoro mi nivel de servicio hacia el cliente, recibo algún tipo de recompensa.						
Los premios que recibo están basados en evaluaciones de servicio por parte de los clientes.						
Soy recompensado cuando actúo efectivamente al resolver los problemas de los clientes.						

Figura 4. Formato de validación de la variable recompensa laboral.

EMPOWERMENT

Figura 5

Ítems referidos a la variable <i>empowerment</i>	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, o de respuesta obvia?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Tengo autoridad de solucionar problemas del cliente cuando estos ocurren.						
Me motiva manejar y solucionar los problemas de los clientes.						
No tengo que tener previa aprobación de mi supervisor para manejar los problemas de los clientes.						

Figura 5. Formato de validación de la variable *empowerment*.

CAPACITACIÓN LABORAL

Figura 6

Ítems referidos a la variable capacitación	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, o de respuesta obvia?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Recibo capacitación constante para brindar una mejor calidad de servicio.						
Recibí una extensa capacitación antes de comenzar mi primer día de trabajo.						
Estoy capacitado para manejar las quejas de los clientes.						

Figura 6. Formato de validación de la variable capacitación laboral.

SATISFACCIÓN LABORAL

Figura 7

Ítems referidos a la variable satisfacción laboral	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, o de respuesta obvia?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Dado el trabajo que hago, siento que me pagan más que otras personas de otras empresas del rubro.						
Los beneficios brindados por la empresa no son satisfactorios.						
Siento una sensación de orgullo y logro por el trabajo que realizo.						
Me gusta mucho el tipo de trabajo que estoy haciendo.						

Figura 7. Formato de validación de la variable satisfacción laboral