

MEDICIÓN DEL COMPROMISO LABORAL Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

Cristobal Mehech Vargas – Agustín Cordero Unghiatti – Tomas Gómez Rabagliati

SEMINARIO DE TITULO - Otoño 2016

Contenido

- 0
- 1. Resumen Ejecutivo 3
- 2. Introducción 4
- 3. Empresas a evaluar 5
 - 3.1. UPSOCL..... 5
 - 3.2. Zintex..... 6
 - 3.3. Mets 7
- 4. Marco teórico..... 8
 - 4.1. Definición de compromiso como concepto 8
 - 4.2. Definición de compromiso organizacional..... 8
 - 4.3. Compromiso hoy en día; tendencias..... 10
 - 4.4. Compromiso e impacto en los resultados..... 15
 - 4.5. Test para medir compromiso: 20
- 5. Modelo de Medición del Compromiso 21
 - 5.1. Variables generadoras de compromiso 21
 - 5.1.1. Marca..... 21
 - 5.1.2. Liderazgo 21
 - 5.1.3. Desempeño 21
 - 5.1.4. Prácticas de la empresa 21
 - 5.1.5. El trabajo..... 22
 - 5.1.6. Los básicos..... 22
 - 5.2. Fundamento de las Variables 22
 - 5.3. Creación e Implementación del Modelo de Medición de Compromiso 27
- 6. Análisis Encuestas..... 30
 - 6.1. Encuesta UPSOCL 30
 - 6.1.2. Análisis Resultados Financieros y Rotación de Empleados para UPSOCL 40
 - 6.1.2. Conclusiones Relación Resultados con Compromiso en UPSOCL 41
 - 6.2. Encuesta Mets 43
 - 6.2.1. Resultados Encuesta Mets por Áreas Funcionales..... 53
 - 6.2.2. Resultados Encuesta Mets por Años de Permanencia..... 55
 - 6.2.3. Conclusiones..... 58
 - 6.2.4. Análisis Resultados Financieros y Rotación de Empleados para Mets..... 59

6.2.5.	Conclusiones relación Resultados con Compromiso en Mets	61
6.3.	Encuesta Zintex	62
6.3.1.	Análisis Resultados Financieros y Rotación de Empleados para Zintex	70
6.3.2.	Conclusiones relación resultados con compromiso Zintex	71
7.	Conclusiones.....	73
8.	Bibliografía	75
9.	Anexos	77
9.1.	Anexo 1 – Encuesta UPSOCL	77
9.2.	Anexo 2 – Encuesta Mets	81
9.3.	Anexo 3 – Encuesta Zintex	85
9.4.	Anexo 4 – Crecimiento pequeñas empresas.....	90

1. Resumen Ejecutivo

En un Chile como en el que hoy vivimos, en donde el mundo empresarial y el mundo político cada día pierden más confianza, resulta difícil poder hacer sentir a los empleados orgullosos de la organización, y nos muestra un desafío a futuro para que los empleados se sientan comprometidos, y siendo parte de la empresa a la cual trabajan.

Hoy en día la palabra compromiso suena muy fuerte en el ámbito empresarial, ya que se ha demostrado en varios estudios, que el tener los empleados comprometidos, debería mejorar muchos aspectos de la organización, tanto como del clima laboral, como los mismos resultados de la empresa. Por esto es muy importante poder evaluar el compromiso de manera adecuada. En este trabajo se intentará medir el compromiso de la manera más adecuada posible, y poder así obtener conclusiones, de que si este factor es realmente un factor que tiene importancia en los resultados de las empresas en Chile.

Para poder lograr lo descrito anteriormente, se recopiló información variada acerca del compromiso organizacional de los empleados, también conocido como *engagement* en la literatura. Para poder así formar un marco teórico fuerte acerca del tópico. Teniendo fuerte énfasis en la medición del compromiso de forma cuantitativa, para así poder comparar los resultados.

Con el fin de medir el compromiso, se realizó una encuesta de compromiso organizacional, haciendo un total de 135 encuestas, las cuales fueron entregadas a 3 empresas distintas, UPSOCL que es una empresa ligada directamente al entretenimiento en internet, Zintex que es una empresa de seguridad y Mets que es una consultora. Estas tres empresas pertenecen a industrias muy diferentes, por lo que entregarían una visión más global del compromiso en todo tipo de organización.

La encuesta tenía 23 preguntas con afirmaciones positivas acerca de variables y sub-variables, obtenidas del estudio AON Hewwit, y con un formato similar al ocupado en Utrecht Work Engagement Scale (UWES), pero con algunos cambios aplicados a la situación de las empresas escogidas. Estas encuestas fueron contestadas tanto virtualmente, vía mail, o presencialmente por papel.

Con el objetivo de poder dilucidar si el compromiso organizacional era un factor influyente en los resultados, se les pidió a las empresas que entregaran los estados de resultados de los últimos 3 años, para así comparar el posible compromiso con los resultados. Fueron otorgados de manera confidencial de manera de no perjudicar a las empresas que participan del estudio.

Comparando los distintos resultados de las empresas con sus compromisos, se desprende del informe que no hay una clara causalidad que se pueda atribuir a que el compromiso organizacional es un factor influyente en los resultados y el éxito de la empresa, aunque la lógica nos dice que sí, no se pudo encontrar evidencia suficiente para poder decir que existe esta causalidad. Lo que no cierra la discusión acerca de esto y deja las puertas abiertas para próximos estudios tanto para la medición de compromiso, como la manera de influir el compromiso en los resultados.

2. Introducción

El compromiso laboral es muy importante para conseguir buenos resultados y tener los valores y la cultura alineada dentro de una empresa. Hoy en día se habla mucho del término “engagement” en el mundo, que en español significa *compromiso*. El engagement dentro de una empresa está relacionado con el compromiso que tienen los empleados dentro de la empresa y cómo afecta directa o indirectamente en los resultados.

El compromiso de los empleados presenta un carácter estable, a diferencia de la satisfacción y motivación del empleado¹. El compromiso de un empleado, está directamente relacionado para que este se quede en la empresa ante posibles ofertas.

El Modelo de Compromiso de Aon Hewitt



El modelo de compromiso de AON Hewitt explica de manera clara como medir el compromiso de los empleados dentro de una empresa.

En este escrito se estudiara el compromiso de los empleados de tres empresas distintas y ver el efecto que tiene este en los resultados. Para esto, se medirá el compromiso por medio de un modelo que mezcla distintas herramientas y modelos ya existentes. Una vez medido, se compararán los niveles de compromiso medidos con los de empresas similares de Chile (pymes) y con resultados de empresas alrededor del mundo. También se compararán los resultados de las tres empresas en cuanto a su crecimiento durante los últimos años y analizar el impacto del compromiso en estos resultados.

¹ Fuente: estudio de profesores de la Universidad Complutense de Madrid: “Medir el compromiso, el nuevo must de Recursos Humanos”.

3. Empresas a evaluar

3.1. UPSOCL

Upsocl es una empresa ligada directamente al entretenimiento en Internet. Ellos se definen como *“Somos una compañía de medios con la misión de volver a **conectar a las personas a través de Internet**. Nuestras ideas y forma de ver el mundo, no intentan ser una campaña política, sino que buscan **generar movimiento y conciencia en nuestra sociedad**”*.






Es una empresa creada en Chile que actualmente posee oficinas en Colombia y Panamá. En Chile poseen alrededor de 50 empleados, todos profesionales.

Audience Geography

Where are this site's visitors located?

Visitors by Country



Country	Percent of Visitors	Rank in Country
 Mexico	27.2%	181
 Spain	16.8%	449
 Argentina	10.9%	257
 Peru	10.7%	114
 Colombia	6.5%	249

 Upgrade to View

Como se puede apreciar en este análisis de www.alexa.com, los visitantes del sitio son de México, España, Argentina, Perú y Colombia. En resumen los visitantes de Upsocl son hispanohablantes.

Upsocl genera utilidades creando alianzas con distintas empresas y entidades. Ellos crean artículos de entretenimiento para los usuarios, que se conectan generalmente desde Facebook, (37,6% de los visitantes proviene de Facebook, seguido de YouTube y Google con 5% cada uno²). Por otro lado ellos generan ingresos a través de publicidad en la página web.

Esta empresa la escogimos para analizar el compromiso que tienen los empleados ya que al ser una empresa del ámbito digital, creemos que puede ser una buena forma de poder estudiar cómo funciona este tipo de empresas, como crean compromiso en los empleados y con la recopilación de datos poder analizar si este compromiso influye en los resultados de la empresa.

² Fuente: Análisis de páginas de internet www.alexa.com

3.2. Zintex

Zintex Ltda., nace en 1999 bajo la visión del Señor Jorge Alessandri Vergara, Ex Concejal y Miembro del Gabinete del Presidente Piñera. Zintex, es creada ante las necesidades del mercado de recibir un servicio de calidad enfocado en las personas y sus necesidades.

Líneas de negocio:

Valet Parking: Se trata de un sistema ocupado en varias partes del mundo, y no tan explorado acá en Chile, este negocio consiste en recibir el auto del cliente y estacionárselo. Cuando el cliente lo necesite de vuelta se le lleva. Esto no tiene costo para el cliente, sino para la productora que lo contrata. Generalmente se trata de choferes universitarios.

Seguridad: La seguridad es un tema muy importante, a tomar en cuenta en cualquier evento, de cualquiera índole. La empresa presta servicio de guardias, con los permisos de estos al día. Esto es tanto en instalaciones fijas, como casas de particulares, universidades, discoteques, entre otras. Y por otro lado eventos, de los cuales podría necesitarse seguridad, matrimonios, eventos de marca, corridas, vip de los estadios, etc. Esta línea de negocio está principalmente compuesta por universitarios y militares.

Arriendo de automóviles de lujo: Esta línea de negocios, principalmente se trata del arriendo de vehículos para personas extranjeras que visitan el país. Este auto, puede venir, con o sin chofer. Y se arriendan por una cierta cantidad de tiempo. Algunos ejemplos son, Leonardo Farkas, Paris Hilton, entre otros.

Servicios Asociados al desarrollo de eventos: Los servicios prestados por Zintex, en este ámbito, son asesorías y consultorías, de los requisitos legales para poder realizar el evento y no tener problemas con las autoridades y municipalidades.

Zintex es un PYME chilena, que está focalizada en la ciudad de Santiago, con opciones de expansión a viña, ha participado ganándose licitaciones de grandes eventos, tales como la maratón de Santiago, Mundial sub-17 2015 hecho en Chile, y la Copa América 2015 en Chile.

La empresa consta con 46 empleados con contrato, la mayoría de estos de carácter no profesional, ex fuerzas armadas, y guardias de seguridad con el curso OS10.

Una empresa de esta categoría es interesante de estudiar, sobretodo en el ámbito de la seguridad, porque habla de hasta qué punto el empleado será capaz de arriesgar su integridad física, de manera de mantener su trabajo.

3.3. Mets

¿Quiénes somos?

“Nuestro fin es apoyar la creación y la implementación de las estrategias de Marketing de nuestros clientes. En un mundo en el cual es cada vez más importante establecer relaciones directas y duraderas con nuestros clientes, aparece como un apoyo indispensable y diferenciador la tecnología.”

Mets es una empresa que nace para satisfacer la necesidad de la creación y la implementación de las estrategias de marketing de sus clientes basándose en el cual es cada vez más importante establecer relaciones directas y duraderas con los clientes.

Los empleados de esta empresa son mayormente profesionales, Ingenieros civiles y comerciales. Éstos con vasta experiencia en el rubro, lo que permite interactuar a la empresa de mejor manera con los clientes. En la empresa trabajan alrededor de 180 empleados.

Esta empresa se dedica a buscar el escenario ideal para encontrar una solución inteligente y encontrar los indicadores que la empresa necesita para mejorar. Dándole un gran énfasis en hacer las cosas bien, y muy comprometidos con el cliente, lo que hace que los equipos de trabajo es como si fueran de la empresa del cliente.

Trabaja con grandes empresas tales como Entel, Banco Estado, Bci, Universidad Católica, Universidad del Desarrollo, Cruz Blanca, VTR, entre otras.

Este tipo de empresas es importante de evaluar, ya que es una empresa en el área de la consultoría, donde se trabaja en base a proyectos. Donde empleados generan una relación profunda en muy poco tiempo con los de la empresa asesorada. Por lo que es interesante, poder ver cómo afecta en este tipo de empresas, el compromiso en los resultados de la misma.

4. Marco teórico

4.1. Definición de compromiso como concepto

Delegación que para proveer ciertos cargos eclesiásticos o civiles hacen los electores en uno o más de ellos a fin de que designen el que haya de ser nombrado. (diccionario box).

Obligación contraída, palabra dada, fe empeñada. (diccionario box).

4.2. Definición de compromiso organizacional

Se pueden encontrar varias definiciones de compromiso organizacional en distintos libros y papers relacionados al tema.

Según el modelo de Meyer y Allen (1991) el compromiso organizacional tiene tres componentes: el afectivo, el que se refiere a un apego emocional por parte del empleado hacia la empresa, que se sienta orgulloso de ser parte de la organización; el de permanencia que es el compromiso del empleado que hace referencia a lo material; el continuo en la organización porque espera ser premiado y reconocido por su trabajo, terminando con el último componente que es el compromiso normativo, el que se refiere a un sentimiento que tiene el empleado de permanecer en la organización por todos los beneficios que ha obtenido a lo largo de su trabajo.

Por otro lado, Robbins (1996), define el compromiso organizacional como una identificación personal del empleado con una organización en particular, sus metas y deseos. Un alto compromiso en el trabajo se traduce en identificarse con el trabajo específico, mientras que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización.

Jericó (2001), define el compromiso de un empleado como la motivación de permanecer y aportar en una organización. Hace énfasis en diferenciar la satisfacción de compromiso, ya que un empleado satisfecho no necesariamente está comprometido. Jericó cree que cuando el empleado crece en el ámbito laboral, puede lograr un alto compromiso con la empresa.

Para Colquitt (2007), define el compromiso organizacional como el deseo del empleado de seguir trabajando en la organización. Por su parte, Cooper-Hakim (2005), define el compromiso organizacional como un estado psicológico, que lleva a los empleados a tomar curso de acciones relevantes para la organización, para uno o más objetivos.

Porter (1974), en cambio, define el compromiso organizacional como una fuerte creencia y aceptación del empleado con las metas organizacionales, deseos por alcanzarlas y esforzarse para mantenerse dentro de la organización. El realiza una diferencia entre el compromiso y la motivación, ya que un empleado comprometido puede tener otras motivaciones independientes al trabajo que realiza.

Buscando otras definiciones, podemos ver que Kruse (2013) define a un empleado comprometido como aquel que recomienda la organización en la cual trabaja a un amigo o cercano, siente orgullo por la empresa, y existe menor probabilidad de que busque otro trabajo. Hellriegel (1999), señala que el compromiso organizacional es la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización; la disposición del empleado de realizar un gran esfuerzo para el beneficio de la organización.

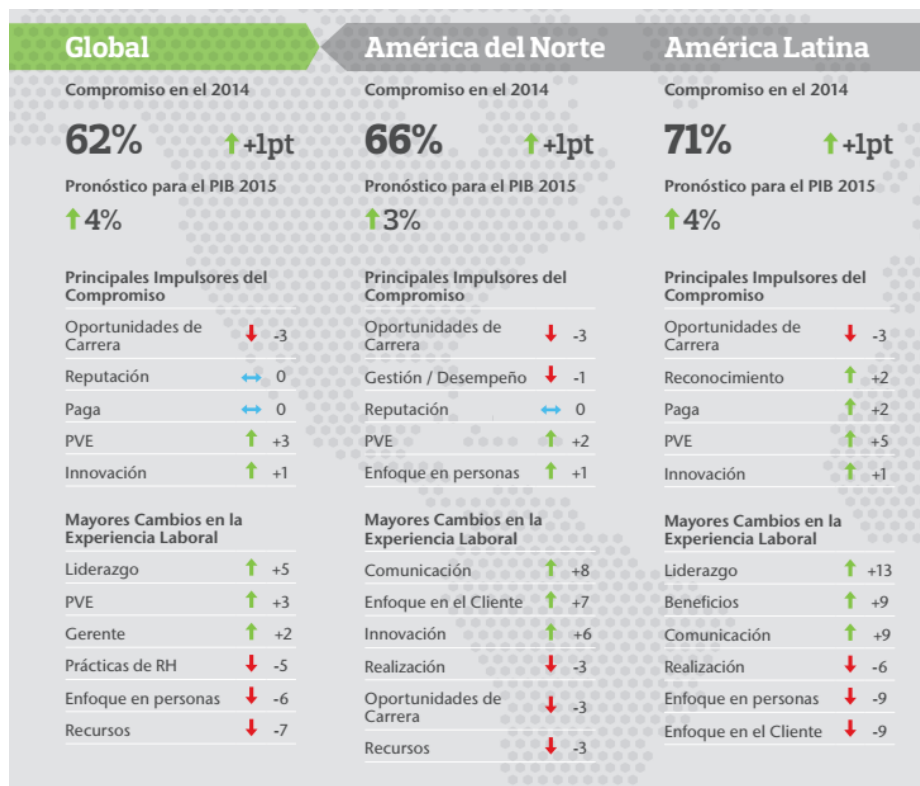
En resumen, podemos acoplar todas estas definiciones, y definir el compromiso organizacional como las actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción por ser parte de la organización a la que pertenecen. El compromiso se puede asociar a tres factores, el afectivo, el normativo y el de permanencia. Se recalca en distintas definiciones que el compromiso es un estado psicológico de los empleados, que caracteriza las relaciones de los empleados con la organización y que tiene implicancias en su rendimiento y en seguir siendo parte de la organización. Los empleados comprometidos tienen la tendencia de hablar, (expresarse de manera positiva sobre la organización de la cual son participantes), permanecer (tienen un deseo de ser partes de la organización), y contribuir (están motivados y se esfuerzan por lograr el éxito en su trabajo y para la empresa. (Según el estudio realizado por la empresa Hewitt, Aon el año 2012).

4.3. Compromiso hoy en día; tendencias.

Basándonos en el estudio realizado por AON Hewitt “Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2015” podemos analizar que el compromiso de los empleados está positivamente correlacionado al resultado de las organizaciones. De hecho, un aumento del nivel de compromiso laboral del 5% en una empresa está vinculado a un crecimiento de sus ingresos en un 3%. Pero hay más variables que afectan los resultados de la empresa. AON Hewitt hace referencia al estatus de “Mejores Empleadores”, el cual se caracteriza por alto liderazgo, reputación, orientación al logro y alto nivel de compromiso. Estudios de la compañía indican que el aspecto cultural de ser un Mejor Empleador tiene mayores niveles de ventas, márgenes operacionales y retorno total para el accionista, que organizaciones que se encuentran en el cuartil superior de compromiso de los empleados. A modo particular, se tiene que empresas que se encuentran en el cuartil superior de compromiso presentan un 14% de retorno total para el accionista (mayor al 12% del promedio), mientras que el estatus de Mejor Empleador presenta un retorno total al accionista de 22%. Pero llegar a estos altos niveles de negocio no es fácil, ya que el mantener altos niveles de compromiso y poder llegar al estatus de Mejor Empleador no sólo depende de los esfuerzos internos de la empresa, sino que también de la economía global y sus variaciones.

Ahora entrando de lleno en los distintos escenarios geográficos en cuanto al compromiso, tenemos que en el siguiente cuadro de las Tendencias Globales en el compromiso de los empleados podemos apreciar que en América Latina el compromiso en 2014 es de 71%, mayor al de América del Norte de 66% y al global de 62%. Por lo tanto la investigación puede presentar fuertes impactos del compromiso laboral en los resultados de la empresa, dado que Chile está presente en la zona geográfica con los mayores niveles de compromiso a nivel mundial. Las conclusiones de este estudio muestran que:

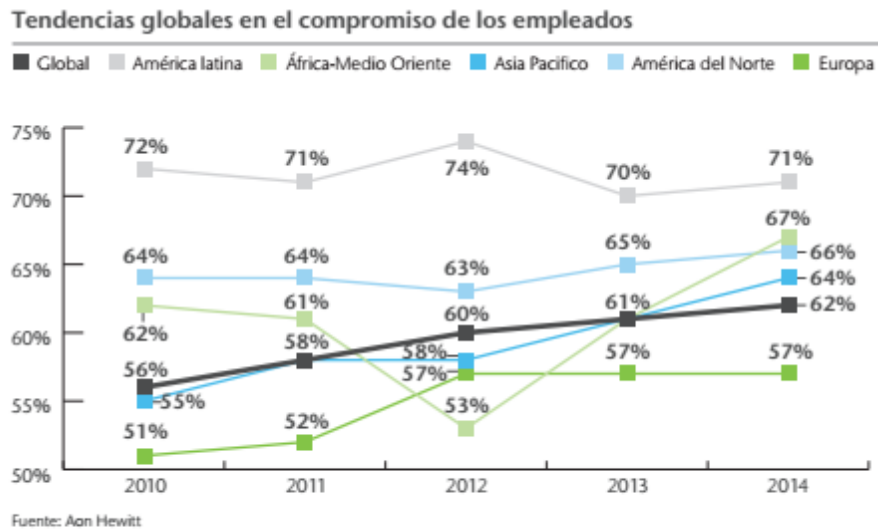
- El compromiso de los empleados sigue aumentando a nivel mundial, mientras la economía también va en aumento.
- El crecimiento de la economía pueden estimular un impacto positivo en el compromiso, pero un híper-crecimiento de la economía puede causar el efecto contrario.
- Las empresas continúan esforzándose por generar oportunidades de crecimiento para los empleados, así como otros factores generadores de compromiso.
- Una fuerte propuesta de valor para el empleado (PVE) es algo sumamente valioso para los empleados en todas las regiones del mundo.



Como se puede apreciar en la ilustración, los principales impulsores del compromiso que han llevado al alza de las distintas zonas geográficas el nivel de *engagement* son la paga (remuneración), el PVE y la innovación. Para América Latina también es un impulsor importante el reconocimiento. Pero el impulsor que ha ido a la baja en los últimos años es el de oportunidades de carrera, pero a pesar de esto sigue siendo el más importante impulsor de compromiso. Esto quiere decir que el compromiso de los empleados se ve afectado en mayor cantidad cuando no ven que existan oportunidades de desarrollo de carrera en la empresa en la que están trabajando.

A nivel más general, el texto explica la diferencia en los niveles de compromiso de cada región geográfica. En primer lugar se tiene América Latina, líder en nivel de compromiso a nivel mundial. Según el escrito, 7 de cada 10 empleados está fuertemente comprometido con su empresa. Esto se puede deber a atributos económicos y culturales de la región. Luego viene el área de África y el Medio Oriente. Es interesante el análisis y los cambios en cuanto a nivel de compromiso de la región, ya que en el 2012 contaba con un 53% de compromiso, el cual para el año 2015 era de 67%. Este cambio tan radical se puede deber al riesgo regional y a las oportunidades económicas de la zona. América del Norte está en tercer lugar con un 66% de compromiso, prácticamente idéntico al existente previo a la crisis económica. En cuarto lugar se encuentra el área Asia Pacífico. Como es sabido, Asia se ha convertido en uno de los principales mercados del mundo, impulsado por países como China y Japón. Es por este desarrollo económico y aumento en las oportunidades económicas, es que el área Asia Pacífico aumentó en un 9% el nivel de compromiso en los últimos 5 años. Por último se encuentra Europa con un nivel de

compromiso del 57%. Este nivel se ha mantenido en los últimos años, fenómeno que puede ser explicado por el estancamiento en el crecimiento y oportunidades económicas últimamente en la región.



En cuanto a los indicadores e impulsores del compromiso laboral, se tiene que hay distintos factores que afectan el compromiso que un empleado puede tener con su organización. Es decir, un alto compromiso viene dado por distintas emociones y factores del trabajo que un empleado puede encontrar valiosos. En este siguiente gráfico podemos ver las percepciones que tienen los empleados de acuerdo a los principales impulsores del compromiso. En orden de mayor a menor, estas son:

- Alta dirección (60%).
- Valoración al personal (59%).
- Reputación de la organización (59%).
- Gestión del Desempeño (57%).
- Posicionamiento de la marca (56%).
- Procesos de trabajo (55%).
- Innovación (53%).
- Reconocimiento (51%).
- Personal (51%).
- Comunicación (47%).
- Paga (46%).
- Oportunidades de carrera (44%).

Principales Impulsores del Compromiso

Nuestra investigación ha demostrado consistentemente que algunas áreas de la experiencia laboral son más importantes que otras para mejorar el compromiso. Los factores claves a continuación fueron identificados como las prioridades para *lograr el compromiso de los empleados*.

Impulsores Globales de Compromiso

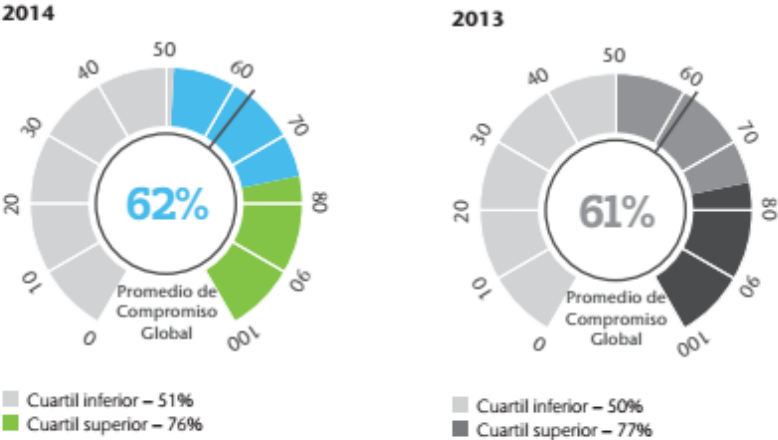
Puntuación del Compromiso en 2014			62%	66%	57%	64%	71%	67%
Cambio en el compromiso desde 2013			1%	1%	0%	3%	1%	6%
Impulsores	Percepción Positiva	Cambio de Percepción 2013/2014	Clasificación Global 2014 (Clasificación Global 2013)	América del Norte	Europa	Asia Pacífico	América Latina	África-Medio Oriente
Oportunidades de Carrera	44%	↓ -3%	1 (1)	1	1	1	1	1
Reputación de la Organización	59%	↔ 0%	2 (3)	3	2	4		
Paga	46%	↔ 0%	3 (4)		3	5	3	5
Posicionamiento de la marca	56%	↑ 3%	4	4	5	2	4	2
Innovación	53%	↑ 1%	5		4		5	
Gestión del Desempeño	57%	↔ 0%	(2)	2				
Comunicación	47%	↔ 0%	(5)					
Orientación / Valoración hacia el personal	59%	↓ -6%		5				
Prácticas de RH / Personal	51%	↓ -5%						4
Reconocimiento	51%	↑ 1%				3	2	3
Procesos de Trabajo	55%	↔ 0%						
Alta Dirección	60%	↑ 5%						

En el texto se define el compromiso laboral como “el estado psicológico y los resultados conductuales que conllevan a un mejor rendimiento”. Bajo esta definición, AON Hewitt decretó que los empleados comprometidos tienen tendencia a hablar, permanecer y contribuir. Con respecto a hablar, se tienen empleados que se expresan de manera positiva en términos de la empresa con otras personas. En cuanto a permanecer, se tiene un sentido de pertenencia y participación en la empresa. Por último, la tendencia a contribuir se refiere a empleados motivados y que se esfuerzan para lograr resultados exitosos en la empresa.

En base a estas tres dimensiones, AON Hewitt midió el compromiso a nivel global. Es decir, viendo los cambios porcentuales en los niveles de los empleados en las dimensiones hablar, permanecer y contribuir, se calculó el nivel de compromiso a nivel global en los años 2014 y 2015. Se tiene que las tres dimensiones mostraron aumentos porcentuales: *hablar* y *permanecer* aumentaron en 1 punto, mientras que *contribuir* aumentó en 2 puntos. Con esto, *hablar* para 2015 se situó en un 68%, *contribuir* en un 60% y *permanecer* en un 57%. El hecho de que la dimensión permanecer sea la más baja, tiene directa relación con lo visto antes de los impulsores del compromiso en la empresa: las oportunidades de carrera disminuyen el nivel de compromiso a nivel global.



Dados los resultados para cada una de las dimensiones, se pudo obtener el compromiso a nivel global: hubo un aumento de 1 punto entre 2014 y 2015, con un nivel de compromiso para este último año de 62%.



4.4. Compromiso e impacto en los resultados

Como se ha señalado anteriormente, el objetivo principal de esta investigación es medir el impacto que tiene el compromiso de los empleados de una empresa en los resultados de la misma. Es por esto, que antes de analizar distintas teorías y datos que vinculan el nivel de compromiso organizacional con los resultados, se definirán cuáles son los resultados en los cuáles se cuantificará el impacto del *engagement*. Según el Modelo de Compromiso de AON Hewitt (Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados, 2015), existen cuatro tipos de resultados que se verían afectados por el compromiso: el área de **talento** (retención y ausentismo), los resultados **operativos** (productividad empleados), los resultados con respecto a los **clientes** (satisfacción y retención de clientes) y los resultados **financieros** (incremento en los ingresos y retorno para el accionista).

Según el Análisis de estudios de Mejores Empleadores y base de datos de AON Hewitt (2012), las empresas y organizaciones con un alto nivel de compromiso presentan niveles de productividad de sus trabajadores hasta 78% sobre las que tienen un bajo nivel de compromiso de su fuerza laboral. Este es un ejemplo de cómo el nivel de compromiso de una firma puede repercutir en sus resultados operativos.

En cuanto a los resultados financieros, se indica que un alto grado de *engagement* hace que una empresa sea 48% más rentable. Además, se señala que el nivel de compromiso tiene incidencia en el Retorno Total de los Accionistas (Total Shareholder Return o TSR). Para poder identificar el efecto, se crean tramos de niveles de compromiso los cuales están ligados a un porcentaje de TSR y se puede apreciar como la relación es positiva: a mayor *engagement* se tiene un mayor índice de TSR. El primer tramo se le llama Zona Destructiva, el cual va de un nivel de compromiso del 0% al 25% y presenta un retorno total de los accionistas (TSR) promedio de -9,56%. Luego viene la Zona Seria, que comprende el tramo de grado de *engagement* del 25% al 40%. A este rango le sigue la Zona Indiferencia, la cual se encuentra entre los valores del 40% al 65% de compromiso y presenta un TSR promedio de 5,65%. Por último tenemos la Zona Alto Desempeño. Ésta se encuentra entre los niveles de compromiso de 65% y 100%, con un TSR promedio de 20,25%. Se puede apreciar como un mayor nivel de compromiso afecta positivamente los resultados financieros de una organización: por un lado se tiene que empresas con un alto grado de *engagement* son más rentables que las empresas que no lo tienen, y por el otro lado se tiene que cuanto mayor sea el nivel de compromiso, se obtiene un mayor Retorno Total de los Accionistas.

Este análisis también da a conocer como el compromiso puede afectar el nivel de retención de los empleados en las empresas por medio del índice de rotación voluntaria. Se tiene que para un bajo nivel de compromiso de la fuerza laboral (menor a 40%), el índice de rotación voluntaria es mayor al 5%. En cambio cuando el *engagement* es más alto (60%), se tiene que el índice de rotación voluntaria es cercano al 3%. A partir de estos datos se puede apreciar cómo el compromiso tiene un efecto positivo en el área de retención de empleados y talento en una organización: cuando el compromiso aumenta aproximadamente en un 20%, la tasa de retención cae prácticamente a la mitad.

Por último, este análisis también vincula el compromiso con la satisfacción del cliente. Es decir, busca la relación entre distintos niveles de compromiso de los recursos humanos de una organización y el grado de satisfacción de sus clientes. En el análisis se puede apreciar que un bajo nivel de compromiso (cerca al 10%), viene acompañado de una satisfacción del cliente de aproximadamente un 79%. Por el otro lado, cuando el nivel de compromiso es alto (cerca al 80%), la satisfacción de los cliente se sitúa aproximadamente en 84%. En este, si bien la incidencia no es tan significativa como en los casos anteriores (un aumento aproximado del 70% en el nivel de compromiso genera un aumento de 5% en la satisfacción de los clientes), se puede apreciar que sí hay una correlación entre el aumento del compromiso de las personas de una empresa y la satisfacción de sus clientes.

La idea de que el compromiso o engagement tiene un impacto significativo en los resultados de las empresas no es algo nuevo. De hecho, es un fenómeno que se ha estudiado durante varios años y no solo en el ámbito laboral. De hecho, se han hecho estudios del engagement y su efecto en el rendimiento académico en estudiantes universitarios, los cuales pueden servir para predecir los comportamientos empresariales.

Salanova, Wilmar y Schaufeli (2009) indican que sí se puede relacionar el estudio con el trabajo. Es más, los autores señalan que si bien estrictamente hablando los estudiantes no trabajan, desde el punto de vista psicológico estudiar equivale a trabajar. Esto dado que tanto trabajadores como estudiantes realizan actividades estructuradas y coactivas, las cuales están enfocadas en una meta concreta. Es decir, estudiantes asisten a clases y trabajadores desempeñan sus roles en lo laboral con el fin de aprobar o tener buenos resultados en exámenes y cumplir metas y objetivos fijados respectivamente. Por lo tanto bajo este punto de vista, estudios y resultados que midan el impacto del compromiso en distintos resultados a nivel académico, se podían extrapolar y usar para sacar conclusiones en el mundo laboral.

Uno de estos estudios fue hecho por Kuh, Cruce, Dhoup & Kinzie (2008). Estos efectuaron una investigación en Estados Unidos que constaba de una muestra de 6.193 estudiantes, y que buscaba medir el impacto del compromiso de los alumnos tanto en sus resultados académicos como en su tendencia al abandono de los estudios. En ambos temas los resultados fueron significativos: por un lado obtuvieron que el compromiso de los estudiantes tenía correlación positiva con sus resultados académicos y calificaciones; mientras que por el otro lado obtuvieron que existe una relación negativa entre nivel de compromiso de los estudiantes y el índice de abandono de los estudios, es decir, existe una relación positiva entre el engagement y la persistencia en los alumnos.

También como referencia, se tiene el trabajo de Bresó y García (2007), que a través de un estudio realizado tanto a estudiantes como a profesionales llegó a resultados concluyentes sobre el compromiso y su relación o impacto en los resultados. Los autores a través de su investigación realizada sobre una muestra de 602 estudiantes universitarios de la Universitat Jaime I de Castellón y 349 empleados del sector hostelero de la Comunidad Valenciana y Baleares, comprobaron que existe una relación positiva entre el compromiso y la eficacia académica y profesional en cada una de las muestras.

Los trabajos de estos autores no sólo sirven para probar que el compromiso de las personas con la "entidad" o sistema al que pertenecen tiene efectos y repercusiones en los

resultados del trabajo que se ejerza, sino que también da la posibilidad de escapar del marco laboral (en este caso lo académico) y aun así obtener predictores y resultados concluyentes que pueden ser aplicados a lo empresarial. Por lo tanto, se tiene la oportunidad de trabajar con distintos grupos enfocados a resultados (no sólo empresas), medir el impacto que tiene el compromiso en el desempeño de estos grupos y ligar los resultados obtenidos a lo laboral.

Por otro lado, se habla del *burnout* organizacional, que vendría siendo el opuesto al compromiso organizacional. El concepto es utilizado por varios autores como sinónimo de *fatiga*, relacionado al desgaste profesional, dado la presión que existe por parte de los empleadores a sus trabajadores. Edelwich y Brodsky (1980) lo describen como la pérdida progresiva del idealismo, propósito, Pines y Aronson (1981), lo relacionan directamente con el desgaste físico y emocional que tienen los empleados, mientras que la definición más común la propone Maslach (1981), como una condición multidimensional de agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la realización personal en el trabajo, que se da dado el contacto directo y constante con gente.

Según Roger Forbes (2011), las causas del *burnout* pueden ser de varios tipos, pero principalmente se centran en las actividades que vinculan al trabajador que tiene contacto directo con los clientes, horarios excesivos de trabajo o altos niveles de exigencia. Las condiciones anteriores pueden generar *burnout* en situaciones de exceso de trabajo, desvalorización del puesto, trabajos en los cuales prevalece la confusión entre expectativas y prioridades, falta de seguridad laboral, o exceso de compromiso (Albee, 2000). Es importante para las empresas tener el control sobre los empleados y estar pendientes de su trabajo para que de esta forma darse cuenta si están con posibilidades de tener el síndrome de *burnout*, y así poder manejarlo antes de que este se desarrolle.

Para que el *burnout* no se desarrolle dentro de la empresa es importante tener elementos de atención, los cuales son: revisión constante de los objetivos laborales, establecimiento de mecanismos de contratación que promuevan la seguridad laboral, fomento del empoderamiento de los colaboradores, fortalecimiento de la claridad de las líneas de autoridad y responsabilidad, fortalecimiento de la creatividad y autonomía de los trabajadores, análisis de los niveles de carga y de estrés de los trabajadores, fortalecimiento del espíritu de equipo y la evaluación constante del clima y cultura laboral, incluyendo aspectos asociados al burnout (Roger Forbes, 2011).

Ahora entrando de lleno en los resultados mismos, para fines de esta investigación es necesario mantener indicadores y mediciones de resultados en el ámbito cuantitativo. El diccionario de la Real Academia Española hace una distinción bastante clara entre lo cualitativo y cuantitativo: define estos conceptos como lo “perteneciente o relativo a la cualidad” y lo “perteneciente o relativo a la cantidad” respectivamente. En base a estas definiciones, se puede apreciar como lo cuantitativo está relacionado con mediciones de cantidad, números, porcentajes, valores; y esto hace que sea clave adoptar este tipo de mediciones y mantener lo cuantitativo en todo aspecto de la investigación con el fin de lograr análisis y resultados medibles y significativos desde el punto de vista matemático y estadístico.

Como se mencionó anteriormente, el Modelo de Compromiso de AON Hewitt (Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados, 2015) identifica cuatro pilares fundamentales o categorías de resultados en la empresa: enfocados al talento, operativos, enfocados al cliente y

financieros. En cada tipo de resultados es posible mantener los cuantitativo por medio de distintos indicadores: en el talento se puede medir la retención y ausentismo de los empleados por medio de indicadores de rotación de la fuerza laboral, en los resultados operativos se pueden obtener valores correspondientes a la productividad de los trabajadores, en los resultados enfocados en clientes se pueden obtener indicadores cuantitativos sobre satisfacción y porcentaje de retención de estos, y finalmente en lo financiero se pueden ver variaciones de ingresos o utilidades de la empresa y retorno para los accionistas.

Driving Performance and Retention Through Employee Engagement (2004) de Corporate Leadership Council, como lo dice su nombre, entrega datos e información de cómo el compromiso laboral tiene repercusiones en los resultados financieros de la empresa y en la retención de sus empleados.

En primer lugar hace referencia al impacto del compromiso de los empleados en los resultados de la empresa o performance. En el escrito se explica de manera secuencial como un mayor nivel de compromiso se puede desencadenar en mejores resultados financieros para una compañía. Para comenzar, se indica que el compromiso laboral se traduce en niveles más altos de “esfuerzo discrecional”. Es decir, el compromiso de un empleado tiene directa relación con su nivel de esfuerzo: niveles más altos de compromiso se traducen en niveles más altos de esfuerzo. Luego se tiene la relación esfuerzo-desempeño del empleado. Esta relación indica que mientras más se esfuerce un empleado, mejor será su desempeño laboral. A modo de relación de estas tres variables, el texto entrega la “Regla 10:6:2”, la cual entrega una relación cuantitativa entre estas: si el nivel de compromiso aumenta en un 10%, el nivel de “esfuerzo discrecional” aumenta un 6% y finalmente el desempeño laboral aumenta en un 2%. Ahora, esta mejora del desempeño laboral se puede traducir en un mejor rendimiento en los resultados de la empresa, el cual se puede relacionar directamente con los niveles de compromiso que presenta: se tiene que el 71% de las empresas que tienen un nivel de compromiso sobre el promedio de la industria, presentan resultados financieros sobre el promedio de la industria; mientras que el 62% de las empresas que tienen un nivel de compromiso bajo el promedio de la industria, presentan resultados financieros bajo el promedio de la industria. Por lo que se puede deducir que el nivel de compromiso, por medio de distintos efectos en distintas variables, es un importante predictor de los resultados financieros de una empresa.

En segundo lugar, se da cuenta del impacto del compromiso laboral en la retención de empleados. No sólo el compromiso afecta la retención del talento en una compañía, sino que existen distintos factores que podrían predecir los deseos de un empleado de seguir o irse de una empresa: oportunidades de carrera, remuneraciones y circunstancias familiares son algunas de las que se identifican en el texto. Es por esto que se hace importante ver qué tanto impacto puede tener el nivel de compromiso en la decisión de un empleado de seguir en una empresa. Los resultados del escrito son significativos en este aspecto: empleados que se encuentran en el tramo de un nivel de compromiso fuertemente bajo, tienen una probabilidad del 9,2% de abandonar la organización en los próximos 12 meses; mientras que empleados que se encuentran en el tramo de un nivel de compromiso fuertemente alto, tienen una probabilidad de abandono de la empresa del 1,2% en los próximos 12 meses. A partir de estos resultados se obtiene la “Regla 10:9”, la cual indica que un aumento del nivel de compromiso laboral del 10% implica un descenso de la

probabilidad de abandono de la empresa en un 9%. Por lo tanto, se puede apreciar que el compromiso tiene un alto impacto en la retención de los empleados en una empresa.

Habiendo expuesto los diferentes resultados observables con sus respectivos indicadores y el importante impacto del compromiso en los resultados financieros y la retención de empleados, hay que tener en cuenta las características de las empresas a analizar en la investigación: son todas pequeñas y medianas empresas que no transan en la bolsa, que presentan más datos y análisis internos que externos. Es decir, hay más datos sobre su fuerza laboral y sus resultados financieros que sobre análisis del mercado y clientes, dado que no están en las grandes industrias del mercado chileno. Es por esto que para los fines de la investigación, sería conveniente analizar el impacto del compromiso laboral que existe en estas empresas tanto en los resultados financieros de estas, como en la retención de sus empleados.

4.5. Test para medir compromiso:

En la bibliografía se encuentran variados estudios acerca de mediciones de compromiso, con las mismas bases de autores, y se personaliza para cada estudio.

En general estos estudios cuentan con tres pilares fundamentales, que van cambiando según el investigador. En donde se realizan preguntas de manera equitativa en cantidad, por pilar, donde estas son respondidas numéricamente, en escalas, para así poder obtener datos numéricos de la medición. Por lo general para obtener la confianza y la fiabilidad del estudio, se realiza a través de un Alfa de Cronbach.

Estos difieren en pequeñas preguntas y formatos, pero el modelo más ocupado que encontramos fue el modelo Utrecht Work Engagement Scale (UWES), descrito a continuación.

Como dijimos anteriormente uno de los modelos más usados por las compañías y que ocupa una de las muestras más grandes en su manual y artículo, es el test UWES que se basa en tres pilares fundamentales en su medición. El primero vigor que se refiere a una gran voluntad de dedicar esfuerzo al trabajo, la dedicación que se refiere a estar involucrado fuertemente con el trabajo. En tercer lugar la absorción que se refiere a estar completamente concentrado en lo que uno está haciendo (Schaufeli, Salanova, González– Romá y Bakker, 2001).

El vigor se evalúa en 6 ítems, que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia. La dedicación se evalúa mediante 5 ítems que evalúan el sentido o significado del trabajo, sentirse entusiasmado y orgullosos por su labor. La absorción se evalúa mediante 6 ítems, que se refieren a estar felizmente inmerso, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo alrededor (Schaufeli y Bakker, 2003).

La encuesta permite ver cuantitativamente el compromiso de los empleados hacia la empresa refiriéndose a los tres factores principales ya descritos, dándole una evaluación numérica a frases positivas acerca del trabajo en la empresa, por ejemplo, “En mi trabajo me siento lleno de energía” donde el encuestado deberá responder de 0 a 6, siendo 0 ninguna vez, y 6 todos los días. (Schaufeli y Bakker, 2003).

5. Modelo de Medición del Compromiso

Esta parte del estudio consistirá en analizar variables de medición de compromiso, elegir la cantidad apropiada de variables que mejor cumplan los requisitos para la efectividad del estudio y finalmente crear un modelo de medición en base a escalas ya existentes, con el fin de obtener una medición clara y precisa del compromiso laboral.

En primer lugar se introducirán las variables generadoras de compromiso, todas la sub-variables o indicadores de cada una de estas y el por qué de su elección. Luego se dará a conocer la metodología de la medición: la creación del modelo, el cómo se implementará este modelo y cómo se medirán los puntajes de las distintas variables para llegar a un nivel de compromiso de cada una de las tres empresas de estudio.

5.1. Variables generadoras de compromiso

5.1.1. Marca

- La marca de la empresa tiene varias aristas, las cuales generan compromiso en el empleado. Estas aristas son la reputación de la empresa, la propuesta de valor para el empleado, la responsabilidad empresarial, el posicionamiento de la marca en el mercado y la innovación de la marca.

5.1.2. Liderazgo

- Esta es una fuente generadora de compromiso importante dentro de una empresa. El liderazgo se refiere al involucramiento que tiene la Alta dirección de una empresa en conjunto con los empleados.

5.1.3. Desempeño

- El desempeño se refiere a las oportunidades y el trato que recibe el empleado dentro de la empresa. Esta variable está compuesta por las oportunidades de carrera dentro de la organización, el aprendizaje y desarrollo, la gestión de desempeño, gestión de personas, reconocimiento y recompensa hacia el empleado, y la valoración personal que este recibe dentro de la empresa.

5.1.4. Prácticas de la empresa

- Esta variable se refiere a cómo se comporta la empresa en relación a lo externo, estando compuesta por la comunicación, la orientación al cliente, la diversidad e

inclusión, la infraestructura adecuada, el talento y plantilla, los procesos de trabajo y el personal.

5.1.5. El trabajo

- Variable importante en cuanto al compromiso del empleado, que está compuesto por la colaboración que recibe el empleado, la capacitación y autonomía que tiene el empleado dentro de la empresa, las tareas laborales que el empleado recibe y la comunicación interna de la organización.

5.1.6. Los básicos

- Esto está definido como los beneficios que ofrece la empresa, la estabilidad laboral, la seguridad en el trabajo, el ambiente de trabajo, el balance personal y laboral y la paga que recibe el empleado.

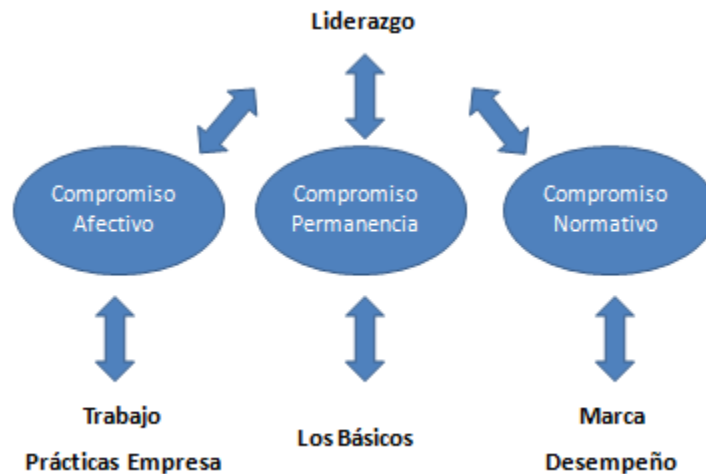
5.2. Fundamento de las Variables

Para la medición del compromiso, se creó un modelo en base al estudio “Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2015” hecho por Hewitt. A diferencia del modelo UWES (Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo), donde se miden tres variables principales: el **vigor**, la **dedicación** y la **absorción** de los empleados en el trabajo; el modelo de medición de compromiso que se utilizará en la investigación consta de seis variables principales, donde dentro de cada una de estas hay distintas sub-variables. Las variables y *subvariables* se detallan en el ítem Variables Generadoras de Compromiso (ver página 20), y a continuación se detallará el proceso de elección de cada una de estas.

Como se puede apreciar más arriba en el informe, son seis las variables usadas en el modelo como generadoras de compromiso en los empleados: **marca, liderazgo, desempeño, prácticas de la empresa, el trabajo y los básicos**. Estas son las variables que se encuentran dentro del *Modelo de Compromiso de AON Hewitt* (ver página 2) como generadoras de compromiso, donde se hace diferencia entre dos grupos: las variables de *Fundación* y las variables *Diferenciadoras*. Dentro del grupo *Fundación*, tenemos variables importantes pero al mismo tiempo “básicas” o estructurales, en el sentido que son los pilares en los cuales se arma el compromiso: prácticas de la empresa, el trabajo y los básicos. Por el lado del grupo *Diferenciador*, tenemos las variables que impulsan en cierto sentido el compromiso a otro nivel. Es decir, las variables de *Fundación* son necesarias, pero las que marcan la diferencia entre un nivel bueno de compromiso y un nivel superlativo, son las variables *Diferenciadoras*. Estas son: marca, liderazgo y desempeño.

Ahora entrando de lleno en cada una de las variables mencionadas, tenemos que cada una tiene gran importancia en lo que es el modelo y la medición del compromiso laboral: cada una refleja el nivel de compromiso o *engagement* de los empleados en distintas dimensiones. Si se

hace alusión a la definición de compromiso organizacional antes descrita: “las actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción por ser parte de la organización a la que pertenecen. El compromiso se puede asociar a tres factores, el afectivo, el normativo y el de permanencia”; podemos rescatar que este está constituido por tres elementos distintos y que entregan y dan forma al compromiso por medio de distintos estados emocionales y psicológicos de las personas. Se da que estos elementos presentan distintas relaciones con las variables del modelo creado para medir el compromiso laboral.



Según lo descrito por Meyer y Allen (1991), primero se tiene el compromiso a nivel afectivo, que se refiere al apego emocional del empleado hacia la organización a partir de satisfacción de necesidades psicológicas y expectativas. Dando cuentas de esto, se puede encasillar o relacionar este aspecto del compromiso organizacional con las variables de **trabajo y prácticas de la empresa**. El trabajo se puede relacionar en el sentido de que se refiere a cómo y cuáles son las tareas que debe desempeñar el empleado, y el ambiente en el que lo debe hacer. Es decir, qué tareas debe completar, con qué nivel de autonomía y qué tanta capacitación ha ofrecido la empresa para completarlas. En la línea de esto, qué tanta colaboración a recibido con el fin de lograr los objetivos y además cómo es la comunicación interna con los pares, jefes y subordinados. Por el lado de las prácticas de la empresa, tiene relación con lo afectivo del compromiso en dos aristas: por un lado la satisfacción de expectativas, en el ámbito de cómo es la comunicación externa, la orientación al cliente y la infraestructura donde se desarrolla el trabajo; y por el otro lado se tiene el orgullo de pertenecer a la organización, lo que se relaciona con las prácticas empresariales de inclusión y diversidad.

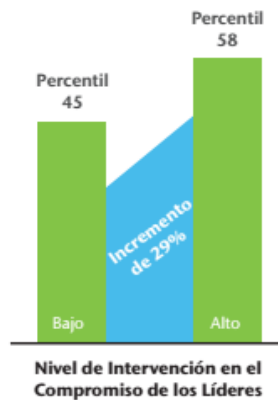
En segundo lugar se tiene el compromiso de permanencia o de continuación. Los autores indican que este compromiso hace referencia a lo material, es decir, se continúa en la empresa dado los incentivos y reconocimientos que el empleado espera por su trabajo. Este tipo de compromiso está ligado principalmente a la variable de los **básicos**. Esto ya que dentro de esta variable se tiene uno de los incentivos básicos, que es el beneficio. El beneficio puede ser percibido por el empleado como el “premio” recibido por sus labores desempeñadas, lo que impulsa su compromiso de permanencia. También se tienen factores como la seguridad y estabilidad laboral, lo cual también afectan positivamente el sentido de permanencia en los empleados. Por último, también se pueden relacionar ciertos aspectos del **desempeño** a este tipo

de compromiso: el reconocimiento y la recompensa son partes cruciales para generar compromiso de continuación.

Tercero, se tiene el compromiso normativo. Según lo enunciado por Meyer y Allen (1991), este tipo de compromiso se caracteriza por encontrar la creencia en la lealtad a la organización, tanto en un sentido moral como en un sentido de deuda por parte del empleado a la empresa. Es decir, un sentimiento de permanencia y aporte a la organización de parte del empleado, proveniente de todos los beneficios que ha obtenido a lo largo de su trabajo y de la imagen de la empresa. Lo recién enunciado tiene una relación directa con las variables **desempeño** y **marca**. Por el lado del desempeño, hay una clara conexión con lo normativo del compromiso: en lo que es desempeño se ven factores como aprendizaje y desarrollo del empleado, gestión de su desempeño, oportunidades de carrera que se le han presentado, reconocimientos y recompensas. Todo lo anterior puede generar un alto nivel de compromiso normativo, ya que lo antes descrito vendría siendo los beneficios obtenidos a lo largo de la carrera en la organización. En cuanto a la variable marca, se tiene relación tanto por el lado de la “deuda” percibida por el empleado hacia la empresa, como por el lado moral y de imagen de la compañía. Una buena propuesta de valor al empleado (PVE), puede aportar a este pago que el empleado siente que debe hacer. Y por el lado moral, se tiene que si la empresa presenta una buena reputación y un alto nivel de responsabilidad empresarial, esto impulsa el compromiso normativo de los empleados. Esto último también fortalece el compromiso afectivo del trabajador, ya que pertenecer a una empresa de estas características le puede generar orgullo.

Por último, se tiene que la variable **liderazgo** siendo parte del grupo de las *Diferenciadoras*, es una variable muy importante para generar compromiso en los empleados. Y presenta relación con los tres tipos de compromiso organizacional descritos por Meyer y Allen (1991). El liderazgo se refiere principalmente a cómo los altos cargos, ya sea a nivel corporativo o de unidad de negocio, son capaces de generar compromiso en los empleados: delegando tareas y responsabilidades de manera justa (afectivo), dando beneficios justos a los empleados (permanencia), gestionando el desempeño de buena manera (normativo) y una serie de acciones que están presentes en todos los procesos antes descritos. De hecho, en el estudio de AON Hewitt (Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2015) se indica que “hay muchas partes involucradas en el desarrollo de una cultura de compromiso, pero los líderes son los dueños máximos de este reto”. Incluso se da a conocer un dato relevante de acuerdo al tema en otro estudio de Hewitt (Top Companies for Leaders, 2014): los niveles de ingresos operacionales fueron un 12% mayor en empresas con un nivel de intervención en el compromiso alto por parte de los líderes, en comparación con empresas con un nivel bajo de participación de los líderes.

Intervención en el Compromiso de los Líderes y los Ingresos Operacionales



Fuente: Aon Hewitt Top Companies for Leaders®, 2014

Hasta ahora, se ha hablado de las seis variables que van a formar el modelo de medición de compromiso en las empresas ya detalladas. Pero como se puede apreciar, en el ítem Variables Generadoras de Compromiso (ver página 20), cada una de estas variables (marca, liderazgo, desempeño, prácticas de la empresa, el trabajo y los básicos) posee sub-variables. Cuando se hizo el análisis de por qué se hizo la elección de estas cinco variables, se vio la relación que tenía cada una con los distintos componentes del compromiso organizacional: afectivo, de permanencia y normativo. Ahí ya se tiene una primera idea de cuáles son los indicadores o sub-variables pertenecientes a cada variable, ya que cuando se relacionaban estas con los tipos de compromiso, se hacía a través de distintas acciones que integran cada una de estas variables.

En primera instancia se tiene la variable **trabajo**. Esta variable, como se indica en el Modelo de Compromiso de AON Hewitt, está constituida por las sub-variables: **colaboración**, **capacitación**, **autonomía**, **tareas laborales** y **comunicación interna**. Como se puede apreciar, todas estas dimensiones tienen que ver con las herramientas que le aportan la empresa y compañeros al empleado para poder desarrollar las tareas asignadas. La sub-variable **colaboración** se refiere a la ayuda y apoyo que recibe el empleado en el desarrollo de sus tareas dentro de la empresa. Este ítem es una parte crucial de la variable trabajo, ya que forma parte del ambiente en el que el trabajador lleva a cabo sus labores. Luego se tiene la **capacitación**, que busca medir qué tan eficientes y enfocadas en las tareas a desarrollar son las capacitaciones entregadas por las empresas a los empleados. Esta es una herramienta fundamental para un buen desarrollo del trabajo. Después se tiene la **autonomía**. Este ítem tiene un significado claro y muy importante dentro de la variable trabajo: la libertad y nivel de responsabilidad que recibe el empleado para llevar a cabo sus labores en la compañía. La sub-variable **tareas laborales**, se refiere a qué tan útiles son las tareas llevadas a cabo por el empleado con el fin de cumplir los objetivos y metas de la empresa, y la relación de estas con la misión y valores de la organización. Por último se tiene la **comunicación interna**. Esta sub-variable describe el proceso de comunicación entre los distintos grupos funcionales dentro de la organización.

En segundo lugar se encuentra la variable **prácticas de la empresa**, la cual consta de cuatro sub-variables: **comunicación externa**, **orientación al cliente**, **diversidad e inclusión e infraestructura**. Estos ítems describen los actos o prácticas de las organizaciones que les entregan una mirada externa e interna, la cual puede generar sentimientos de orgullo y afecto a los empleados por pertenecer a estas compañías. En primer lugar se tiene la **comunicación externa**. Esta sub-variable se trata de la interrelación del entorno interno, con los que existen en el entorno externo (Hilda Saladrigas, 2006). Es decir, la comunicación de la empresa con el público externo. Esto genera cierta “opinión” o mirada por parte de los consumidores y las personas. Luego está la sub-variable de **orientación al cliente**, la cual se refiere a cómo los esfuerzos y tareas hechos por la empresa están enfocados en ayudar y satisfacer al cliente. Es decir, la importancia que realmente la empresa le da al consumidor. Tercero se tiene **diversidad e inclusión**. Esta es una práctica muy importante en las empresas y se ve reflejada en qué tan diversa es la fuerza laboral de la compañía y las acciones que emplea esta última para incluir a gente con diferencias culturales y sociales. Este ítem puede tener un gran impacto positivo, tanto en el público general como en el empleado. Por último está la sub-variable de **infraestructura**, la cual se refiere principalmente a si las instalaciones permiten al empleado desarrollar sus tareas laborales de manera eficiente y cómoda.

Luego se tiene la tercera variable generadora de compromiso: **los básicos**. Esta está compuesta por tres sub-variables: **beneficios**, **estabilidad laboral** y **seguridad laboral**. Como lo dice su nombre, cada uno de estos ítems forman parte de lo “básico” esperado por el empleado, lo que le genera compromiso de permanencia. Primero tenemos los **beneficios**. Esta sub-variable ve todo beneficio monetario y no monetario que la empresa le entrega al empleado a cambio de sus servicios. Este es uno de los incentivos centrales que entregan las organizaciones a sus trabajadores, y es importante para mantener al empleado motivado, satisfecho y comprometido. Luego está la sub-variable **estabilidad laboral**, la cual se refiere a qué tan estable es el mantenerse en la empresa. Es decir, el nivel de certeza que tiene el empleado de que va a permanecer en la empresa. Por último, está la **seguridad laboral**. Esto es qué tan seguro es el ambiente laboral y cuáles son las medidas y acciones adoptadas por la empresa para evitar riesgos en el trabajo.

En cuarto lugar se encuentra la variable **marca**. Esta variable está constituida por tres sub-variables: **reputación**, **propuesta de valor al empleado (PVE)** y **responsabilidad empresarial**. Estas sub-variables buscan fortalecer la imagen y el sello de la marca de la empresa. Por un lado se tiene la **reputación**, lo que se refiere principalmente a la percepción por parte del público general, consumidores, empleados y básicamente todos los grupos de interés, de acuerdo a la empresa. Este ítem es muy importante para crear o mantener una fuerte imagen de marca y así potenciar el compromiso del empleado, principalmente en lo normativo y afectivo. Por otro lado, está la **PVE**. Esta sub-variable está directamente relacionada con el valor entregado por la empresa al empleado, y el valor percibido por este último. Es decir, todo lo que la empresa le ofrece al empleado con el fin de que este se mantenga ahí, se desempeñe de buena manera y finalmente poder potenciar la marca de manera interna. Por último, se tiene la sub-variable **responsabilidad empresarial**. Esta busca potenciar la marca a partir de sus actos responsables, tanto en lo social como con el medio ambiente.

Después se tiene el **desempeño**. Este está compuesto por seis sub-variables: **oportunidades de carrera**, **aprendizaje y desarrollo**, **gestión del desempeño**, **gestión de personas**, **reconocimiento** y **recompensa**. Estos ítems de una manera u otra, le dan forma al

desempeño que tiene el empleado en el trabajo y describen esfuerzos tanto de la empresa como del trabajador. Primero está la sub-variable de **oportunidades de carrera**. Esta, como lo dice su nombre, se refiere a las oportunidades que el empleado tiene para crecer en lo profesional dentro de la empresa. Esto tiene directa relación con el desempeño, ya que un trabajador que ve una posibilidad de ascenso en el trabajo se esforzará más y tendrá un mejor desempeño (Fernández, 2002). Luego se tiene el **aprendizaje y desarrollo**, lo que se refiere al aprendizaje que le entrega y le ha entregado la empresa al empleado a lo largo de su carrera en esta, y cómo esto se traduce en un desarrollo del empleado a nivel profesional y personal. Después se encuentra la **gestión del desempeño**, lo que trata de cómo se administra el desempeño del empleado y qué tan justas y acordes al trabajo realizado son las evaluaciones. Esto también tiene clara relación con la variable de desempeño, ya que una evaluación injusta o mal hecha puede perjudicar el desempeño del empleado. La cuarta sub-variable es la **gestión de personas**, la que busca organizar, mantener unida y mantener motivada a la fuerza laboral, con el fin de que el empleado tenga un buen desempeño. Por último se tienen las sub-variables de **reconocimiento y recompensa**. Estas están relacionadas entre ellas, ya que se tiene el cómo se reconocen los logros y desempeños del empleado, y una forma de reconocimiento son las recompensas dadas. Es decir, por un lado se reconoce que el empleado tiene buen desempeño, y por el otro se recompensa por esto. Ambos afectan positivamente el desempeño del trabajador y su compromiso normativo y de permanencia con la empresa.

Por último, se encuentra la variable **liderazgo**. Como se mencionó anteriormente, esta variable es muy importante en términos del compromiso del empleado, ya que abarca los tres tipos de compromiso ya descritos: afectivo, de permanencia y normativo. Las sub-variables que forman parte del liderazgo son **alta dirección** y **unidades de negocio**. La primera se refiere al manejo de la empresa a modo general de los altos directivos, y como intervienen para crear una cultura de compromiso en la empresa. En cuanto a la sub-variable de **unidades de negocio**, esta se refiere al liderazgo e intervención activa en el compromiso del empleado de jefes directos o directivos de las distintas unidades de negocio. Ambas sub-variables son muy importantes, ya que como se menciona en *Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2015* de AON Hewitt con respecto al compromiso, “las cuatro partes claves interesadas son RRHH, los líderes directos, el empleado y la alta dirección”.

5.3. Creación e Implementación del Modelo de Medición de Compromiso

Como ya se mencionó antes, el modelo medirá el compromiso en base a las seis variables antes descritas por medio de sus sub-variables. Para esto se usará una mezcla del modelo UWES (Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo) antes descrito y de la escala de Likert, creando así finalmente una encuesta que conste de 23 afirmaciones relacionadas a cada una de las sub-variables y así asignar un nivel de compromiso en base a lo respondido por los empleados.

El modelo se basará en gran parte en la escala de Utrecht. Como se mencionó anteriormente, esta escala lo que hace es medir el compromiso basado en tres pilares fundamentales: el **vigor**, la **dedicación** y la **absorción** de los empleados en el trabajo. La forma de medir el compromiso es la siguiente: para cada una de estas variables se crearon diversas

afirmaciones positivas acerca del trabajo con relación a estas (alrededor de 6 o 7 por cada variable). Luego se crea una encuesta en base a estas afirmaciones, donde los empleados deben completar con una escala de 0 a 6. El puntaje se recodifica de la siguiente manera (Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo, 2011):

- 0 a 0.99 → 1 (algunas veces al año)
- 1 a 1.99 → 2 (una vez o menos por mes)
- 2 a 2.99 → 3 (algunas veces por mes)
- 3 a 3.99 → 4 (una vez por semana)
- 4 a 4.99 → 5 (algunas veces por semana)
- 5 a 6 → 6 (todos los días)

A partir de estos puntajes, se puede ver cuánto es el máximo posible, calcular el puntaje según las respuestas y así finalmente calcular un porcentaje o nivel de compromiso que presenta cada empleado. A partir de lo cual finalmente se puede obtener el nivel de compromiso de la empresa a modo general, así como el porcentaje asociado a cada una de las variables (vigor, dedicación y absorción).

Ahora el modelo que se utilizará en la investigación, si bien presenta similitudes con el UWES, difiere en bastantes puntos. Primero, como ya se mencionó, en vez de medir vigor, dedicación y absorción; se medirán las seis variables del *Modelo de Compromiso de AON Hewitt*: marca, liderazgo, desempeño, prácticas de la empresa, el trabajo y los básicos. Para esto, se crearon afirmaciones positivas que tuvieran relación con cada una de las sub-variables, y así poder asignar un puntaje a cada sub-variable. Esto se asemeja bastante al modelo UWES, ya que a partir del puntaje se puede obtener un porcentaje asociado a cada una de las seis variables del modelo, y finalmente llegar a un nivel de compromiso del empleado y de cada empresa.

Si bien la parte ya descrita del modelo es bastante similar al UWES, la escala para medir las afirmaciones es la de Likert. Las afirmaciones creadas en nuestro modelo son de nivel ordinal, es decir, se busca conocer el nivel de concordancia del empleado con cada una de estas y no su frecuencia de ocurrencia. Es por esto que la escala de Likert, que va del nivel de concordancia más bajo por medio de la respuesta *totalmente en desacuerdo* al nivel más alto por medio de la respuesta *totalmente de acuerdo*, es mucho más adecuada para el modelo creado en esta investigación. Pero para términos de la asignación del puntaje, la metodología es parecida a la de UWES, donde la recodificación del puntaje es la siguiente:

- Totalmente en Desacuerdo → 1
- En Desacuerdo → 2
- Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo → 3
- De Acuerdo → 4
- Totalmente de Acuerdo → 5

De esta manera, si una variable tiene tres sub-variables, el máximo puntaje que puede alcanzar por empleado para esa variable es de 15 puntos. Si luego de contestada la encuesta, el empleado le asignó a esa variable un total de 10 puntos, su porcentaje asociado a la variable es de 66,7%.

Ahora entrando de lleno en lo que es la encuesta en sí, esta se puede realizar de manera electrónica (sistema FEN Qualtrics) o de manera escrita. Las afirmaciones asociadas a cada sub-variable que se encuentran en la encuesta son las siguientes:

- 1) Siento orgullo de trabajar en una empresa de alta reputación (Reputación).
- 2) Estoy contento por como la empresa en la que trabajo me valora (PVE).
- 3) Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica empresarial que tiene la empresa en la que trabajo (Responsabilidad Empresarial).
- 4) Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la empresa (Alta Dirección).
- 5) Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo (Unidades de Negocio).
- 6) Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa (Oportunidades de Carrera).
- 7) En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades (Aprendizaje y Desarrollo).
- 8) Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la empresa (Gestión Desempeño).
- 9) Siento que en mi empresa hay un buen manejo de las personas (Gestión Personas).
- 10) Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes (Reconocimiento).
- 11) Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago (Recompensa).
- 12) Me gusta la capacidad que tiene la empresa para comunicarse con entidades externas (Comunicación Externa).
- 13) Me siento orgulloso de como mi empresa le da importancia a los clientes (Orientación al Cliente).
- 14) Me gusta que mi empresa se preocupe de la diversidad e inclusión cultural (Diversidad e Inclusión).
- 15) Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes (Infraestructura).
- 16) Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan (Colaboración).
- 17) Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la empresa (Capacitación).
- 18) Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma (Autonomía).
- 19) Siento que las tareas que me entregan están alineadas con los objetivos de la empresa (Tareas Laborales).
- 20) Siento que la compañía maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre supervisor y supervisado, y entre pares (Comunicación Interna).
- 21) Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios (Beneficios).
- 22) Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable (Estabilidad Laboral).
- 23) Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro (Seguridad Laboral).

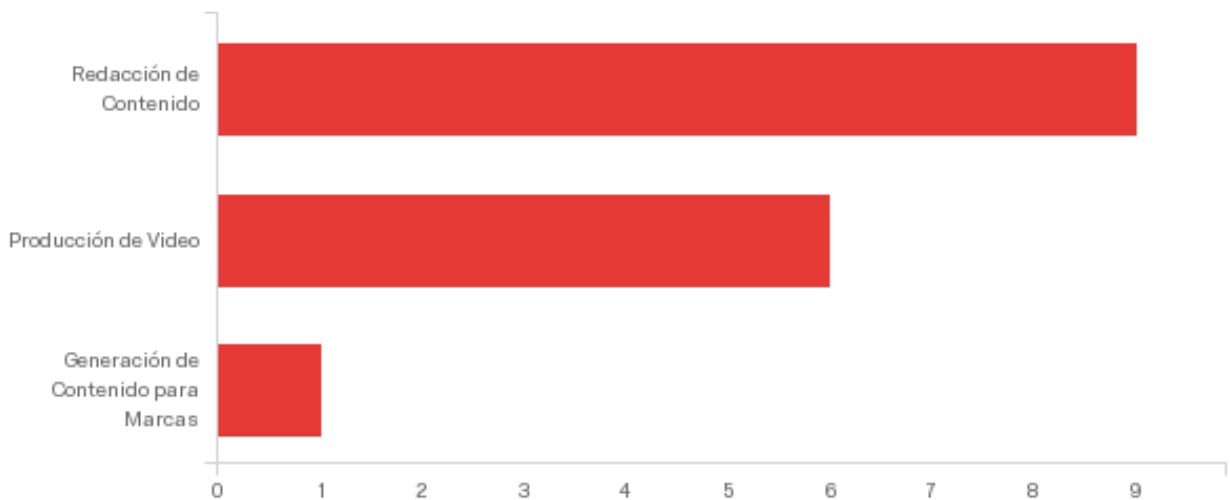
6. Análisis Encuestas

6.1. Encuesta UPSOCL

Esta encuesta se envió directamente a uno de los socios de la empresa para que este la distribuyera en las distintas áreas de la empresa que son Redacción de Contenido, Producción de Video y Generación de Contenido para Marcas. De la última área mencionada, solo obtuvimos una respuesta, por lo tanto la amos a incluir en redacción de contenido para el análisis, ya que son áreas que están correlacionadas entre sí.

Se obtuvieron 16 encuestas respondidas, de un total de 30 trabajadores. Se estima que la muestra de 53,3% es una muestra válida para realizar un análisis. De estas 16 encuestas respondidas, 10 fueron de Redacción de Contenido (agregando la única respuesta y 6 de Producción de Video).

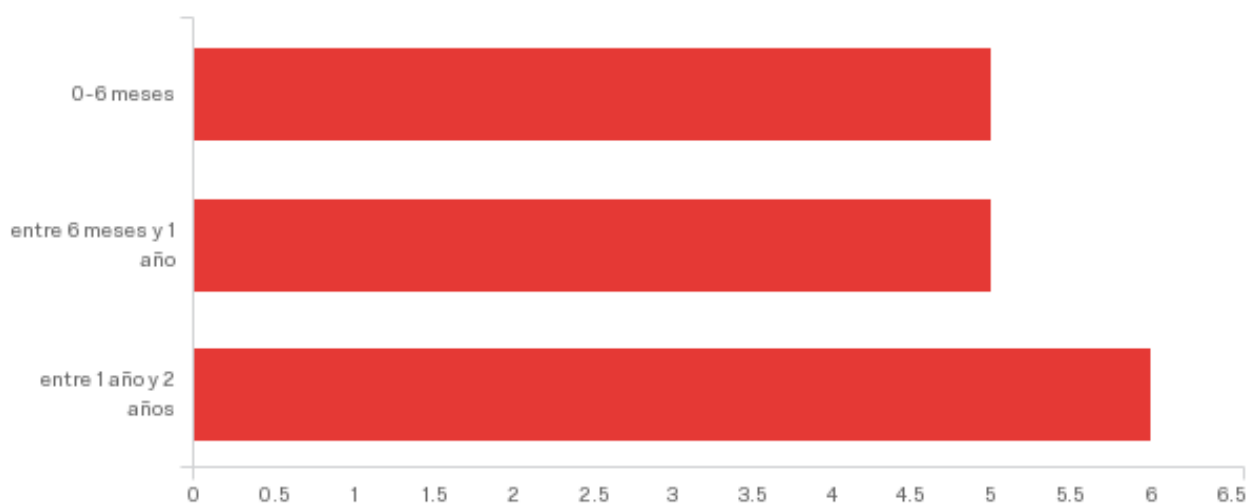
Q3 - Indique en que área de la empresa o cargo se desempeña



Respuesta	%	Cuenta
Redacción de Contenido	56.25%	9
Producción de Video	37.50%	6
Generación de Contenido para Marcas	6.25%	1
Total	100%	16

Por otro lado, la empresa UPSOCL está considerada como una empresa nueva, ya que tiene 2 años y 6 meses desde su creación. Para los encuestados se les pregunto hace cuanto trabajan en la empresa para diferenciar el compromiso de aquellos que llevan más tiempo en la empresa con los que llevan menos tiempo. Existe gran variedad en cuanto a los meses trabajados por los empleados, lo cual sirve para el foco de estudio; 5 empleados trabajan desde hace menos de 6 meses, 5 empleados llevan trabajando entre 6 meses y 1 año, mientras que 6 empleados llevan entre 1 a 2 años.

Q2 - ¿Hace cuánto tiempo trabaja en UPSOCL? Indique el rango en el que se encuentra



Respuesta	%	Cuenta
0-6 meses	31.25%	5
entre 6 meses y 1 año	31.25%	5
entre 1 año y 2 años	37.50%	6
Total	100%	16

En el Anexo 1 se pueden apreciar las respuestas de los empleados de acuerdo a las preguntas enfocadas al compromiso de estos. De sus respuestas se realizarán análisis de cada pregunta y su enfoque.

- 1) “Siento orgullo de trabajar en una empresa de alta reputación” (Reputación)
 - Ningún empleado respondió en total desacuerdo o desacuerdo con esta afirmación, lo que indica que ellos encuentran que trabajan en una empresa de alta reputación, aumentando así su compromiso con la empresa.
 - Puntaje: 4,06 (65/80 (81,25%))

- 2) “Estoy contento por cómo la empresa en la que trabajo me valora” (PVE)
 - Se aprecian respuestas variadas en cuanto a esta afirmación. 3 de los empleados encuestados (18,75%) están en desacuerdo, 4 empleados (25%) no están ni en desacuerdo ni de acuerdo, 6 empleados (37,5%) están de acuerdo con la afirmación y 3 empleados están en total acuerdo con la afirmación. De acuerdo al filtro añadido a la encuesta, 8 de 10 empleados de Redacción de Contenido están de acuerdo o totalmente de acuerdo a que la empresa los valora, mientras que en Producción de Video solo 1 persona de 6 está de acuerdo a que su trabajo es valorado. Por lo tanto la empresa se debe enfocar en mejorar este punto en el área de Producción de Video para aumentar el compromiso de los empleados.
 - Puntaje: 3,57 (57/80 (71,25%))

- 3) “Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica empresarial que tiene la empresa en la que trabajo” (Responsabilidad Empresarial)
 - Las respuestas de los empleados son bastante variadas. 4 de las personas encuestadas (25%) está en desacuerdo con la afirmación, lo que indica que para una gran parte de los empleados no existe responsabilidad social y ecológica por parte de la empresa. 5 empleados (31,25%) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que 7 empleados respondieron afirmativamente esta pregunta (solo 1 respondió totalmente de acuerdo).
 - Puntaje: 3,25 (52/80 (65%))

- 4) “Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la empresa” (Alta Dirección)
 - 7 empleados respondieron de manera positiva, 6 no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 2 respondieron de manera negativa. Esto demuestra que la alta dirección está realizando un buen trabajo en la empresa y tiene el respaldo de la mayoría de sus empleados. Es importante esto ya que aumenta el compromiso de los empleados. Las respuestas fueron homogéneas en las dos áreas.
 - Puntaje: 3,44 (55/80 (68,75%))

- 5) “Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo” (Unidades de Negocio).
 - 13 empleados (81,25%) respondieron de manera positiva esta afirmación, y solo 3 respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto refleja que los jefes directos de los empleados manejan de buena manera el trabajo de sus empleados, integrándose en el trabajo que estos realizan. Esto aumenta el compromiso de los empleados de manera significativa.
 - Puntaje: 4,19 (67/80 (83,75%))

- 6) “Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa” (Oportunidades de Carrera)
 - Esta es una de las afirmaciones con mayor variedad de respuestas. 5 empleados (31,25%) están en total desacuerdo o en desacuerdo con esta afirmación, 8 empleados (50%) están de acuerdo o en total acuerdo con esta afirmación, mientras que 3 (18,75) no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es importante que los empleados se sientan con oportunidades de crecer dentro de la empresa, ya que de esta forma realizan su trabajo con mayor compromiso. La mayoría de las reacciones positivas son por parte de los empleados de Redacción de Contenido, lo que indica que se deben crear mayores oportunidades para los empleados del área Producción de Video.
 - Puntaje: 3,31 (53/80 (66,25%))

- 7) “En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades” (Aprendizaje y Desarrollo).
 - Existe una alta tasa de respuestas positivas a esta afirmación (81,25%), lo que indica que los empleados están realizando una etapa de aprendizaje dentro de la empresa con el trabajo que realizan, lo que aumenta su compromiso ya que al aprender y desarrollar nuevas capacidades, les interesa realizar su trabajo.
 - Puntaje: 3,94 (63/80 (78,75%))

- 8) “Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la empresa” (Gestión Desempeño).
 - 7 empleados (43,75%) están de acuerdo con esta afirmación, 7 otros empleados no están de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que solo 2 (12,5%), está en desacuerdo. Esto indica que la mayoría de los empleados están contentos con la valoración recibida por el trabajo que realizan, lo que conlleva un mayor compromiso por parte de estos.
 - Puntaje: 3,63 (58/80 (72,5%))

- 9) “Siento que en mi empresa hay un buen manejo de las personas” (Gestión Personas)
 - En esta afirmación existen 8 respuestas positivas (50%), 4 empleados que no están de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación, mientras que 4 empleados

- (25%), están en desacuerdo con esta afirmación. Se puede resumir que la gestión de personas realizada por la empresa es buena.
- Puntaje: 3,06 (55/80 (61,1%))
 - 10) “Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes” (Reconocimiento)
 - De esta afirmación el 50% de las respuestas fueron positivas, donde 8 de los empleados estaba de acuerdo o totalmente de acuerdo. 6 empleados no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 2 empleados respondieron de manera negativa, siendo uno de Redacción de Contenido y otro de Producción de Video.
 - Puntaje: 3,44 (55/80 (68,75%))
 - 11) “Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago” (Recompensa)
 - En esta afirmación se encontraron más respuestas negativas que el general de las preguntas, donde 4 empleados respondieron que no estaban de acuerdo o en total desacuerdo con la afirmación. Por otro lado 10 empleados respondieron de manera positiva, y 2 empleados no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
 - Puntaje: 3,5 (56/80 (70%))
 - 12) “Me gusta la capacidad que tiene la empresa para comunicarse con entidades externas” (Comunicación Externa)
 - Las respuestas fueron bastante homogéneas, 7 empleados no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 8 empleados estaba de acuerdo. Solo 1 empleado estaba en desacuerdo. Esto se puede deber a que el trabajo que ellos realizan es más estructurado y monótono, sin tener que tratar con otras empresas.
 - Puntaje: 3,44 (55/80 (68,75%))
 - 13) “Me siento orgulloso de como mi empresa le da importancia a los clientes” (Orientación al Cliente)
 - Esta afirmación fue bastante positiva, ya que no se obtuvo ninguna respuesta negativa. 6 de los empleados dijeron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, 8 empleados demostraron estar de acuerdo a la afirmación, mientras que 2 empleados estaban totalmente de acuerdo. Esto es muy importante ya que dedicar tiempo a los clientes de buena manera le agrega un valor importante a la empresa.
 - Puntaje: 4,38 (70/80 (87,5%))

- 14) “Me gusta que mi empresa se preocupe de la diversidad e inclusión cultural” (Diversidad e Inclusión)
 - Esta afirmación es de las que más respuestas positivas se encontraron, sin respuestas negativas, teniendo 4 empleados que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 empleados que estaban de acuerdo y 8 empleados que estaban totalmente de acuerdo. Siendo la diversidad e inclusión un tema actual e importante, genera compromiso por parte de los empleados.
 - Puntaje: 4,25 (68/80 (85%))

- 15) “Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes” (Infraestructura)
 - El análisis a esta afirmación es positivo, ya que 14 de los 16 empleados encuestados dieron respuestas positivas, donde 5 de ellos están de acuerdo, mientras que 9 están totalmente de acuerdo. Por otro lado, 2 respondieron de manera negativa, siendo ambos del área de Producción de Video. Esto nos da dos conclusiones, la primera es que los empleados en general están trabajando de manera cómoda de acuerdo a la infraestructura, lo que les entrega mayor compromiso. La segunda conclusión es que se deben preocupar en mejorar la infraestructura del área de Producción de Video.
 - Puntaje: 4,28 (68/80 (85,5%))

- 16) “Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan” (Colaboración)
 - Las respuestas fueron 13 positivas, donde 5 estaban de acuerdo y 8 totalmente de acuerdo, mientras que 3 personas no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto nos entrega ninguna respuesta negativa, por lo que podemos ver que existe un buen ambiente de colaboración y amistad dentro de la empresa, lo que genera compromiso ya que seguramente se sienten cómodos en su área de trabajo.
 - Puntaje: 4,32 (69/80 (86,25%))

- 17) “Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la empresa” (Capacitación)
 - Se pueden encontrar respuestas bastante variadas. 5 negativas y 5 positivas. Por otro lado 6 encuestados se encontraron indiferentes a la afirmación. De esta forma, lo que debe hacer la empresa es realizar un estudio en profundidad en cuanto a las capacitaciones y ver si son necesarias en un futuro para el compromiso de los empleados.
 - Puntaje: 3,06 (49/80 (61,25%))

- 18) “Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma” (Autonomía)
 - Esta pregunta se refiere a que tan autónomos son los empleados dentro de la empresa, siendo poco presionados en el trabajo que realizan diariamente. El total de las respuestas son positivas, con 6 empleados que están de acuerdo y 9

- totalmente de acuerdo. Solo 1 esta indiferente. Esto habla bien de la empresa ya que los empleados tienen la autonomía necesaria para realizar su trabajo.
- Puntaje: 4,5 (72/80 (90%))
- 19) “Siento que las tareas que me entregan están alineadas con los objetivos de la empresa” (Tareas Laborales)
- También se encuentran solo respuestas positivas, siendo 9 empleados los que están de acuerdo con la afirmación y 7 que están totalmente de acuerdo. Esto habla bien de la empresa, ya que sus empleados generan compromiso con la empresa al saber que el trabajo que están realizando están orientados con los objetivos de la empresa.
 - Puntaje: 4,44 (71/80 (88,75%))
- 20) “Siento que la compañía maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre supervisor y supervisado, y entre pares” (Comunicación Interna).
- Las respuestas son variadas, con 4 reacciones negativas y 8 positivas, mientras que 4 empleados se muestran indiferente. Las respuestas son homogéneas en cuanto a las áreas, por lo tanto, es percibida de igual forma por ambas áreas. Esto se puede mejorar de distintas formas, pero es uno de los puntos donde la empresa se debe enfocar para aumentar el compromiso de los empleados.
 - Puntaje: 3,31 (53/80 (66,25%))
- 21) “Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios” (Beneficios)
- La mayoría de las respuestas son positivas, con 9 empleados mostrándose de acuerdo a la afirmación, y 3 en total acuerdo. Por otro lado, hay un empleado que está en total desacuerdo con la afirmación, que probablemente debe haber sido por un hecho puntual. Esto habla muy bien de la empresa, ya que para los empleados los beneficios son muy importantes en cuanto al compromiso que ellos entregan al momento de realizar su trabajo.
 - Puntaje: 3,81 (61/80 (76,25%))
- 22) “Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable” (Estabilidad Laboral)
- Se encontraron 10 respuestas positivas, 5 empleados que se mostraron indiferentes, mientras que solo 1 estaba en desacuerdo. Esto también es importante para los empleados, ya que, al existir estabilidad laboral en su empleo, generan mayor compromiso con la empresa con el transcurso de los años.
 - Puntaje: 3,88 (62/80 (77,5%))

- 23) “Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro” (Seguridad Laboral)
 - Las respuestas fueron en su mayoría positivas, con solo 3 empleados que se mostraron indiferente. Esto genera mayor compromiso por parte de los empleados, dado que, al sentirse seguros en su ambiente laboral, están cómodos y trabajan de mejor manera.
 - Puntaje: 4 (64/80 (80%))

Realizando un análisis de las variables y sub-variables, dados los puntajes asignados explicados anteriormente (1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= de acuerdo y 5= totalmente de acuerdo), se puede resumir la encuesta en el siguiente cuadro.

VARIABLES	SUBVARIABLES	PUNTAJE	PROMEDIO
Marca	Reputación	4,06	3,63
	PVE	3,57	
	Responsabilidad Empresarial	3,25	
Liderazgo	Alta dirección	3,25	3,72
	Unidades de Negocio	4,19	
Desempeño	Oportunidades de Carrera	3,31	3,48
	Aprendizaje y Desarrollo	3,94	
	Gestión Desempeño	3,63	
	Gestion Personas	3,06	
	Reconocimiento	3,44	
	Recompensa	3,5	
	Practicas de la empresa	Comunicación Externa	
	Orientación al cliente	4,38	
	Diversidad e Inclusión	4,25	
	Infraestructura	4,28	
Trabajo	Colaboración	4,32	3,93
	Capacitación	3,06	
	Autonomía	4,5	
	Tareas Laborales	4,44	
	Comunicación Interna	3,31	
Básicos	Beneficios	3,81	3,90
	Estabilidad Laboral	3,88	
	Seguridad Laboral	4	

De las respuestas realizadas por los empleados, se pueden obtener una serie de conclusiones:

- Dado que el promedio de las sub-variables es de 3,7769, se puede catalogar el compromiso de los empleados como alto, lo que implica que UPSOCL posee empleados comprometidos. Los resultados obtenidos fueron mejor de los esperados.
- Ninguna sub-variable se encuentra bajo 3 (promedio), lo que indica que todas las afirmaciones tienden a ser positivas. Esto es muy bueno para la empresa, ya que no se deben enfocar en mejorar ninguna de las variables de manera urgente. Lo que sí tienen que hacer, es enfocarse en las que tienen menor puntaje, las cuales son Gestión Personas (3,06), Capacitación (3,06), Responsabilidad Empresarial (3,25) y Alta dirección (3,25).
- Las sub-variables más altas respondidas por los empleados son Autonomía (4,5), Tareas Laborales (4,44), Orientación al cliente (4,38), Colaboración (4,32), Infraestructura (4,28), entre otras.
- Las variables grandes ordenadas de mayor a menor son: Practicas de la empresa (4,09), Trabajo (3,93), Básicos (3,9), Liderazgo (3,72), Marca (3,63) seguido por Desempeño (3,48).
- Podemos ver que los puntajes de las variables son bastante homogéneos, lo que indica que UPSOCL no tiene grandes problemas de compromiso de sus empleados, por el contrario, sus empleados están comprometidos con la empresa y con el trabajo que realizan.

Como conclusión general, se puede decir que la empresa UPSOCL maneja de buena manera su relación con los empleados, siendo una marca con reputación para sus empleados, con responsabilidad empresarial, con una alta dirección involucrada en el trabajo que realizan los empleados, donde los empleados tienen oportunidades de carrera y aprenden y desarrollan sus habilidades de manera constante, se les reconocen sus logros y se les recompensa de buena manera. Para los empleados la empresa posee una buena comunicación externa, una buena orientación al cliente, diversidad e inclusión y buena infraestructura, algo afirmado por sus mismos empleados, lo que genera mayor compromiso por parte de estos. En cuanto al trabajo, la colaboración que existe entre empleados, las capacitaciones, la autonomía que ellos poseen y la comunicación interna que posee la empresa hace que los empleados sean más comprometidos con la empresa. Además los empleados se sienten cómodos con los beneficios recibidos, además de que sienten estabilidad y seguridad laboral. De acuerdo a la encuesta realizada se puede concluir que los empleados se encuentran comprometidos con el trabajo que realizan dentro de la empresa UPSOCL.

6.1.2. Análisis Resultados Financieros y Rotación de Empleados para UPSOCL

Al ser una empresa que inicio actividades el 2013, existen los resultados para 2014, 2015 y la proyección para 2016. Estos resultados están expresados en crecimiento de acuerdo al año anterior. En el siguiente cuadro se observa el crecimiento de los ingresos, costos, EBITDA y cantidad de empleados.

	2014	2015	2016E
Ingresos	-	60,9%	78,7%
Costos	-	106,7%	112,4%
EBITDA	-	31,3%	44,4%
RRHH	-	182,4%	47,9%

Los porcentajes son el crecimiento respecto al año anterior. El crecimiento de los ingresos fue de 60,9% en el año 2015 con respecto al año 2014, el crecimiento de los costos del año 2015 fue de 106,7% respecto al año 2014, el crecimiento del EBITDA del año 2015 fue de 31,3% respecto al año 2014, y el número de empleados creció en un 182,4%. Para las proyecciones del año 2016 con respecto al año 2015, el crecimiento de los ingresos fue de 78,7%, el crecimiento de los costos fue de 112,4%, el del EBITDA fue de 44,4% y el aumento de los empleados fue de 47,9%.

Podemos ver que en el año 2015 el crecimiento de los empleados fue notorio, casi triplicando su fuerza laboral que tenían en 2014. Esto se debe al rápido crecimiento de la empresa en el corto plazo. Los costos aumentaron de manera considerable los años 2015 y 2016 debido al crecimiento del rubro en el que se desarrolla la empresa.

Por otro lado, el compromiso de los empleados de UPSOCL es alto, con un puntaje de 3,77 de 5. Los empleados están comprometidos de acuerdo a un nuevo modelo basado en el modelo UWES, aplicado con las variables más importantes de acuerdo al estudio de AON Hewitt.

En el siguiente cuadro, podemos ver el análisis de los costos y el EBITDA en relación a los ingresos, además de ver la cantidad de personal dentro de la empresa.

	2014	2015	2016E
Ingresos	100,0%	100,0%	100,0%
Costos	39,2%	50,4%	59,9%
EBITDA	60,8%	49,6%	40,1%
RRHH	17	48	71

Se puede ver que los costos han aumentado, por lo tanto el EBITDA ha disminuido, mientras que el número de los empleados ha aumentado considerablemente, de 17 a 48 del 2014

al 2015, y de 48 a 71 del 2015 a la proyección del año 2016. Los costos están asociados al aumento de los empleados, además del aumento de las empresas en el rubro.

6.1.2. Conclusiones Relación Resultados con Compromiso en UPSOCL

Con el fin de poder hacer una comparación entre el crecimiento de la empresa en cuanto a los resultados financieros, se obtuvo el porcentaje de crecimiento de las pequeñas empresas en Chile, entre 2014 y 2015. Los números obtenidos provienen de las Estadísticas de Empresas por Tamaño Según Ventas, un estudio hecho por el Sistema de Impuestos Internos de Chile en octubre del 2015. Este informe contiene el número de ventas en miles de UF de las empresas distribuidas según sus tamaños, y el número de empresas que corresponden a cada uno de los tramos definidos por el SII. Para los objetivos de la investigación, se utilizaron los resultados de las empresas pequeñas en Chile, ya que las tres empresas en cuestión entran en esta categorización según lo descrito por el SII: una empresa pequeña corresponde a aquella que presenta un número de ventas mayor a 2.400 UF y menor a 25.000 UF.

En comparación a la industria chilena de las pequeñas empresas, el crecimiento de estas del año 2014 al año 2015 en promedio de ventas es de 0,22% (ver Anexo 4). UPSOCL tuvo un aumento en los ingresos de 60,9% en el mismo período de tiempo. Esto indica que sus ventas fueron mayores a la de las pequeñas empresas. Por otro lado los niveles de compromiso para la industria de Medios en América Latina de acuerdo al estudio realizado por AON Hewitt en 2012, es de 67%, mientras que el compromiso de UPSOCL es de 75,5%. Esto indica que el compromiso de los empleados puede influir en los resultados de la empresa.

Comparando las tendencias globales de compromiso³, se aprecia que el promedio en América Latina aumentó de 71% el 2014 a 72% el 2015, y a nivel global el aumento fue de 62% a un 65%. En UPSOCL el compromiso es de 75,5% de acuerdo a los resultados obtenidos, el cual es mayor al compromiso existente tanto en América Latina como en el mundo. Ahora entrando de lleno a cifras chilenas, el estudio Engagement en el Trabajo (2015) hecho por Innovum de Fundación Chile sitúa al país dentro de una de las naciones con mayor compromiso en el mundo. Al igual que lo obtenido para América Latina en 2015, el porcentaje de *engagement* en las empresas chilenas en el mismo año se situó en un 72%. Por lo que se puede apreciar que el compromiso en UPSOCL no sólo está por encima de cifras que abarcan una gran cantidad de países, sino que también está por encima del porcentaje de compromiso para el mercado local.

Teniendo en cuenta las diferencias entre los resultados financieros y niveles de compromiso entre la empresa y el mercado, se puede apreciar que hay una relación positiva para UPSOCL: su nivel de compromiso está por encima de los principales indicadores de *engagement*, tanto en la zona como a nivel mundial, y su crecimiento financiero está muy por arriba del porcentaje de crecimiento en las ventas de las pequeñas empresas en Chile. Ahora si bien ambos indicadores son favorables para UPSOCL, el compromiso es mayor en aproximadamente 3 puntos, mientras que el crecimiento en resultados financiero es superior por más de 60 puntos. Por lo que

³ Tendencias Globales de Compromiso de los Empleados 2015 y 2016 – AON Hewitt.

si bien el compromiso puede ser un factor que impulse los resultados financieros en la compañía, claramente hay otras variables que también impactan las utilidades de la empresa.

Ahora entrando en los resultados en términos de rotación de empleados, se tiene que en la compañía este indicador ha sido prácticamente nulo. Es decir, el número de empleados a aumentado considerablemente año a año, pero la salida de trabajadores ha sido muy baja, sin tener un número concreto de rotación. Lo que sí se puede apreciar es el crecimiento de personal: de 2014 a 2015 el número de empleados activo en la organización aumentó en un 182%, cifra que equivale a un 48% entre 2015 y lo que va de este año. Aquí puede haber incidencia del compromiso de UPSOCL ya que, como se analizó, este es alto en comparación a los niveles de Chile y el mundo. Y al tener una fuerza de trabajo comprometida, se evita que la gente se vaya de la compañía e impulsa el ingreso de nuevas personas, algo que claramente ha sucedido en la empresa en los últimos años.

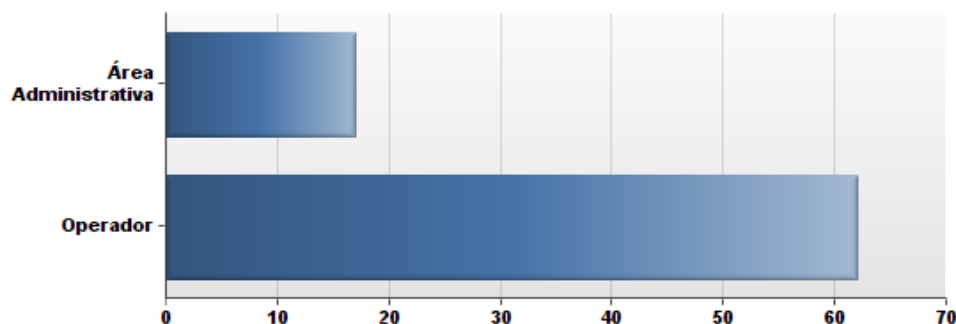
6.2. Encuesta Mets

La encuesta en Mets se realizó por vía electrónica, siendo contestada por 79 personas de la empresa. En esta se pedía responder una serie de afirmaciones respecto al nivel de concordancia del empleado con cada una de estas, como se puede apreciar en la sección Creación e Implementación del Modelo de Medición de Compromiso (ver página 27). El objetivo de esto es poder medir el compromiso de los empleados en Mets a partir de una muestra significativa. Es decir, que un número importante de trabajadores contestara la encuesta, y que dentro de este grupo hubiese gente de las distintas áreas de la empresa y con un tiempo de pertenencia a la compañía que varíe entre ellos.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{N - 1 e^2 + \sigma^2 Z^2} \rightarrow e = Z \frac{\sigma}{n} \frac{N - n}{N - 1}$$

Para poder obtener una muestra con estas características, primero se debía comprobar que el número de personas que componen la muestra fuera confiable. A partir de la fórmula para calcular el número muestral a partir de la población finita, que sería la totalidad de la empresa Mets, se obtuvo lo siguiente: a un nivel de confianza del 95%, teniendo en cuenta que en la empresa hay 153 trabajadores en total y que 79 de ellos respondieron la encuesta, el error para la muestra de proporciones es de un 7,69%. Este error muestral al ser menor al 10%, se determinó aceptable para términos de la investigación.

Luego para poder determinar que la muestra fuera heterogénea y los empleados que formaran parte de esta se desempeñaran en distintas áreas de la empresa, se tuvo que separar la fuerza de trabajo en dos grandes áreas: “Área Administrativa” y “Operadores”. Esta distinción de labores fue propuesta por los gerentes de Mets, y consta de 33 empleados pertenecientes al grupo de “Área Administrativa” y 120 “Operadores”. Dada la distribución de personas por área, la muestra debía contar con más operadores para que sea representativa para ambos grupos. En total, la muestra contuvo a 17 personas del grupo “Área Administrativa” y 62 del grupo “Operadores”, obteniendo un 51,5% y un 51,7% de participación de cada grupo respectivamente. Por lo tanto, la muestra al contar con más de la mitad de los miembros de cada grupo y al ser en proporciones prácticamente iguales con respecto al total, se considera una muestra heterogénea.

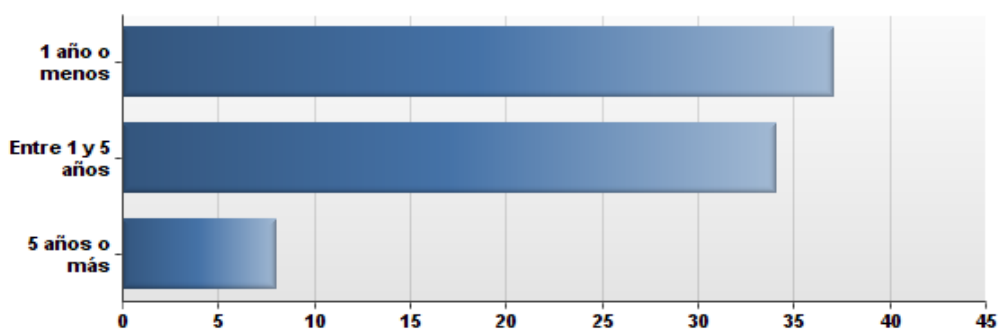


Para obtener estos resultados, se agregó una pregunta que buscaba que el empleado indicara en cuál de las dos áreas antes mencionadas se desempeñaba.

Indique en qué área de la empresa o cargo se desempeña.

- Área Administrativa
- Operador

Por último, para poder determinar que la muestra constaba de personas con diferencias en los años que llevaban en Mets, se dividió la muestra en tres grupos: si se unió a la empresa hace menos de un año, si lleva en la organización entre 1 y 5 años y si el empleado lleva más de 5 años en la compañía. Mets se creó hace 12 años, por lo que los conjuntos fueron hechos a partir del tiempo de funcionamiento de la empresa en el mercado. La muestra constó finalmente de 37 empleados con menos de un año en la empresa, 34 trabajadores con un tiempo de permanencia entre 1 y 5 años, y 8 personas con más de 5 años en la compañía.



Los resultados se obtuvieron por medio de una pregunta añadida en la encuesta, que buscaba que el empleado indicara hace cuánto trabajaba en Mets.

¿Hace cuánto trabaja en Mets? Indique en qué rango se encuentra su respuesta.

- 1 año o menos
- Entre 1 y 5 años
- 5 años o más

Ahora entrando de lleno en los resultados en cuanto a la medición del compromiso, se obtuvieron las medias del puntaje obtenido en cada una de las afirmaciones de acuerdo a lo respondido por las 79 personas de Mets (ver anexo 2). De acuerdo a las respuestas de los empleados, se hará un análisis de cada una de las afirmaciones y su enfoque.

- 1) “Siento orgullo de trabajar en una empresa de alta reputación” (Reputación)
 - Fueron 14 los empleados que indicaron que estaban totalmente en desacuerdo (3) o en desacuerdo, contra 30 trabajadores indicaron estar de acuerdo (24) o totalmente de acuerdo (6) con esta afirmación. Es por esto que el saldo es “positivo” en términos de reputación, ya que las personas de acuerdo más que duplican a los en desacuerdo. Igualmente cabe mencionar que un poco menos de la mitad de la muestra (35) no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.
 - Puntaje: 3,24 (256/395 (64,8%))

- 2) “Estoy contento por cómo la empresa en la que trabajo me valora” (PVE)
 - Nuevamente son muchos los empleados (31) que respondieron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, correspondiendo a un 39,2% de la muestra. Luego, la respuesta con el segundo mayor número de adeptos es de acuerdo, con 21 personas, seguido de en desacuerdo con 15. Los valores extremos (totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo) tuvieron valores marginales, ya que entre ambos suman 12 trabajadores. Dados los resultados, se tiene que si bien hay más respuesta positivas que negativas (28 contra 20), la propuesta de valor al empleado en Mets no es una variable que sea diferenciadora a la hora de medir el compromiso, ya que presenta un promedio cercano al 3, con un poco menos de la mitad de la muestra estando indiferente a este punto.
 - Puntaje: 3,13 (247/395 (62,5%))

- 3) “Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica empresarial que tiene la empresa en la que trabajo” (Responsabilidad Empresarial)
 - La sub-variable de Responsabilidad Empresarial, a diferencia de las otras dos sub-variables que conforman la variable Marca, presenta más respuestas negativas que positivas. Si bien nuevamente el porcentaje que indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo fue alto (43%), los trabajadores que estuvieron en desacuerdo (21) y totalmente en desacuerdo (7) fueron 29 en total. Esto contrasta con los empleados que estuvieron de acuerdo (13) y totalmente de acuerdo (4), que entre ambos suman 17 personas. Por lo tanto, este es un área a mejorar en la empresa.
 - Puntaje: 2,82 (223/395 (56,4%))

- 4) “Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la empresa” (Alta Dirección)
 - Ahora entrando a las sub-variables que forman la variable Liderazgo, tenemos primero la afirmación que buscaba medir el nivel de acuerdo de los empleados con la Alta Dirección. En este ítem, la percepción de los trabajadores de Mets es positiva. Con un total de 27 personas de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo, se tienen 32 empleados a gusto con la alta dirección. En el caso contrario, 13 personas se mostraron en desacuerdo, y sólo 2 totalmente en desacuerdo, sumando 15 respuestas “negativas”. Esto es menor a la mitad de las positivas.

Nuevamente la respuesta “neutra” fue la con mayor incidencia (32), con un 40,5% de la muestra.

- Puntaje: 3,25 (257/395 (65%))
- 5) “Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo” (Unidades de Negocio).
 - El ítem Unidades de Negocio encontró una respuesta positiva en los empleados de la empresa. La mayoría de los trabajadores indicó estar de acuerdo (31). Además, un gran número de sujetos estuvo totalmente de acuerdo (17). Juntando estas dos, se tienen 48 respuestas “positivas”, un 60,7% de la muestra. Por el otro lado, los que indicaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo fueron 9 y 3 personas respectivamente, sumando 12 entre ambas. Por lo tanto, la dimensión Unidades de Negocio es percibida de manera muy positiva por los miembros de la empresa, ya que se aprecia un número de respuestas positivas que cuadruplica a las negativas.
 - Puntaje: 3,63 (287/395 (72,7%))
- 6) “Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa” (Oportunidades de Carrera)
 - Ahora se entra en la variable Desempeño. En primer lugar se tiene la sub-variable Oportunidades de Carrera. Las respuestas en este ítem son diversas. Primero, la mayoría de los empleados indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (27). Luego, 22 personas indicaron estar de acuerdo, seguido por las que indicaron estar en desacuerdo (13) y totalmente en desacuerdo (9). Sólo 8 trabajadores estuvieron totalmente de acuerdo. Por lo tanto, si bien son más los que tienen una percepción positiva sobre sus oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa, este ítem no es diferenciador a la hora de medir desempeño.
 - Puntaje: 3,09 (244/395 (61,8%))
- 7) “En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades” (Aprendizaje y Desarrollo).
 - En la sub-variable Aprendizaje y Desarrollo, la tasa de respuestas positivas fue alta sobre todo en personas que indicaron estar de acuerdo con la afirmación (24). Hubo 13 empleados que indicaron estar totalmente de acuerdo, por lo que hubo un total de 37 respuestas positivas, casi la mitad de la muestra (46,8%). En cuanto a percepciones negativas en este ítem, se tienen 8 y 7 empleados en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente. Ambas suman 15 respuestas negativas, menos de la mitad de las positivas. Por lo tanto, si bien un 34,2% de la muestra indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, las respuestas positivas fueron muy superiores en número a las negativas. Esto indica que el aprendizaje y desarrollo de capacidades en la empresa está ocurriendo, y es una variable que impulsa el compromiso en Mets.
 - Puntaje: 3,35 (265/395 (67,1%))

- 8) “Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la empresa” (Gestión Desempeño).
 - En la dimensión de Gestión del Desempeño las respuestas son variadas. Nuevamente la respuesta con mayor incidencia es ni de acuerdo ni en desacuerdo con 29 respuestas. Luego vienen los que indicaron estar de acuerdo, que fueron 21 empleados. 17 trabajadores indicaron estar en desacuerdo. Finalmente, 10 personas indicaron estar totalmente de acuerdo y sólo 2 indicaron estar totalmente en desacuerdo. Como se puede apreciar, los números de personas de acuerdo y en desacuerdo fueron ambos altos, lo que indica una clara diferencia de percepción en cuanto a la gestión del desempeño entre los empleados de la empresa. Pero analizándolo como respuestas positivas (31) y negativas (19), las primeras son más teniendo un balance positivo en esta dimensión, impulsado por los empleados que estuvieron totalmente de acuerdo con qué su desempeño se valora de buena forma.
 - Puntaje: 3,25 (257/395 (65,1%))

- 9) “Siento que en mi empresa hay un buen manejo de las personas” (Gestión Personas)
 - En la sub-variable Gestión de Personas, los resultados fueron positivos. 25 personas indicaron estar de acuerdo con el manejo de personas en la empresa y 7 indicaron estar totalmente de acuerdo. Por el otro lado, 13 fueron los empleados en desacuerdo y 8 los totalmente en desacuerdo. Esto da un balance de 32 respuestas positivas contra 21 negativas. Esto indica que la percepción a modo general del manejo de las personas es positiva dentro de la compañía, pero el puntaje no es muy alto dado el alto número de personas que indicaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (26). Es por esto que si bien esta sub-variable impulsa el compromiso en Mets, la incidencia podría ser mayor.
 - Puntaje: 3,13 (247/395 (62,5%))

- 10) “Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes” (Reconocimiento)
 - En cuanto a la sub-variable de Reconocimiento, se obtuvieron resultados positivos. Por un lado, 22 empleados indicaron que estaban de acuerdo con que su trabajo era reconocido por compañeros y jefes, y 11 trabajadores indicaron estar totalmente de acuerdo. Además nadie estuvo totalmente en desacuerdo. Por el otro lado, 15 indicaron estar en desacuerdo mientras que nuevamente la mayoría indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por lo tanto, la dimensión de reconocimiento claramente impulsa el compromiso en Mets, y podría tener una incidencia mayor si no fuera por el alto número de personas (31) que no tuvieron respuesta ni positiva ni negativa en cuanto a esto.
 - Puntaje: 3,37 (266/395 (67,3%))

- 11) “Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago” (Recompensa)
 - La sub-variable de Recompensa es una de las con menor puntaje en la empresa. Si bien nuevamente una amplia mayoría indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (39,2%), se tienen 30 empleados con respuesta negativa: 19 indicaron estar en desacuerdo y 11 indicaron estar totalmente en desacuerdo. Este número es prácticamente el doble al que se tiene de respuesta positivas (18), con 16 empleados de acuerdo con que su recompensa es conforme a lo que hacen, y sólo 2 totalmente de acuerdo con esto. Por lo tanto, la dimensión de recompensa se debe mejorar, ya que es una de las que más afecta el compromiso de los empleados en Mets.
 - Puntaje: 2,73 (216/395 (54,7%))

- 12) “Me gusta la capacidad que tiene la empresa para comunicarse con entidades externas” (Comunicación Externa)
 - Ahora entrando en la variable de Prácticas de la empresa, se analizarán las sub-variables que la conforman. Si bien la dimensión de Comunicación Externa recibió el mayor número de respuestas “indiferentes” (49,4% de la muestra indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación), las respuestas positivas casi triplicaron a las negativas. 24 empleados indicaron estar de acuerdo con la capacidad de comunicación externa de la empresa, y 5 estuvieron totalmente de acuerdo. Por el lado de las negativas, 7 trabajadores estuvieron en desacuerdo y 4 totalmente en desacuerdo. Por lo que la sub-variable de Comunicación Externa es un impulsor del compromiso en la compañía.
 - Puntaje: 3,24 (256/395 (64,8%))

- 13) “Me siento orgulloso de como mi empresa le da importancia a los clientes” (Orientación al Cliente)
 - La sub-variable Orientación al Cliente tuvo una gran incidencia positiva sobre el compromiso a nivel general de los empleados en la empresa. Sólo con 9 percepciones negativas en cuanto a la dimensión (4 totalmente en desacuerdo y 5 en desacuerdo), y 45 percepciones positivas (57% de la muestra); el orgullo de los empleados con la importancia que Mets le da a sus clientes es un gran impulsor del compromiso. Cabe resaltar que dentro de las positivas, 32 trabajadores indicaron estar de acuerdo y 13 totalmente de acuerdo.
 - Puntaje: 3,58 (279/395 (70,6%))

- 14) “Me gusta que mi empresa se preocupe de la diversidad e inclusión cultural” (Diversidad e Inclusión)
 - En Diversidad e Inclusión encontramos nuevamente una gran diferencia entre el número de respuestas positivas y negativas. 32 empleados indicaron estar de acuerdo con la afirmación, y 15 totalmente de acuerdo. 7 indicaron estar en

- desacuerdo y sólo 3 totalmente de acuerdo. Es decir, un 59,5% de la muestra mostró una percepción positiva contra un 12,7% que mostró una negativa. Esto demuestra la preocupación por la diversidad e inclusión cultural en la empresa está siendo tomada en cuenta, que los empleados la están percibiendo de buena manera y está impulsando el compromiso de los trabajadores en Mets.
- Puntaje: 3,63 (283/395 (71,6%))
- 15) “Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes” (Infraestructura)
- En la sub-variable Infraestructura las respuestas fueron mayoritariamente positivas. 30 empleados indicaron estar de acuerdo con que pueden realizar su trabajo de manera cómoda en las instalaciones de la empresa, mientras que 8 fueron los que estuvieron totalmente de acuerdo. Por el otro lado, los trabajadores que estuvieron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo fueron 10 y 7 respectivamente. Como se puede apreciar, las respuestas positivas fueron más del doble que las negativas. Por lo tanto la Infraestructura es una dimensión que aporta positivamente a que los empleados estén más comprometidos.
 - Puntaje: 3,28 (259/90 (65,6%))
- 16) “Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan” (Colaboración)
- Ahora entrando en la variable Trabajo, se tiene en primer lugar la dimensión de Colaboración. El impacto de esta sub-variable en el compromiso es alta, con un 74,7% de la muestra con una percepción positiva hacia la relación y apoyo de compañeros de trabajo. Con respecto a los empleados que estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación, fueron 39 y 20 respectivamente, sumando un total de 59 entre ambos. Por el otro lado, sólo 4 personas indicaron estar en desacuerdo y 2 totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, la colaboración es uno de los impulsores importantes del compromiso en Mets, con un alto puntaje y una percepción positiva de la mayoría de los trabajadores.
 - Puntaje: 3,90 (308/395 (78%))
- 17) “Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la empresa” (Capacitación)
- Si bien en la sub-variable capacitación son más las percepciones positivas de los empleados que las negativas, una gran mayoría (un 43,6% de la muestra) indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación. 20 fueron las personas que estuvieron de acuerdo con estar satisfechos con las capacitaciones entregadas en la compañía, y todas las otras respuestas tuvieron 8 personas que las indicaron. En vista de esto, si bien son más las percepciones positivas que negativas de acuerdo a la dimensión de capacitación, no es un indicador clave o diferenciador para el compromiso.
 - Puntaje: 3,15 (246/395 (62,3%))

- 18) “Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma” (Autonomía)
 - En la dimensión de autonomía, nuevamente se tienen resultados positivos que impulsan el compromiso laboral en la empresa. Con un total de 56 empleados que tuvieron una percepción positiva de su nivel de autonomía en la empresa (36 de acuerdo y 20 totalmente de acuerdo), se tiene que los resultados positivos son 8 veces los negativos: un total de 7 (3 en desacuerdo y 4 totalmente en desacuerdo). Por lo tanto, se puede deducir que los trabajadores pueden realizar sus labores con un alto grado de autonomía en la compañía, y la percepción de esto por parte de ellos impulsa su compromiso.
 - Puntaje: 3,82 (302/395 (76,5%))

- 19) “Siento que las tareas que me entregan están alineadas con los objetivos de la empresa” (Tareas Laborales)
 - En el ítem de Tareas Laborales los resultados fueron positivos, presentando el mayor número de empleados de acuerdo (43) de todas las sub-variables. Además, 11 trabajadores indicaron estar totalmente de acuerdo, completando 54 percepciones positivas. Por el lado de las negativas, hubo sólo 6 en total con 3 en desacuerdo y 3 totalmente en desacuerdo. Viendo los resultados, se puede apreciar que las tareas asignadas a los empleados están alineadas con los objetivos de la compañía. Además, la dimensión Tareas Laborales es un impulsor importante del compromiso en Mets.
 - Puntaje: 3,72 (290/395 (73,4%))

- 20) “Siento que la compañía maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre supervisor y supervisado, y entre pares” (Comunicación Interna).
 - Otro aspecto a considerar dentro de la variable Trabajo, es la comunicación interna de la empresa. En esta sub-variable se tuvo un gran número de empleados (35) con respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo. En cuanto a las respuestas positivas, 24 empleados indicaron estar de acuerdo con la afirmación y 7 totalmente de acuerdo. Por el lado negativo, 8 trabajadores indicaron estar en desacuerdo y 5 totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, si bien son más los que tienen una apreciación positiva sobre el manejo de la comunicación entre áreas, pares y niveles de mando, el impacto sobre el compromiso podría ser mayor si no se tuvieran tantos empleados “indiferentes” en esta materia.
 - Puntaje: 3,25 (257/395 (65,1%))

- 21) “Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios” (Beneficios)
 - Por último se tiene la variable Los Básicos. Dentro de esta, se tiene primero la sub-variable de Beneficios. Esta dimensión es la con más baja puntuación de todas, teniendo a la vez el mayor efecto negativo en el compromiso de los empleados de

la empresa. La afirmación sobre sentirse satisfecho con los beneficios monetarios y no monetarios obtenidos, tuvo el mayor número de percepciones negativas: 30 trabajadores indicaron estar en desacuerdo y 11 totalmente en desacuerdo. Por el lado positivo, 16 empleados indicaron estar de acuerdo y sólo 2 totalmente de acuerdo. Por lo que se puede apreciar que las respuestas negativas son más del doble que las positivas. Dado esto, el área de beneficios es el “área a trabajar” por parte de Mets, ya que afecta una serie de estados o características de los empleados, donde una de ellas es el compromiso con la empresa.

- Puntaje: 2,59 (205/395 (51,9%))
- 22) “Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable” (Estabilidad Laboral)
 - Para la sub-variable Estabilidad Laboral los resultados fueron mayoritariamente positivos. 39 empleados estuvieron de acuerdo con sentirse seguros en un trabajo estable, y 17 estuvieron totalmente de acuerdo. Por el otro lado, 5 trabajadores estuvieron en desacuerdo y sólo 2 totalmente en desacuerdo. Como se puede apreciar, la estabilidad laboral es apreciada de buena manera por gran parte de la compañía, siendo un impulsor importante del compromiso laboral.
 - Puntaje: 3,81 (301/395 (76,2%))
- 23) “Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro” (Seguridad Laboral)
 - Por último, se tiene la dimensión de Seguridad Laboral. Esta sub-variable fue la evaluada por el personal con el mayor puntaje. Las percepciones positivas (62) correspondieron a un 78,5% de la muestra. Las negativas sólo tuvieron a 4 empleados que indicaron estar en desacuerdo y nadie estuvo completamente en desacuerdo. Por lo tanto, el gran número de personas que se mostró con una apreciación positiva en cuanto al ambiente seguro en el que trabaja, hace que la Seguridad Laboral sea el mayor impulsor del compromiso dentro de todas las sub-variables.
 - Puntaje: 4,01 (313/395 (79,2%))

Realizando un análisis de las variables y sub-variables, dados los puntajes asignados explicados anteriormente (1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= de acuerdo y 5= totalmente de acuerdo), se puede resumir la encuesta en el siguiente cuadro.

VARIABLES	SUBVARIABLES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Marca	Reputación	3,24	61,27%
	PVE	3,13	
	Responsabilidad Empresarial	2,82	
Liderazgo	Alta Dirección	3,25	68,80%
	Unidades de Negocio	3,63	
Desempeño	Oportunidades de Carrera	3,09	63,07%
	Aprendizaje y Desarrollo	3,35	
	Gestión Desempeño	3,25	
	Gestión Personas	3,13	
	Reconocimiento	3,37	
	Recompensa	2,73	
Prácticas de la Empresa	Comunicación Externa	3,24	68,65%
	Orientación al Cliente	3,58	
	Diversidad e Inclusión	3,63	
	Infraestructura	3,28	
Trabajo	Colaboración	3,90	71,36%
	Capacitación	3,15	
	Autonomía	3,82	
	Tareas Laborales	3,72	
	Comunicación Interna	3,25	
Básicos	Beneficios	2,59	69,40%
	Estabilidad Laboral	3,81	
	Seguridad Laboral	4,01	

Como se mencionó anteriormente en el ítem Modelo de Medición del Compromiso, a cada una de las variables se les asigna un porcentaje en relación a los puntajes promedios obtenidos en la encuesta. Es decir, si tomamos la variable Marca, al ser compuesta por tres sub-variables, en las cuales podía obtener un máximo puntaje de 5 en cada una, el puntaje máximo que se podía tener en esta variable era de 15 puntos. Es por esto que, sumando los puntajes de las dimensiones de Reputación, Propuesta de Valor al Empleado y Responsabilidad Empresarial se obtiene un total de 9,12 puntos de los 15 posibles. Esto llevado a porcentaje se traduce en un 61,27%. Por medio de esta metodología se obtuvieron los porcentajes a partir de los puntajes de las seis variables. Ahora para obtener el nivel de compromiso de la empresa, como también se mencionó antes, cada una de las variables tiene el mismo “peso” en el cálculo. Es decir, si bien algunas variables están formadas por más sub-variables que otras, a la hora de calcular el porcentaje de compromiso

laboral en la compañía, se promedian los seis porcentajes de cada una de las variables. Llevando a cabo esta sistemática, se obtuvo un **compromiso laboral de Mets** de un **67,09%**.

Analizando el compromiso laboral de los empleados a nivel general en la empresa, se puede apreciar que hay variables donde la compañía está más fuerte que en otros, o por lo menos la percepción de los trabajadores es mejor para ciertas variables. Son cuatro las variables que impulsan el compromiso en Mets, donde el porcentaje obtenido a partir de sus puntajes es en torno al 70%. Primero se tiene la variable **Trabajo**, que obtuvo el puntaje más alto de todas las variables, con un porcentaje de 71,36%. Esto se debió principalmente a la buena percepción de los empleados del nivel de colaboración en la compañía, el nivel de autonomía para efectuar su trabajo y el alineamiento de las tareas a desempeñar con los objetivos de la empresa. En segundo lugar se situó la variable **Básicos**, con un 69,40%. Ésta contó con dos de las sub-variables con mejor puntuación a nivel general: Estabilidad Laboral y Seguridad Laboral. Pero por el otro lado, también incluyó a la dimensión con menor puntaje de todas, los Beneficios. Luego viene el **Liderazgo**. En esta variable se midió el desempeño de jefes y supervisores, ya sea en la alta dirección o por unidades de negocio. La percepción de los trabajadores en ambas fue positiva, llevando a la variable a tener un porcentaje de 68,80%. La última variable impulsora del compromiso en Mets es **Prácticas de la Empresa**, con un 68,65%. Si bien todas las sub-variables que la forman fueron bien evaluadas, las que tuvieron una mayor influencia positiva fueron la Orientación al Cliente y sus prácticas de Diversidad e Inclusión.

Por el otro lado, fueron dos las variables que presentaron puntajes más bajos o percepciones más negativas que las cuatro ya mencionadas. Primero se tiene **Desempeño**, con un 63,07%. Ninguna de las seis sub-variables que conforman esta variable obtuvo un puntaje muy alto, pero los más negativos fueron Recompensa, Oportunidades de Carrera y Gestión de Personas. Por último, la variable con peor evaluación por parte de los empleados es la de **Marca**. Al igual que en desempeño, ninguna de sus dimensiones obtuvo un puntaje sobresaliente, pero claramente el peor fue el de Responsabilidad Empresarial. Esta variable obtuvo un porcentaje de 61,27%.

6.2.1. Resultados Encuesta Mets por Áreas Funcionales

Con el fin de poder analizar con mayor detalle el nivel de compromiso en la empresa, se hicieron ciertas separaciones con respecto a cargos desempeñados y tiempo de permanencia en la empresa. Primero se analizará el cambio en el compromiso de los empleados dependiendo de sus áreas funcionales, para poder ver si hay diferencias significativas que pudiesen influir en el compromiso laboral de la empresa en su totalidad. Como se mencionó anteriormente, se hizo diferenciación de dos áreas en Mets: el Área Administrativa y los Operadores.

A modo de obtener un nivel de compromiso por áreas, se llevó a cabo la misma metodología que a nivel general: puntuar sus respuestas de acuerdo a las afirmaciones hechas en la encuesta, obtener un porcentaje por área y luego obtener el compromiso laboral de los empleados del Área Administrativa y de los Operadores. En la muestra se contó con 17 miembros de área administrativa y con 62 operadores. Los resultados son los siguientes:

- Área Administrativa:** hubo un **aumento** en el nivel de compromiso con respecto a la empresa en su totalidad. El compromiso laboral en los administradores se situó en un **67,80%**. Este aumento se vio impulsado por porcentajes mayor en las variables de Marca (64,67%), Liderazgo (70,60%) y Prácticas de la Empresa (72,05%), donde los aumentos con respecto a los resultados en toda la empresa fueron de 3,4%, 1,8% y 3,4% respectivamente. La variable Marca se vio afectada positivamente principalmente por la percepción de la PVE en los administradores. En cuanto a las variables de Liderazgo y Prácticas de la Empresa, se vieron impulsadas principalmente por Alta Dirección y Orientación al Cliente respectivamente. Ahora si bien hubo aumento en los puntajes de estas tres variables, las otras tres disminuyeron sus porcentajes: Desempeño cayó en 0,87%, Trabajo en 2,68% y Básicos en 0,8%. Nuevamente estos efectos negativos fueron causados principalmente por una sub-variable que varió en demasía. En Desempeño, la encargada mayoritariamente de la baja fue Gestión de Personas. En Trabajo, la sub-variable Capacitación es la principal responsable de la disminución significativa en el porcentaje de la variable. Por último, en Básicos la dimensión de Beneficios hizo la diferencia.

ÁREA ADMINISTRATIVA METS

VARIABLES	SUBVARIABLES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Marca	Reputación	3,41	64,67%
	PVE	3,47	
	Responsabilidad Empresarial	2,82	
Liderazgo	Alta Dirección	3,47	70,60%
	Unidades de Negocio	3,59	
Desempeño	Oportunidades de Carrera	3,29	62,20%
	Aprendizaje y Desarrollo	3,71	
	Gestión Desempeño	3,18	
	Gestión Personas	2,65	
	Reconocimiento	3,18	
	Recompensa	2,65	
Prácticas de la Empresa	Comunicación Externa	3,35	72,05%
	Orientación al Cliente	4,06	
	Diversidad e Inclusión	3,65	
	Infraestructura	3,35	
Trabajo	Colaboración	4	68,68%
	Capacitación	2,35	
	Autonomía	4,06	
	Tareas Laborales	3,76	
	Comunicación Interna	3	
Básicos	Beneficios	2,29	68,60%
	Estabilidad Laboral	4,06	
	Seguridad Laboral	3,94	
Compromiso Área Administrativa Mets			67,80%

- Operadores:** en esta área de la empresa, el nivel de compromiso fue **menor** que en la empresa a modo general, siendo de un **66,91%**. A diferencia de los resultados en el Área Administrativa, no hubo diferencias significativas (mayores a 1%) entre los porcentajes de

las variables. Fueron cuatro las áreas que sufrieron disminuciones en sus puntajes: Marca, Liderazgo, Prácticas de la Empresa y Básicos. Por el otro lado, hubo pequeños incrementos en dos de las variables que en el Área Administrativa habían bajado con respecto a la medición general de la empresa: Desempeño y Trabajo.

OPERADORES METS

VARIABLES	SUBVARIABLES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Marca	Reputación	3,19	60,27%
	PVE	3,03	
	Responsabilidad Empresarial	2,82	
Liderazgo	Alta Dirección	3,19	68,40%
	Unidades de Negocio	3,65	
Desempeño	Oportunidades de Carrera	3,03	63,33%
	Aprendizaje y Desarrollo	3,26	
	Gestión Desempeño	3,27	
	Gestión Personas	3,26	
	Reconocimiento	3,42	
	Recompensa	2,76	
Prácticas de la Empresa	Comunicación Externa	3,21	67,65%
	Orientación al Cliente	3,44	
	Diversidad e Inclusión	3,62	
	Infraestructura	3,26	
Trabajo	Colaboración	3,87	72,12%
	Capacitación	3,38	
	Autonomía	3,76	
	Tareas Laborales	3,7	
	Comunicación Interna	3,32	
Básicos	Beneficios	2,68	69,67%
	Estabilidad Laboral	3,74	
	Seguridad Laboral	4,03	
Compromiso Operadores Mets			66,91%

6.2.2. Resultados Encuesta Mets por Años de Permanencia

Como se mencionó en el ítem de Resultados Encuesta Mets por Áreas, otra diferenciación que se hizo para poder hacer un análisis más profundo del nivel de compromiso en la empresa, fue la de separar por años de antigüedad. Es decir, en la encuesta los empleados debían indicar a qué tramo de tiempo pertenecían: menos de un año, entre uno y cinco años o más de cinco años.

Con el fin de obtener un nivel de compromiso por tramos de tiempo de permanencia en la compañía, se llevó a cabo la misma metodología que a nivel general: puntuar sus respuestas de acuerdo a las afirmaciones hechas en la encuesta, obtener un porcentaje por tramo y luego obtener el compromiso laboral de los empleados que lleven menos de un año, de los que lleven entre uno y cinco años, y finalmente de los que lleven más de cinco años. En la muestra se contó con 37 personas que habían ingresado a Mets hace menos de un año, 34 empleados con un tiempo entre uno y cinco años en la empresa, y 8 trabajadores con antigüedad superior a los cinco años. Los resultados son los siguientes:

- Menos de 1 año:** las personas con menos de un año de estadía en la organización presentaron un nivel de compromiso de **66,58%**. Este porcentaje está **por debajo** del de la empresa a modo general. Esto se debe a que los puntajes en Prácticas de la Empresa y Básicos fueron significativamente más bajos, sobre todo el primero. Prácticas de la Empresa tuvo un porcentaje de 65%, con una caída de 3,65% con respecto a lo medido en toda la empresa. En el caso de Básicos, la baja es menor y corresponde a un 0,6%. El resto de las variables tuvieron aumentos marginales, con la excepción de Marca que mantuvo el puntaje de la medición hecha a todo tipo de personal.

MENOS DE 1 AÑO

VARIABLES	SUBVARIABLES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Marca	Reputación	3,27	61,27%
	PVE	3,16	
	Responsabilidad Empresarial	2,76	
Liderazgo	Alta Dirección	3,16	69,20%
	Unidades de Negocio	3,76	
Desempeño	Oportunidades de Carrera	3,08	63,60%
	Aprendizaje y Desarrollo	3,43	
	Gestión Desempeño	3,38	
	Gestión Personas	3,19	
	Reconocimiento	3,32	
	Recompensa	2,68	
Prácticas de la Empresa	Comunicación Externa	3,11	65,00%
	Orientación al Cliente	3,36	
	Diversidad e Inclusión	3,39	
	Infraestructura	3,14	
Trabajo	Colaboración	3,7	71,60%
	Capacitación	3,3	
	Autonomía	3,76	
	Tareas Laborales	3,68	
	Comunicación Interna	3,46	
Básicos	Beneficios	2,62	68,80%
	Estabilidad Laboral	3,73	
	Seguridad Laboral	3,97	
NIVEL DE COMPROMISO			66,58%

- Entre 1 y 5 años:** el personal que indicó que su presencia en la empresa va de uno a cinco años tuvo un compromiso aún **más bajo**, equivalente a un **66,17%**. En este tramo, hubo caídas en los puntajes de todas las variables excepto de Prácticas de la Empresa. Dentro de las bajas, los principales impulsores fueron Marca y Liderazgo con caídas cercanas al 2%, seguido de Trabajo y Desempeño con una baja cercana a 1% en ambos casos.

ENTRE 1 Y 5 AÑOS

VARIABLES	SUBVARIABLES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Marca	Reputación	3,06	59,40%
	PVE	3,03	
	Responsabilidad Empresarial	2,82	
Liderazgo	Alta Dirección	3,24	66,20%
	Unidades de Negocio	3,38	
Desempeño	Oportunidades de Carrera	2,97	62,03%
	Aprendizaje y Desarrollo	3,26	
	Gestión Desempeño	3,12	
	Gestión Personas	3,06	
	Reconocimiento	3,44	
	Recompensa	2,76	
Prácticas de la Empresa	Comunicación Externa	3,24	70,60%
	Orientación al Cliente	3,68	
	Diversidad e Inclusión	3,85	
	Infraestructura	3,35	
Trabajo	Colaboración	4,03	70,20%
	Capacitación	3,06	
	Autonomía	3,76	
	Tareas Laborales	3,7	
	Comunicación Interna	3	
Básicos	Beneficios	2,53	68,60%
	Estabilidad Laboral	3,79	
	Seguridad Laboral	3,97	
NIVEL DE COMPROMISO			66,17%

- Más de 5 años:** a diferencia de los dos primeros tramos, este intervalo presenta un nivel de compromiso **más alto** al de Mets a modo empresa. El compromiso laboral en el tramo de empleados con más de cinco años en la empresa es de **73,59%**. Este nivel es significativamente mayor al de la empresa a modo general, habiendo una diferencia de más de 6 puntos (67,09% es el nivel de compromiso de Mets). Esta cifra se impulsada por alzas en todas las variables, donde las más significativas son: Marca (diferencia de 8%), Liderazgo (diferencia de 10%) y Prácticas de la Empresa (diferencia de 8,3%).

MÁS DE 5 AÑOS

VARIABLES	SUBVARIABLES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Marca	Reputación	3,88	69,27%
	PVE	3,38	
	Responsabilidad Empresarial	3,13	
Liderazgo	Alta Dirección	3,75	78,80%
	Unidades de Negocio	4,13	
Desempeño	Oportunidades de Carrera	3,63	65,07%
	Aprendizaje y Desarrollo	3,38	
	Gestión Desempeño	3,25	
	Gestión Personas	3,13	
	Reconocimiento	3,25	
	Recompensa	2,88	
Prácticas de la Empresa	Comunicación Externa	3,88	76,95%
	Orientación al Cliente	4,13	
	Diversidad e Inclusión	3,75	
	Infraestructura	3,63	
Trabajo	Colaboración	4,25	75,56%
	Capacitación	2,88	
	Autonomía	4,38	
	Tareas Laborales	4	
	Comunicación Interna	3,38	
Básicos	Beneficios	2,75	75,87%
	Estabilidad Laboral	4,25	
	Seguridad Laboral	4,38	
NIVEL DE COMPROMISO			73,59%

6.2.3. Conclusiones

A continuación se analizarán los posibles efectos de las diferenciaciones, hechas para formar grupos homogéneos de empleados, en el nivel de compromiso de la empresa medida de forma general a todos los empleados de la muestra. A partir de lo obtenido por las respuestas de los propios trabajadores de Mets, se llegó a una serie de conclusiones:

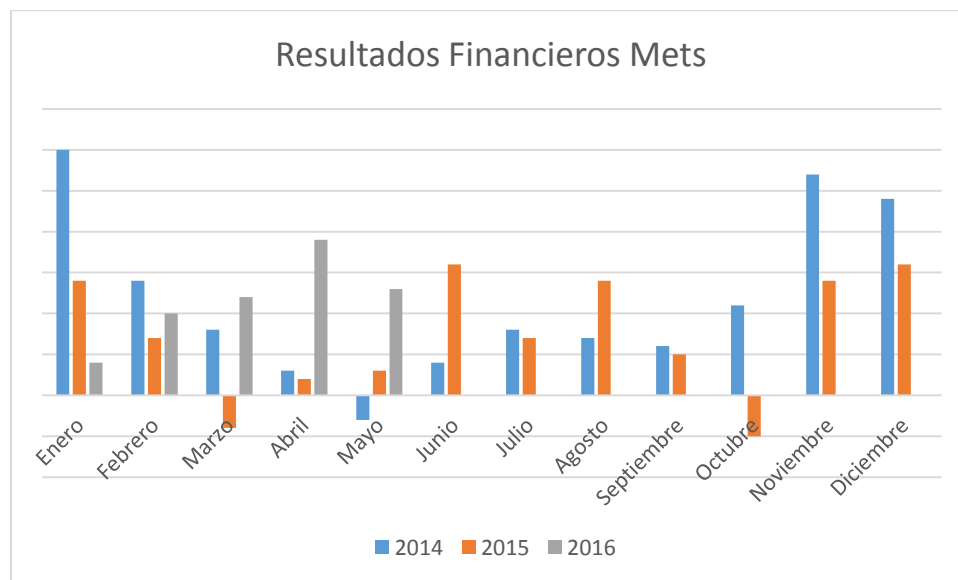
- Como se esperaba, el nivel de compromiso en el Área Administrativa fue mayor al nivel general de la empresa, y el nivel de los Operadores fue menor. Sin embargo, este nivel no fue tan significativo, ya que la diferencia entre grupos funcionales (administradores y operadores) no alcanzó a ser del 1%.
- El Área Administrativa mostró una percepción mucho más positiva sobre las variables de Marca, Liderazgo y Prácticas de la Empresa; mientras que los Operadores poseen una mejor percepción sobre las variables de Desempeño, Trabajo y Básicos.
- En ambas áreas, la sub-variable con menor puntuación fue la de Beneficios, siendo menor en el Área Administrativa que en los Operadores.
- La diferenciación por años, mostró que los empleados menos comprometidos son los que llevan entre 1 y 5 años. A este tramo le sigue el de los trabajadores con menos de un año

en la empresa. Ambos grupos poseen niveles de compromiso menores al de Mets en su totalidad. Por último, el tramo de personas con 5 o más años en la compañía obtuvo un porcentaje de compromiso muy por sobre el de la empresa a modo general.

- La diferenciación hecha a partir de años de permanencia fue claramente significativa, donde las personas con más de cinco años en la empresa tienen un nivel de compromiso mucho mayor al de personas que llevan poco tiempo en la empresa.

6.2.4. Análisis Resultados Financieros y Rotación de Empleados para Mets

La empresa Mets entregó información de sus resultados financieros y rotación de personal con el fin de aportar con la investigación. Específicamente, por el lado financiero se obtuvo el nivel de utilidades de los años 2014, 2015 y hasta mayo de 2016. Como se tienen datos de mercado en materias financieras del período 2014-2015, y dado que los datos del año 2016 sólo se tienen hasta mayo, se analizarán significativamente los resultados comparativos en los dos primeros años solamente, haciendo mención a algunos aspectos importantes de las utilidades mensuales de la empresa en 2016.



	2014	2015
Ebitda	-	-35,97%

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, los resultados entre los tres años varían de gran manera, pero para términos de esta investigación se utilizarán los resultados de 2014 y 2015, ya que se encuentran datos del año entero y son comparables con los datos de mercado disponibles. El año 2014 comienza y termina de manera muy sólida en cuanto a lo financiero, con los números más altos de los tres años en los meses de enero, noviembre y diciembre. En el 2015, se ven los mejores resultados en el comienzo, a mediados y al final del año. Además, en los meses

de marzo y octubre se pueden apreciar pérdidas. Traduciendo el gráfico en número, se tiene que en la tabla se puede apreciar el crecimiento (caída) de los resultados financieros en la empresa para los años enunciados. Se tiene una importante baja en el EBITDA de 2014 a 2015, con un 35,97% menos de utilidades. Se puede apreciar claramente que los resultados no sólo varían a través de los años, sino que presentan grandes oscilaciones entre los distintos meses. Teniendo en cuenta esto, se puede observar que el año 2015 estuvo muy por debajo del 2014 y lo que va del 2016 en términos de indicadores financieros.

Por el lado de la Rotación de Empleados, la empresa reveló el porcentaje de rotación en su fuerza de trabajo para los primeros cinco meses de este 2016. Para llegar a un porcentaje de rotación, la compañía mide el número de empleados contratados en el mes, el número de desvinculaciones y a partir de esto se obtiene una diferencia de movimiento de personal. Esta diferencia finalmente se suma o resta al total de empleados activos en la empresa del mes anterior, obteniendo el total de trabajadores activos para el mes en cuestión.

Mes	Porcentaje Rotación de Personal		
	Rotación Forzada	Rotación No Forzada	Rotación Total
Enero	8%	8%	15%
Febrero	5%	11%	16%
Marzo	9%	6%	15%
Abril	7%	5%	13%
Mayo	9%	4%	13%
2016	8%	7%	15%

Como se puede apreciar en el cuadro, se tiene un porcentaje de Rotación Forzada, un porcentaje de Rotación No Forzada y un porcentaje de Rotación Total. Estos resultados se obtienen a partir de lo siguiente: la rotación forzada se refiere al porcentaje de desvinculaciones con respecto al total de trabajadores activos que corresponde a desvinculaciones de personal hecha por miembros de la empresa y no renovaciones de contrato para el mes en cuestión, la rotación no forzada corresponde al porcentaje de desvinculaciones con respecto al total de activos en términos de renuncias, y la rotación total es la suma de ambos porcentajes. Es decir, la rotación forzada equivale a despidos y empleados a los que se decidió no renovarles el contrato, la rotación no forzada es el número de renuncias, y la rotación total es básicamente el número total de desvinculaciones partido por el número total de empleados activos que presenta la empresa ese mes. Por lo que en lo que va de año, la empresa presenta una Rotación de Personal de un 15%. Este se obtiene a partir del promedio de los porcentajes de rotación de los meses de enero a mayo.

6.2.5. Conclusiones relación Resultados con Compromiso en Mets

Como ya se mencionó, lo que busca la investigación es relacionar el nivel de compromiso de las compañías en cuestión con los resultados de éstas en términos financieros y de rotación. Para esto, se busca comparar los resultados de cada compañía en las tres aristas descritas, con el nivel de mercado en cada una de estas.

Primero, se tiene que Mets obtuvo un porcentaje de compromiso de 67,09% a partir del modelo de medición de compromiso creado en la investigación. Si se compara esta cifra con los resultados obtenidos en el estudio Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2016 de AON Hewitt, se tiene que la compañía se encuentra más cercano al nivel mundial que a la zona de América Latina. El artículo muestra que las cifras para el 2015 fueron de un 72% en América Latina (1 punto más que en el 2014), y un nivel de compromiso a nivel mundial de 65% (3 puntos sobre la cifra en 2014). Por lo tanto, Mets si bien se encuentra por sobre los niveles de compromiso universales, si lo llevamos a la zona que pertenece, está prácticamente 5 puntos por debajo del nivel de esta. El análisis no cambia si se fija la comparación con el mercado chileno: el estudio realizado por Innovum de Fundación Chile (2015) arroja que el nivel de compromiso de los empleados en Chile equivale al de América Latina, siendo de un 72%. Por lo que la compañía se encuentra por debajo del nivel de *engagement* de su mercado local. Ahora analizando de cerca estas estadísticas, el nivel de compromiso en la organización se puede ver afectado por dos causas principales ya descritas: área funcional y tiempo de permanencia en la empresa. Por el lado de área funcional, si bien el área administrativa obtuvo un nivel de compromiso mayor al de los operadores, esta diferencia es menor a un punto, lo que la hace poco significativa. Pero si se analiza el tiempo de permanencia, sí se encuentran resultados significativos. El estudio Engagement en el Trabajo (2015) hecho por Innovum de Fundación Chile menciona que hay una relación entre los años de permanencia de los empleados en la empresa y su nivel de compromiso. De hecho, se señala que los grupos que presentan un mayor *engagement* en el trabajo son los con más tiempo en la compañía, seguidos de los con menos tiempo (menos de 1 año). Si bien el impacto en el grupo de empleados con menos de un año en la empresa en Mets es leve (menos de un punto de diferencia con empleados de 1 a 5 años de permanencia), en el grupo de los trabajadores con más de 5 años en la empresa es significativo. En este tramo, los empleados obtuvieron un porcentaje de compromiso de 73,59%, lo que está por sobre los niveles de Latinoamérica y Chile. Pero este tramo corresponde sólo a un 10,13% de la muestra, lo que al ser tan bajo no logra impactar en gran medida el compromiso a nivel general de la organización.

El compromiso fue medido el 2016 en las tres empresas, pero como se ha mencionado anteriormente, los índices de compromiso no sufren grandes variaciones en cortos períodos de tiempo. Se tienen los ejemplos de América Latina y Chile, donde el primero varió en un punto de un año a otro y el segundo de 2011 a 2015 aumentó de 70% a 72%, sólo 2 puntos en 4 años. Es por esto que podemos llevar lo medido en términos de compromiso a resultados en 2014 y 2015.

Ahora entrando en los resultados financieros de la empresa, si se toma en cuenta el período 2014-2015, se puede apreciar una correlación entre el nivel de compromiso y resultados financieros en Mets en comparación con el mercado chileno: ambos índices están por debajo que los de mercado. Por un lado, como ya se analizó, el nivel compromiso de la empresa está casi 5

puntos por debajo del de Chile a nivel general. Por el otro lado, el crecimiento de 0,22% en las pequeñas empresas en Chile contrasta con la estrepitosa caída en las utilidades de la compañía en este período de tiempo, que equivale a un -35,97%. Por lo tanto, se puede apreciar que el compromiso podría ser un determinante en los resultados financieros de Mets, dado que ambos presentan niveles significativamente menores a los de mercado. Pero para poder efectuar un mejor análisis, se debe esperar resultados definitivos del 2016, ya que en lo que va de este año las utilidades son bastante superiores a las de 2015, lo que dificultaría encontrar una relación entre compromiso y resultados financieros en la empresa.

Por el lado de rotación de empleados, se tiene que en la firma en lo que va de 2016 se tiene un 15% de rotación de empleados. Mientras que en el estudio Workmonitor (2016) de la consultora de recursos humanos Randstad, se enuncia que la rotación de empleados en las empresas chilenas cerró con un 18% en 2015. Es decir, el nivel de rotación de Mets es menor al de mercado. Esto se contrapone con el nivel de compromiso, que como ya se mencionó, está por debajo de mercado. Por lo tanto, se puede concluir que el compromiso no es un factor determinante en la rotación de empleados en la compañía, y que variables como miedo a no encontrar trabajo o incertidumbre del mercado laboral en Chile podrían tener un impacto mayor en la rotación de los trabajadores en Mets.

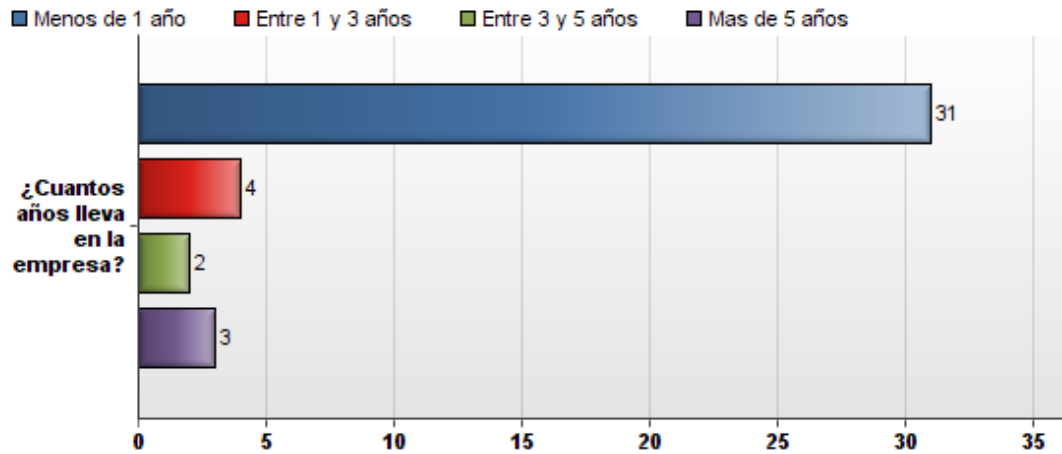
6.3. Encuesta Zintex

Esta encuesta se envió directamente al Jefe de operaciones de la empresa para que este la distribuyera al personal. Se realizó la encuesta a los guardias de seguridad que trabajaban en la empresa, ya que los administrativos son 3, y solamente se pudo encuestar a 1.

Se obtuvieron 41 encuestas respondidas, de un total de 54 trabajadores. Se estima que la muestra de 75,9% es una muestra válida para realizar un análisis.

La empresa Zintex tiene más de 15 años en el rubro, por lo que es considerada una empresa que tiene una edad media. Por esto se les pregunto a los encuestados hace cuanto que trabajan en la empresa. Existe gran variedad en cuanto al tiempo trabajada, pero la mayoría se concentró en menos de un año, esto debido al gran crecimiento del último año de esta empresa. 31 empleados de la empresa lleva menos de un año en esta, y solamente 9 personas de la muestra tienen más de un año en la empresa.

Q2 - ¿Cuántos años lleva en la empresa?



Question	%	Count
Menos de 1 año	77,5%	31
Entre 1 y 3 años	10,0%	4
Entre 3 y 5 años	5,0%	2
Mas de 5 años	7,5%	3
Total Responses	100,0%	40

En el Anexo 3 se pueden apreciar las respuestas de los empleados de acuerdo a las preguntas enfocadas al compromiso de estos. De sus respuestas se realizaran análisis de cada pregunta y su enfoque.

- 1) “Siento orgullo de trabajar en una empresa de alta reputación” (Reputación)
 - Se pueden ver variadas respuestas en esta pregunta. 9 de los empleados están totalmente en desacuerdo (22,5%), 3 de los empleados encuestados (7,5%) están en desacuerdo, 13 empleados (32,5%) no están ni en desacuerdo ni de acuerdo, 8 empleados (20%) están de acuerdo y 7 empleados están en total acuerdo (17,5%) con la afirmación. Al ser muy variadas las respuestas no se ve de forma clara para los empleados la reputación de la compañía.
 - Puntaje: 121/200 (60,5%)

- 2) “Estoy contento por cómo la empresa en la que trabajo me valora” (PVE)
 - Se aprecian respuestas variadas en cuanto a esta afirmación. 6 de los empleados encuestados están totalmente en desacuerdo (15%), 8 de los empleados encuestados (20%) están en desacuerdo, 9 empleados (22,5%) no están ni en desacuerdo ni de acuerdo, 11 empleados (27,5%) están de acuerdo con la afirmación y 6 empleados están en total acuerdo (15%) con la afirmación. Con esto se puede ver que los empleados de la empresa, hay algunos que se ven valorados por la empresa y otros que no.
 - Puntaje: 123/200 (61,5%)

- 3) “Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica empresarial que tiene la empresa en la que trabajo” (Responsabilidad Empresarial)
 - Las respuestas de los empleados son bastante variadas. 9 de los empleados encuestados están totalmente en desacuerdo (22,5%), 7 de los empleados encuestados (17,5%) están en desacuerdo, 5 empleados (12,5%) no están ni en desacuerdo ni de acuerdo, 14 empleados (35%) están de acuerdo con la afirmación y 5 empleados están en total acuerdo (12,5%) con la afirmación.
 - Puntaje: 119/200 (59,5%)

- 4) “Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la empresa” (Alta Dirección)
 - 14 empleados respondieron de manera positiva, 9 no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 17 respondieron de manera negativa. Esto quiere decir que la dirección no es tan bien evaluada por los empleados.
 - Puntaje: 109/200 (54,5%)

- 5) “Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo” (Unidades de Negocio).
 - 22 de los empleados (55%) respondieron de manera positiva esta afirmación, y 6 respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 12 empleados respondieron de manera negativa (30%). Esto nos refleja que los jefes involucran a los empleados en el trabajo (la mayoría).
 - Puntaje: 131/200 (65,5%)

- 6) “Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa” (Oportunidades de Carrera)
 - En esta afirmación las respuestas son variadas. 8 de los empleados encuestados están totalmente en desacuerdo (20%), 4 de los empleados encuestados (10%) están en desacuerdo, 9 empleados (22,5%) no están ni en desacuerdo ni de acuerdo, 13 empleados (32,5%) están de acuerdo con la afirmación y 6 empleados están en total acuerdo (15%) con la afirmación. Al parecer la empresa ha podido inculcar en sus empleados que pueden hacer carrera en esta, a pesar del tipo de trabajo que se hace.

- Puntaje: 125/200 (62,5%)
- 7) “En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades” (Aprendizaje y Desarrollo).
 - 23 de los empleados (57,5%) respondieron de manera positiva esta afirmación, y 7 respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 10 empleados respondieron de manera negativa (25%). Lo que quiere decir que se está enseñando a los trabajadores y desarrollando capacidades, lo que genera mayor compromiso en los empleados.
 - Puntaje: 134/200 (67%)
- 8) “Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la empresa” (Gestión Desempeño).
 - En esta afirmación las respuestas son variadas. 5 de los empleados encuestados están totalmente en desacuerdo (12,5%), 8 de los empleados encuestados (20%) están en desacuerdo, 9 empleados (22,5%) no están ni en desacuerdo ni de acuerdo, 11 empleados (27,5%) están de acuerdo con la afirmación y 7 empleados están en total acuerdo (17,5%) con la afirmación. Esto nos muestra que gran parte de los empleados se sienten valorados por su desempeño, lo que hace que los empleados estén más comprometidos.
 - Puntaje: 127/200 (63,5%)
- 9) “Siento que en mi empresa hay un buen manejo de las personas” (Gestión Personas)
 - En esta afirmación las respuestas son más negativas que positivas. 10 de los empleados encuestados están totalmente en desacuerdo (25%), 6 de los empleados encuestados (15%) están en desacuerdo, 9 empleados (22,5%) no están ni en desacuerdo ni de acuerdo, 12 empleados (30%) están de acuerdo con la afirmación y 3 empleados están en total acuerdo (7,5%) con la afirmación. Esto nos muestra que los empleados no están tan felices con el manejo de las personas.
 - Puntaje: 112/200 (56%)
- 10) “Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes” (Reconocimiento)
 - 19 de los empleados (47,5%) respondieron de manera positiva esta afirmación, y 11 respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 10 empleados respondieron de manera negativa (25%). Los empleados la mayoría se sienten reconocidos por los demás, lo que es un buen factor para el compromiso.
 - Puntaje:130/200 (65%)

- 11) “Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago” (Recompensa)
 - En esta afirmación las respuestas son variadas y se podría decir que equitativas. 7 de los empleados encuestados están totalmente en desacuerdo (17,5%), 8 de los empleados encuestados (20%) están en desacuerdo, 7 empleados (17,5%) no están ni en desacuerdo ni de acuerdo, 13 empleados (32,5%) están de acuerdo con la afirmación y 5 empleados están en total acuerdo (12,5%) con la afirmación. Por lo que los empleados vemos que hay algunos satisfechos y otros no tanto, con la recompensa de su trabajo.
 - Puntaje: 121/200 (60,5%)

- 12) “Me gusta la capacidad que tiene la empresa para comunicarse con entidades externas” (Comunicación Externa)
 - Esta pregunta es bastante negativa. 13 de los empleados (32,5%) respondieron de manera positiva esta afirmación, y 12 respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 15 empleados respondieron de manera negativa (37,5%). Por lo que los empleados no le ven una capacidad de comunicarse con las entidades externas. Lo que es perjudicial para el compromiso.
 - Puntaje: 112/200 (56%)

- 13) “Me siento orgulloso de como mi empresa le da importancia a los clientes” (Orientación al Cliente)
 - Esta afirmación fue bastante homogénea. 12 de los empleados (30%) respondieron de manera positiva esta afirmación, y 12 respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 16 empleados respondieron de manera negativa (40%). Podemos ver que hay opiniones divididas, por lo que no se puede obtener alguna conclusión razonable.
 - Puntaje: 119/200 (59,5%)

- 14) “Me gusta que mi empresa se preocupe de la diversidad e inclusión cultural” (Diversidad e Inclusión)
 - Esta afirmación fue bastante homogénea. 15 de los empleados (37,5%) respondieron de manera positiva esta afirmación, y 10 respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 15 empleados respondieron de manera negativa (37,5%). Podemos ver que las opiniones son muy equitativas por lo que hay dos puntos de vista de este tema.
 - Puntaje:114/200 (57%)

- 15) “Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes” (Infraestructura)
 - 25 de los empleados (62,5%) respondieron de manera positiva esta afirmación, y 4 respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 11

- empleados respondieron de manera negativa (27,5%). Los empleados la mayoría se sienten que las instalaciones favorecen el trabajo lo que es bueno para el compromiso de los empleados.
- Puntaje: 138/200 (69%)
- 16) “Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan” (Colaboración)
- Las respuestas fueron 23 positivas, donde 14 estaban de acuerdo y 9 totalmente de acuerdo, mientras que 9 personas no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo, y solamente 8 personas dieron una respuesta negativa (20%). Esta pregunta muestra muy pocas respuestas negativas, por lo que la empresa tiene un ambiente grato y de amistad.
 - Puntaje: 138/200 (69%)
- 17) “Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la empresa” (Capacitación)
- Se pueden encontrar respuestas bastante variadas. 16 negativas y 15 positivas. Por otro lado 9 encuestados se encontraron indiferentes a la afirmación. De esta forma, lo que debe hacer la empresa es realizar un estudio en profundidad en cuanto a las capacitaciones, y si estas influyen en el compromiso de los empleados.
 - Puntaje: 113/200 (56,5%)
- 18) “Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma” (Autonomía)
- Esta pregunta se refiere a que tan autónomos son los empleados dentro de la empresa, siendo poco presionados en el trabajo que realizan diariamente. La cual tuvo respuestas muy diversas. 9 de los empleados encuestados están totalmente en desacuerdo (22,5%), 5 de los empleados encuestados (12,5%) están en desacuerdo, 7 empleados (17,5%) no están ni en desacuerdo ni de acuerdo, 11 empleados (27,5%) están de acuerdo con la afirmación y 8 empleados están en total acuerdo (8%) con la afirmación. Por lo que es dividido en cuanto a la autonomía que tienen los empleados.
 - Puntaje: 124/200 (62%)
- 19) “Siento que las tareas que me entregan están alineadas con los objetivos de la empresa” (Tareas Laborales)
- Las respuestas fueron 24 positivas, donde 16 estaban de acuerdo y 8 totalmente de acuerdo, mientras que 4 personas no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo, y solamente 12 personas dieron una respuesta negativa (30%). Esto habla bien de la empresa, ya que los empleados se sienten comprometidos cuando las tareas están alineadas con los objetivos.
 - Puntaje: 134/200 (67%)

- 20) “Siento que la compañía maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre supervisor y supervisado, y entre pares” (Comunicación Interna).
 - Esta pregunta es bastante negativa. 15 de los empleados (37,5%) respondieron de manera positiva esta afirmación, y 7 respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 18 empleados respondieron de manera negativa (45%). Este es un punto que debe mejorar la empresa, para así poder mejorar el compromiso.
 - Puntaje: 109/200 (54,5%)

- 21) “Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios” (Beneficios)
 - Esta afirmación fue bastante homogénea. 14 de los empleados (35%) respondieron de manera positiva esta afirmación, y 11 respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 15 empleados respondieron de manera negativa (37,5%). Esto habla que la empresa no está haciendo un trato equitativo entre los empleados, lo que puede perjudicar el compromiso de algunos.
 - Puntaje: 115/200 (57,5%)

- 22) “Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable” (Estabilidad Laboral)
 - Esta pregunta es bastante positiva. 25 de los empleados (62,5%) respondieron de manera positiva esta afirmación, y 6 respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 9 empleados respondieron de manera negativa (22,5%). Esto también es importante para los empleados, ya que habla de la estabilidad del trabajo, lo que mantiene más comprometido al empleado, al estar más seguro.
 - Puntaje: 139/200 (69,5%)

- 23) “Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro” (Seguridad Laboral)
 - Esta pregunta es bastante positiva, la mejor evaluada de todas. 26 de los empleados (65%) respondieron de manera positiva esta afirmación, y 5 respondieron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado 9 empleados respondieron de manera negativa (22,5%). Esto genera mayor compromiso por parte de los empleados, ya que el empleado se siente en un ambiente laboral más seguro.
 - Puntaje: 140/200 (70%)

Realizando un análisis de las variables y sub-variables, dados los puntajes asignados explicados anteriormente (1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= de acuerdo y 5= totalmente de acuerdo), se puede resumir la encuesta en el siguiente cuadro.

VARIABLES	SUBVARIABLES	PUNTAJE	PROMEDIO
Marca	Reputación	3,03	3,01
	PVE	3,03	
	Responsabilidad Empresarial	2,98	
Liderazgo	Alta Dirección	2,73	3,01
	Unidades de Negocio	3,28	
Desempeño	Oportunidades de Carrera	3,13	3,12
	Aprendizaje y Desarrollo	3,35	
	Gestión Desempeño	3,18	
	Gestión Personas	2,80	
	Reconocimiento	3,25	
	Recompensa	3,03	
Prácticas de la Empresa	Comunicación Externa	2,80	3,02
	Orientación al Cliente	2,98	
	Diversidad e Inclusión	2,85	
	Infraestructura	3,45	
Trabajo	Colaboración	3,45	3,09
	Capacitación	2,83	
	Autonomía	3,10	
	Tareas Laborales	3,35	
	Comunicación Interna	2,73	
Básicos	Beneficios	2,88	3,29
	Estabilidad Laboral	3,48	
	Seguridad Laboral	3,50	
Promedio		3,095	

De las respuestas realizadas por los empleados, se pueden obtener una serie de conclusiones:

- Dado que el promedio de las sub-variables es de 3,095, se puede catalogar el compromiso de los empleados como alto, lo que implica que Zintex posee empleados comprometidos.
- Ninguna sub-variable se encuentra bajo 2,5, lo que indica que todas las afirmaciones tienden a ser positivas. Esto es bueno para la empresa ya que significa que en general los empleados están satisfechos. Pero hay que reforzar algunos aspectos, como la Comunicación interna (2,73) y Alta dirección (2,73), ya que son las sub-variables más bajas que tiene la empresa.
- Las sub-variables más altas respondidas por los empleados son Seguridad laboral (3,5) y Estabilidad laboral (3,48), por lo que dentro de las variables la mejor evaluada fue Básicos. Las variables ordenadas de mayor y menor son: Practicas de la empresa (3,65), Trabajo (3,49), Básicos (3,45), Liderazgo (3,39), Marca (3,22) seguido por Desempeño (3,16).

- Podemos ver que los puntajes de las variables son bastante parecidos, por lo que la empresa Zintex tiene a los empleados en general comprometidos con la empresa. Lo que no significa que no tenga que seguir mejorando en ciertos aspectos.

Como conclusión general, se puede mencionar que Zintex, es una empresa con empleados comprometidos. Empresa que los empleados (la mayoría), sienten que la empresa tiene una buena reputación. Los empleados son involucrados en la empresa de buena manera, crecen y se desarrollan, y se sienten satisfechos con la recompensa entregada. Están felices con la infraestructura con la que cuentan, también están satisfechos con el ambiente laboral, y el compañerismo que existe. Se sienten autónomos en su trabajo, y las tareas laborales entregadas a los empleados está en línea con la estrategia de la empresa. Por último los empleados sienten una gran estabilidad laboral y seguridad en el trabajo. Todos estos factores en conjunto, hacen que Zintex sea una empresa con empleados comprometidos.

6.3.1. Análisis Resultados Financieros y Rotación de Empleados para Zintex

LA empresa Zintex solamente nos pudo entregar los balances de los años 2013, 2014 y 2015. Estos resultados están expresados en crecimiento de acuerdo al año anterior. En el siguiente cuadro se observa el crecimiento de los ingresos, costos, EBITDA y cantidad de empleados.

	2013	2014	2015
Ingresos	-	-1,45%	279,42%
Costos	-	-11,69%	247,19%
Ebitda	-	287%	673,03%
Empleados	-	75,00%	250,00%

Los porcentajes son el crecimiento respecto al año anterior. El crecimiento de los ingresos fue negativo en un -1,45% en el año 2014, pero luego el crecimiento fue muy grande en el año 2015 con 279%, el crecimiento de los costos del año 2014 fue negativo también y para el año 2015 positivo en un 247%, el crecimiento del EBITDA del año 2014 fue de 287% respecto al año 2013, y el año 2015 se logró un crecimiento de EBITDA del 673%. En cuanto a la cantidad de empleados de la empresa el 2014 creció en un 75%, y en el año 2015 creció 250%.

Podemos ver que los resultados en la empresa han mejorado considerablemente estos últimos 3 años. Esto debido principalmente al exitoso manejo de la empresa por parte de la gerencia, la cual a través de varios negocios exitosos del 2015 logro posicionarse como una empresa de elite. La participación en seguridad VIP, tanto en la Copa América 2015, como en el mundial sub-17 2015, se logró ser de los mejores proveedores para la realización de la Copa.

6.3.2. Conclusiones relación resultados con compromiso Zintex

Zintex es una empresa que lleva alrededor de 15 años en el rubro de la seguridad, teniendo unos muy buenos resultados en los últimos años, partido por un emprendimiento desde joven, del dueño de la empresa Jorge Alessandri ha aprendido a adaptarse a las necesidades del mercado y explotar un nicho que a una primera mirada no se ve tan atractivo.

La empresa Zintex obtuvo una calificación en el compromiso de los empleados de un 3,09 en promedio lo que nos dice que obtuvo un 62% de compromiso. Los empleados tienen un compromiso medio medido a través del modelo UWES aplicado con las variables más importantes de acuerdo al estudio de AON Hewitt. Teniendo que mejorar la Alta dirección, la gestión de personas y la comunicación en la comunicación externa, ya que fueron los peores evaluados por los empleados.

Un estudio hecho por AON Hewitt en 2015 nos muestra que las empresas que pertenecen a la industria de los servicios, tienen un promedio de compromiso del 70%, en promedio en toda América Latina. Dado esto tenemos que la empresa Zintex está por debajo del promedio de América Latina, por lo que se puede desprender que esta empresa no tiene los empleados comprometidos como quisiera.

Por otro lado, un estudio de las tendencias internacionales del año 2016, nos dice que el compromiso mundial, según la escala utilizada anteriormente, es de un 65% donde la empresa no se distanciaría tanto del promedio mundial. Sin embargo, vemos que el compromiso de América latina es de un 72%, un punto más alto que el año 2015. Por lo que en cuanto al nivel mundial la empresa no es muy distinta al promedio global.

En cuanto a los resultados de la empresa, sabemos que en el año 2015 la empresa creció 279% lo que está muy arriba del promedio de las empresas de la misma facturación en Chile las cuales han crecido todas cercanas al 1%, por lo que se puede decir que la empresa ha tenido una muy buena gestión, y está teniendo una ventaja competitiva que ha sabido utilizar y ha crecido notablemente gracias a esto.

Zintex tuvo grandes resultados el año 2015 por variadas razones, una de ellas fue la capacidad del equipo para poder encontrar y cerrar nuevos negocios, en especial en el año 2015, se trabajó en la seguridad VIP de la copa América, realizada en Chile, en donde fueron elegidos como el mejor proveedor de la Copa. Por otro lado, también organizo la seguridad de los salones VIP del mundial sub-17. Donde debido a la experiencia obtenida en la Copa América, les resulto más fácil realizarlo. Y por último el cierre del contrato con la universidad del Desarrollo donde fueron elegidos para realizar la seguridad de toda la universidad.

Todo lo mencionado anteriormente trajo un gran flujo de dinero a la empresa, la cual ha podido aprovechar de manera efectiva, creando negocios nuevos y estables, para así poder tener un ingreso fijo y no depender de las temporadas.

Como podemos apreciar la empresa ha tenido muy buenos resultados los últimos años, y tenemos que el compromiso de esta está por debajo del promedio de la industria, por debajo del

promedio mundial, y por debajo del promedio de América Latina lo que nos resumiría que esta empresa está teniendo un compromiso bajo, y está obteniendo muy buenos resultados.

Por lo que no podemos concluir, para esta empresa, que el compromiso esté relacionado con los buenos resultados de esta empresa, ya que tiene muy buenos resultados, pero el compromiso relativamente bajo, además de que hubo muchos factores externos de los cuales la empresa pudo mejorar sus resultados, como por ejemplo los negocios nuevos tomados el 2015.

Se concluye que no hay suficiente evidencia como para decir que los resultados financieros de esta empresa se deben al compromiso, o que tienen relación, debido al mejoramiento excesivo de los resultados el último año no se ve explicado por el compromiso, ya que en esto está por debajo de la industria y del mundo.

Por el lado de rotación de empleados, no se obtuvo información sobre la cantidad de personas que abandonaron o fueron desvinculadas de la empresa. Pero si se tiene el crecimiento de número de personal en los distintos años: en el período 2013-2014 la fuerza laboral creció en un 79%, mientras que en el período 2014-2015 el número de empleados aumentó en un 250%. Teniendo en cuenta que el nivel de compromiso de Zintex está muy por debajo de los niveles de *engagement* de mercado, este aumento en el número de trabajadores se puede asociar al aumento en los resultados y los nuevos negocios tomados que requieren más personal, y no al compromiso.

7. Conclusiones

El compromiso laboral es un tema que ha sido muy estudiado en el siglo XXI. Muchos son los autores que asocian un buen nivel de compromiso de los empleados a una serie de beneficios que puede obtener una empresa. Uno de estos beneficios, es obtener buenos resultados en términos financieros y en términos de rotación de empleados. Es por esto que esta investigación lo que buscó fue medir el compromiso de tres empresas chilenas (Zintex, UPSOCL y Mets), para poder obtener conclusiones con respecto a la relación entre este y los resultados financieros y de rotación de personal de estas firmas.

Por medio de un modelo de medición de compromiso, creado a partir del Modelo de Compromiso de AON Hewitt y sus Generadores de Compromiso, se obtuvo el nivel de compromiso de las tres compañías que formaban parte de la investigación. Esto por medio de una encuesta realizada a una muestra significativa de cada una de las empresas, en la que también se buscaba diferenciar a los empleados por áreas de desempeño y años de permanencia en la empresa con el fin de poder obtener conclusiones más profundas. A partir de los resultados obtenidos, se realizaron comparaciones con índices macro de compromiso: niveles de compromiso a nivel mundial, a nivel latinoamericano y a nivel país. Lo que se buscaba era poder ubicar a estas empresas por arriba o debajo de los niveles de compromiso de mercado (país, zona y mundial), para luego comparar sus resultados financieros y de rotación de personal con los encontrados en el mercado. Los resultados obtenidos luego de comparar fueron distintos para cada empresa, donde algunos permiten sacar conclusiones más gravitantes y significativas que otros.

Por el lado de los resultados financieros, tanto en UPSOCL como en Mets se encontró una correlación entre la comparación de sus niveles de compromiso y utilidades, con los de mercado. Estas correlaciones fueron opuestas: por el lado de UPSOCL tanto su nivel de compromiso, como el crecimiento en sus utilidades en el período 2014-2015 estuvieron por sobre los índices de mercado, mientras que en Mets, ambos indicadores estuvieron por debajo de lo que dicta el mercado. Ahora cabe mencionar, que en el caso de UPSOCL, el compromiso fue mayor al de las empresas chilenas por cerca de 3 puntos, mientras que su crecimiento financiero fue superior en 60 puntos al de las empresas pequeñas en el país, lo que podría estar impulsado por una serie de factores siendo el compromiso uno de ellos. Por el lado de Mets, se presenta la situación contraria: un nivel de compromiso menor al de Chile y Latinoamérica, y un decrecimiento significativo en los resultados financieros, que se contraponen al alza en el mismo período en las ventas de las pequeñas empresas del país. Pero si se toman los resultados de lo que va de 2016, el efecto negativo que podía presentar el compromiso en los resultados financieros, pasa a ser positivo o simplemente a no tener un efecto sobre las finanzas de la empresa. Por último, en el caso de Zintex, el crecimiento de los resultados estuvo muy por sobre los de mercado (más de 600 puntos de diferencia), siendo que el nivel de compromiso obtenido por medio del modelo creado fue el más bajo de las tres empresas. Dicho esto, el crecimiento en resultados financieros en Zintex estuvo impulsado por otras variables y no por el compromiso.

Con lo obtenido de la comparación entre compromiso y resultados financieros de las tres empresas y los índices de mercado, se puede concluir que sí puede existir una relación entre compromiso y nivel de utilidades. Pero no se puede explicitar el nivel de impacto del compromiso

sobre los resultados financieros, y claramente no siempre el nexo entre estos dos indicadores existe.

Por el otro lado, se tiene la rotación de empleados. En el caso de Zintex, no se tenía información sobre la rotación, sino que sobre el crecimiento en el número de empleados. Como se analizó anteriormente, el gran crecimiento de la fuerza laboral entre un año y otro, contrasta con el bajo nivel de compromiso de la empresa, lo que lleva a la conclusión que este aumento de personal está mucho más relacionado al aumento de los negocios de la empresa. En cuanto a las otras dos empresas, los resultados fueron distintos entre ellas. Por el lado de UPSOCL, si bien no se tenía el número real de rotación, por lo que comentaron los miembros de la empresa este índice era prácticamente nulo, aumentando año a año el número de personas que se unió a la empresa. Esto podría estar relacionado con el compromiso, ya que el alto nivel de *engagement* que presenta la compañía, puede impulsar la decisión de quedarse en la empresa por parte de los trabajadores e incluso lograr el gran aumento de personal que se ha visto en los últimos dos años. Por el otro lado, en Mets el nivel de rotación es menor al de mercado. Si bien esto es algo bueno para la empresa, no va de la mano con el nivel de compromiso que presenta: casi 6 puntos por debajo que el del mercado chileno.

Por lo tanto, no se pueden obtener conclusiones reveladoras del impacto del compromiso de los empleados sobre la rotación de estos, ya que, si bien en UPSOCL pareciera ser un factor determinante el compromiso sobre la permanencia de los trabajadores en la empresa, en Mets no pasa lo mismo.

Por último, si se toman en cuenta los resultados financieros y la rotación de empleados como un solo resultado, se puede decir que el impacto del nivel de compromiso en los resultados de las empresas que colaboraron, no es comprobable por medio de la investigación. Esto ya que en las tres empresas los resultados variaron de gran manera:

- En UPSOCL el compromiso puede ser un factor importante que impulse ambos tipos de resultados.
- En Mets, el nivel de *engagement* pareciera tener relación con los resultados financieros, pero si se toman los resultados más recientes esta relación desaparece. Por el lado de rotación, la decisión de quedarse o no en la empresa por parte de los empleados al parecer no está influenciada por el nivel de compromiso que presentan con la compañía.
- En Zintex, tanto en resultados financieros como en el aumento de la fuerza laboral pareciera no haber un impacto del compromiso de los empleados.

Esta diferencia de resultados podría ser explicada por diferencias de composición de las áreas desempeñadas por los trabajadores, la cantidad de personas perteneciente a los distintos grupos creados en base a tiempo de permanencia en la empresa, industrias a la que pertenecen, y una serie de factores más. Pero en lo concreto, la investigación no entrega resultados definitivos sobre el impacto del compromiso laboral en los resultados de la empresa.

8. Bibliografía

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002a). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. Version 1.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Robbins, S.P., (1996). *Compromiso Organizacional*. (Séptima Edición). México DF: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Jericó, P. (2001): *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Ed Prentice Hall Financial Times, Madrid, España.
- Colquitt, J., LePine, J., Wesson, M (2007): *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Ed Mc Graw Hill.
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T. and Boulian P.V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(5): 603-9.
- Kruse, K, (2013, 14 de Julio): How do you measure engagement. *Revista Forbes*.
- Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1999) *Comportamiento organizacional*, 8. ed. México: International Thomson Editores, 1999.
- Salanova Soria, M. Wilmar, B. Schaufeli, W.B. (2009) *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial
- Kuh, G.D. Cruce, T. Shoup, R. Kinzie, J. (2008). Unmasking the effects of student engagement on first-year college grades and persistence. *The Journal of Higher Education*, 79(5), 540-563.
- Bresó, E. Gracia, E. (2007). Bienestar psicológico en profesionales y estudiantes universitarios. Un estudio comparativo desde la Psicología Organizacional Positiva. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 17(1), 23-38.
- Edelwich, J. y Brodsky, A. (1980) *Stages of disillusionment in the helping professions*. Nueva York: Human Sciences Press.
- Maslach, C. (1981). Measurement of experience burnout. *Journal of Organizational Behavior*. .
- Pines, A. y Aronson, E. (1981). *Burn out: from tedium to personal growth*. Nueva York: Free Press.
- Roger Forbes (2011). *El síndrome del Burnout. Síntomas, causas y medidas de atención en la empresa*.
- Albee, G. (2000). Commentary on prevention and counseling psychology. *The Counseling Psychologist*, 28(6), 845-853.
- Saladrigas, H. 2006. *Imagen Institucional del Complejo Agroindustrial "Héctor Molina"*. Universidad de la Habana, La Habana.
- Fernández Loza, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Universidad de Rioja, La Rioja.
- Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2015 (2015). *AON Hewitt*, pp. 3-8.
- 2016 Trends in Global Employee Engagement (2016). *AON Hewitt*, pp. 4-8.
- Base de Datos de Compromiso de AON Hewitt (2012). *AON Hewitt*.
- Engagement en el Trabajo (2015). *Innovum, Fundación Chile*, pp. 23-27.

- Workmonitor (2016). *Randstad*.
- Estadísticas de Empresas por Tamaño Según Ventas (2015, octubre). *Servicio de Impuestos Internos*.

9. Anexos

9.1. Anexo 1 – Encuesta UPSOCL

Question	Totalmente en Desacuerdo		En Desacuerdo		Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo		De Acuerdo		Totalmente de Acuerdo		Total
1) Siento orgullo de trabajar en una empresa de alta reputación.	0.00%	0	0.00%	0	12.50%	2	68.75%	11	18.75%	3	16
2) Estoy contento por como la empresa en la que trabajo me valora.	0.00%	0	18.75%	3	25.00%	4	37.50%	6	18.75%	3	16
3) Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica empresarial que tienen...	0.00%	0	25.00%	4	31.25%	5	37.50%	6	6.25%	1	16
4) Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la empresa.	0.00%	0	13.33%	2	40.00%	6	33.33%	5	13.33%	2	15
5) Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo.	0.00%	0	0.00%	0	18.75%	3	43.75%	7	37.50%	6	16
6) Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa.	6.25%	1	25.00%	4	18.75%	3	31.25%	5	18.75%	3	16

7) En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades.	0.00%	0	6.25%	1	12.50%	2	56.25%	9	25.00%	4	16
8) Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la empresa.	0.00%	0	12.50%	2	43.75%	7	12.50%	2	31.25%	5	16
9) Siento que en mi empresa hay un buen manejo de las personas.	0.00%	0	25.00%	4	25.00%	4	31.25%	5	18.75%	3	16
10) Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes.	6.25%	1	6.25%	1	37.50%	6	37.50%	6	12.50%	2	16
11) Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo q...	12.50%	2	12.50%	2	12.50%	2	37.50%	6	25.00%	4	16
12) Me gusta la capacidad que tiene la empresa para comunicarse con entidad...	0.00%	0	6.25%	1	43.75%	7	50.00%	8	0.00%	0	16
13) Me siento orgulloso de como mi empresa le da importancia a los clientes...	0.00%	0	0.00%	0	37.50%	6	50.00%	8	12.50%	2	16

14) Me gusta que mi empresa se preocupe de la diversidad e inclusión cultur...	0.00%	0	0.00%	0	25.00%	4	25.00%	4	50.00%	8	16
15) Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones...	6.25%	1	6.25%	1	0.00%	0	31.25%	5	56.25%	9	16
16) Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo...	0.00%	0	0.00%	0	18.75%	3	31.25%	5	50.00%	8	16
17) Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la empresa.	6.25%	1	25.00%	4	37.50%	6	18.75%	3	12.50%	2	16
18) Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma.	0.00%	0	0.00%	0	6.25%	1	37.50%	6	56.25%	9	16
19) Siento que las tareas que me entregan están alineadas con los objetivos...	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	56.25%	9	43.75%	7	16
20) Siento que la compañía maneja muy bien la comunicación entre sus áreas,...	6.25%	1	18.75%	3	25.00%	4	37.50%	6	12.50%	2	16

21) Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios c...	6.25%	1	0.00%	0	18.75%	3	56.25%	9	18.75%	3	16
22) Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable.	0.00%	0	6.25%	1	31.25%	5	31.25%	5	31.25%	5	16
23) Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro.	0.00%	0	0.00%	0	20.00%	3	33.33%	5	46.67%	7	15

9.2. Anexo 2 – Encuesta Mets

#	Question	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total Respuestas	Mean
1	Siento orgullo de trabajar en una empresa de alta reputación.	3	11	35	24	6	79	3.24
2	Estoy contento por como la empresa en la que trabajo me valora.	5	15	31	21	7	79	3.13
3	Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica empresarial que tiene la empresa en la que trabajo.	7	21	34	13	4	79	2.82
4	Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la empresa.	2	13	32	27	5	79	3.25
5	Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo.	3	9	19	31	17	79	3.63
6	Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa.	9	13	27	22	8	79	3.09
7	En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades.	7	8	27	24	13	79	3.35

8	Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la empresa.	2	17	29	21	10	79	3.25
9	Siento que en mi empresa hay un buen manejo de las personas.	8	13	26	25	7	79	3.13
10	Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes.	0	15	31	22	11	79	3.37
11	Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago.	11	19	31	16	2	79	2.73
12	Me gusta la capacidad que tiene la empresa para comunicarse con entidades externas.	4	7	39	24	5	79	3.24
13	Me siento orgulloso de como mi empresa le da importancia a los clientes.	4	5	24	32	13	78	3.58
14	Me gusta que mi empresa se preocupe de la diversidad e inclusión cultural.	3	7	21	32	15	78	3.63

15	Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes.	7	10	24	30	8	79	3.28
16	Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan.	2	4	14	39	20	79	3.90
17	Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la empresa.	8	8	34	20	8	78	3.15
18	Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma.	4	3	16	36	20	79	3.82
19	Siento que las tareas que me entregan están alineadas con los objetivos de la empresa.	3	3	18	43	11	78	3.72
20	Siento que la compañía maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre supervisor y supervisado, y entre pares.	5	8	35	24	7	79	3.25

2 1	Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios.	11	30	20	16	2	79	2.59
2 2	22) Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable.	2	5	16	39	17	79	3.81
2 3	23) Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro.	0	4	12	41	21	78	4.01

9.3. Anexo 3 – Encuesta Zintex

#	Question	Total ment e en Desac uerdo		En Desac uerdo		Ni de Acuer do Ni en Desac uerdo		De Acue rdo		Total ment e de Acuer do		Total Resp onses	
1	Siento orgullo de trabajar en una empresa de alta reputación.	9	22,5%	3	7,5%	13	32,5%	8	20,0%	7	17,5%	40	100%
2	Estoy contento por como la empresa en la que trabajo me valora.	6	15,0%	8	20,0%	9	22,5%	11	27,5%	6	15,0%	40	100%
3	Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica empresarial que tiene la empresa en la que trabajo.	9	22,5%	7	17,5%	5	12,5%	14	35,0%	5	12,5%	40	100%
4	Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la empresa.	10	25,0%	7	17,5%	9	22,5%	12	30,0%	2	5,0%	40	100%

5	Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo.	7	17,5%	5	12,5%	6	15,0%	14	35,0%	8	20,0%	40	100%
6	Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa.	8	20,0%	4	10,0%	9	22,5%	13	32,5%	6	15,0%	40	100%
7	En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades.	7	17,5%	3	7,5%	7	17,5%	15	37,5%	8	20,0%	40	100%
8	Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la empresa.	5	12,5%	8	20,0%	9	22,5%	11	27,5%	7	17,5%	40	100%
9	Siento que en mi empresa hay un buen manejo de las personas.	10	25,0%	6	15,0%	9	22,5%	12	30,0%	3	7,5%	40	100%

10	Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes.	5	12,5%	5	12,5%	11	27,5%	13	32,5%	6	15,0%	40	100%
11	Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago.	7	17,5%	8	20,0%	7	17,5%	13	32,5%	5	12,5%	40	100%
12	Me gusta la capacidad que tiene la empresa para comunicarse con entidades externas.	8	20,0%	7	17,5%	12	30,0%	11	27,5%	2	5,0%	40	100%
13	Me siento orgulloso de como mi empresa le da importancia a los clientes.	10	25,0%	2	5,0%	12	30,0%	11	27,5%	5	12,5%	40	100%

14	Me gusta que mi empresa se preocupe de la diversidad e inclusión cultural.	9	22,5%	6	15,0%	10	25,0%	12	30,0%	3	7,5%	40	100%
15	Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes.	6	15,0%	5	12,5%	4	10,0%	15	37,5%	10	25,0%	40	100%
16	Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan.	6	15,0%	2	5,0%	9	22,5%	14	35,0%	9	22,5%	40	100%
17	Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la empresa.	10	25,0%	6	15,0%	9	22,5%	11	27,5%	4	10,0%	40	100%

18	Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma.	9	22,5%	5	12,5%	7	17,5%	11	27,5%	8	20,0%	40	100%
19	Siento que las tareas que me entregan están alineadas con los objetivos de la empresa.	6	15,0%	6	15,0%	4	10,0%	16	40,0%	8	20,0%	40	100%
20	Siento que la compañía maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre supervisor y supervisor, y entre pares.	12	30,0%	6	15,0%	7	17,5%	11	27,5%	4	10,0%	40	100%

21	Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios.	8	20,0%	7	17,5%	11	27,5%	10	25,0%	4	10,0%	40	100%
22	Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable.	6	15,0%	3	7,5%	6	15,0%	16	40,0%	9	22,5%	40	100%
23	Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro.	7	17,5%	2	5,0%	5	12,5%	16	40,0%	10	25,0%	40	100%

9.4. Anexo 4 – Crecimiento pequeñas empresas

	2014		2015	
	Nº	Ventas (miles UF)	Nº	Ventas (miles UF)
Pequeña 1	85.129	295.552	86.807	301.611
Pequeña 2	54.318	381.633	55.353	389.083
Pequeña 3	41.389	642.212	42.494	659.499
Total	180.836	1.319.397	184.654	1.350.193
Ventas Promedio (miles Uf)	7,296		7,312	
Crecimiento	0,22%			