



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORÍA  
CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE  
GESTIÓN**

**“HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN QUE FOMENTAN  
EL *ENGAGEMENT* DE LAS NUEVAS GENERACIONES EN LA  
PRENSA ESCRITA”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

**CAROLINA AHUMADA ESPINOZA**

**Profesora Guía: JAVIERA MÜLLER NÚÑEZ**

**VALPARAÍSO, ENERO 2020**

# ÍNDICE

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción .....	8
Capítulo I: Marco Teórico .....	12
1.1. <i>Engagement</i> .....	12
1.1.1. Concepto De <i>Engagement</i> .....	12
1.1.2. Origen Del <i>Engagement</i> .....	13
1.1.3. <i>Engagement</i> De Empleados .....	15
1.2. Generación <i>Millennials</i> O Generación Y.....	15
1.3. Herramientas De Control De Gestión .....	18
1.3.1. Herramientas Ex –Ante.....	19
1.3.1.1. Sistemas De Incentivos.....	19
1.3.1.2. Cultura Organizacional.....	20
1.3.2. Herramientas Ex –Post.....	21
1.3.2.1. Presupuesto.....	21
1.3.2.2. Indicadores De Gestión.....	21
1.3.2.3. Cuadro De Mando Integral .....	22
1.3.2.4. Auditoría Interna .....	24
1.3.2.5. Manuales De Procedimientos .....	25
Capitulo II. Metodología De Investigación .....	29
2.1. Enfoque Metodológico.....	29
2.2. Población Y Muestra .....	29
2.3. Procedimiento De Análisis .....	30
Capítulo III: Resultados .....	35
3.1. Resultados De Herramientas De Control De Gestión .....	41

Capítulo IV: Discusión De Los Resultados .....	63
Capítulo V: Conclusión .....	68
Referencias.....	71
Anexos.....	77

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Fechas de nacimiento de la generación millennials.....	16
Tabla 2: Elementos organizacionales y Herramientas de Control de Gestión que fomentan el <i>engagement</i> .....	27
Tabla 3: Análisis de correlación de Herramientas de Control de Gestión y Rango Etario en dimensión de vigor.....	51
Tabla 4: Análisis de correlación de Herramientas de Control de Gestión y Rango Etario en dimensión de dedicación.....	52
Tabla 5: Análisis de correlación de Herramientas de Control de Gestión y Rango Etario en dimensión de absorción.....	54
Tabla 6: Análisis de medidas de tendencia, variabilidad y dispersión, y medidas de posición para ítem “Años trabajando”.....	84
Tabla 7: Análisis de Frecuencia para ítem “Área de trabajo”.....	85
Tabla 8: Análisis de Frecuencia para ítem “Edad”.....	85
Tabla 9: Análisis de Frecuencia para ítem “Género”.....	85
Tabla 10: Análisis de Frecuencia para ítem “Hijos”.....	86
Tabla 11: Análisis de Frecuencia para ítem “Estado civil”.....	86
Tabla 12: Análisis de Frecuencia para ítem “Nacionalidad”.....	86
Tabla 13: Análisis de Frecuencia para ítem “Tramo de ingresos”.....	87
Tabla 14: Análisis de Frecuencia para ítem “Nivel Educativo”.....	87
Tabla 15: Análisis de medidas de tendencia, variabilidad y dispersión, y medidas de posición de las herramientas de control de gestión en dimensión vigor.....	88
Tabla 16: Análisis de medidas de tendencia, variabilidad y dispersión, y medidas de posición de las herramientas de control de gestión en dimensión dedicación.....	89

Tabla 17: Análisis de medidas de tendencia, variabilidad y dispersión, y medidas de posición de las herramientas de control de gestión en dimensión absorción: .....	89
Tabla 18: Preferencia en porcentaje de los elementos organizacionales bajo la dimensión de vigor, dedicación y absorción .....	90

## ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cantidad de años en que los encuestados trabajan para la organización .....	35
Gráfico 2: Porcentaje por área de trabajo de los encuestados .....	36
Gráfico 3: Rango etario de los encuestados.....	36
Gráfico 4: Género de los encuestados .....	37
Gráfico 5: Estado civil de los encuestados .....	38
Gráfico 6: Porcentaje de encuestados con o sin hijos .....	38
Gráfico 7: Nacionalidad de los encuestados.....	39
Gráfico 8: Ingresos de los encuestados por tramo .....	40
Gráfico 9: Nivel Educativo de los encuestados .....	41
Gráfico 10: Nivel de acuerdo promedio hacia herramientas de control de gestión ex –ante bajo la dimensión de vigor.....	42
Gráfico 11: Nivel de acuerdo promedio hacia herramientas de control de gestión ex –post bajo la dimensión de vigor.....	43
Gráfico 12: Nivel de acuerdo promedio hacia las herramientas de control de gestión ex – ante y ex –post bajo la dimensión de vigor.....	44
Gráfico 13: Nivel de acuerdo promedio hacia herramientas de control de gestión ex –ante bajo la dimensión de dedicación.....	45
Gráfico 14: Nivel de acuerdo promedio hacia herramientas de control de gestión ex –post bajo la dimensión de dedicación.....	46
Gráfico 15: Nivel de acuerdo promedio hacia las herramientas de control de gestión ex – ante y ex –post bajo la dimensión de dedicación.....	47
Gráfico 16: Nivel de acuerdo promedio hacia herramientas de control de gestión ex –ante bajo la dimensión de absorción. ....	48
Gráfico 17: Nivel de acuerdo promedio hacia herramientas de control de gestión ex –post bajo la dimensión de absorción. ....	49

Gráfico 18: Nivel de acuerdo promedio hacia las herramientas de control de gestión ex – ante y ex –post bajo la dimensión de dedicación.....	50
Gráfico 19: Preferencia en porcentaje de los elementos organizacionales bajo la dimensión de vigor. ....	57
Gráfico 20: Preferencia en porcentaje de los elementos organizacionales bajo la dimensión de dedicación. ....	58
Gráfico 21: Preferencia en porcentaje de los elementos organizacionales bajo la dimensión de absorción. ....	60
Gráfico 22:Elementos presentes en dimensiones de vigor, dedicación y absorción .....	62

## ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo de demandas y recursos laborales .....	14
Ilustración 2: Cuadro de mando integral como estructura para transformar una estrategia en términos operativos. ....	23

## RESUMEN

El *engagement* es un concepto que ha tomado relevancia en las organizaciones, pues permite que los empleados presenten un sentido de compromiso hacia las labores que realizan, por ello, los altos mandos han tenido que poner sus esfuerzos para promoverlo. Poder promover el *engagement* ya es un tema difícil, sin embargo, esta situación se dificulta aún más cuando se debe promover en una generación que se caracteriza por no ser comprometida, siendo esta generación los denominados *millennials*, los cuales se han vuelto un reto para las organizaciones, provocando que se busquen nuevas formas para fomentar su compromiso evitando tasas de rotación considerables.

Por esto, es que se requiere analizar qué herramientas desde el control de gestión pueden fomentar el *engagement* en los *millennials*. Para lograr esto, se deben encontrar los elementos que prefieren esta generación y tomarlos en consideración para aplicarlas.

Dicho esto, comprometer a los *millennials* comienza por ellos mismos y no depende de gran manera de alguna variable externa. Es por ello, que el presente documento propone qué herramientas de Control de Gestión pueden ser utilizadas para promover un *engagement* en las nuevas generaciones, lo cual en la literatura investigada no se ha logrado apreciar específicamente.

**Palabras claves:** *Engagement, Millennials, Promover, Herramientas.*

## **ABSTRACT**

Engagement is a concept that has taken relevance in organizations, because it allows employees to present a sense of commitment to the work they do, so that senior management has had to put their efforts to promote it.

To be able to promote engagement is already a difficult issue, however, this situation is even more difficult when it must be promoted in a generation that is characterized by not being committed, being this generation the so-called millennials, which have become a challenge for organizations, causing them to seek new ways to encourage their commitment by avoiding considerable turnover rates.

For this reason, it is necessary to analyze which tools from the management control can promote the engagement in the millennials. To achieve this, the elements preferred by this generation must be found and taken into consideration for their application.

Having said that, engaging millennials starts with themselves and does not depend in a great way on some external variable. This is why this document proposes which management control tools can be used to promote engagement in the new generations, which has not been specifically appreciated in the literature researched.

**Keywords:** Engagement, Millennials, Promote, Tools.

## INTRODUCCIÓN

Entendiendo el *millennial* como el nacido entre el año 1980 y el año 2000, un estudio de una prestigiosa auditora expresa que, cerca de un 43% de los *millennials* piensa dejar su trabajo en los próximos dos años y sólo un 28% se visualiza en su mismo trabajo en los próximos cinco años (Deloitte, 2018). La rotación de personal involucra costos primarios, relacionados con el retiro del empleado y su reemplazo, costos secundarios, relacionados a los efectos colaterales inmediatos de la rotación, y costos terciarios, relacionados a los efectos colaterales mediatos de la rotación de personal que se manifiestan a mediano y largo plazo (Chiavenato, 1999). Adicionalmente, Deloitte (2018) establece que la rotación de una persona puede llegar a ser dos veces la remuneración de ese personal. Por lo tanto, dado los diferentes costos que intervienen en el retiro y reemplazo de un trabajador, la rotación de personal es un elemento de preocupación para las organizaciones, pues los trabajadores son un componente esencial para cualquier tipo de institución (Agudelo, Alveiro, Saavedra, & Ramiro, 2016).

Las altas tasas de rotación en los *millennials* pueden deberse a que los empleados tienen mayores facilidades para encontrar empleo, por lo que a las empresas les es cada vez más difícil retenerlos (Deloitte, 2018), siendo así que esta generación demuestra un grado de *engagement* deficiente, entendiéndose en este contexto el *engagement* como la relación que tiene el empleado con la organización donde el empleado tiene comportamientos o actitudes de entusiasmo, compromiso y participación en su trabajo (Bakker & Leiter, 2010; Macey & Schneider, 2008). Por lo tanto, esta generación al tener un menor *engagement*, que provoca un alto índice de rotación laboral, podría afectar las utilidades de las empresas o, en casos extremos, hasta su existencia, lo que es muy perjudicial para cualquier organización (Mendoza, 2003).

Ahora bien, ¿Por qué las organizaciones dejan que los *millennials* se retiren o simplemente dejan de contratarlos? Además de los costos que esto implicaría, los *millennials* buscan innovar en el campo laboral, por lo cual retener a los empleados de la generación *millennials* puede ser una ventaja para las organizaciones por sus aspectos característicos: son creativos, de mente abierta y global, muestran preferencia por un trabajo colaborativo, son defensores del medioambiente y la sustentabilidad, presentan habilidades multitarea y también son tecnológicos (Rencoret, 2014). Dada su naturaleza innovadora son un aporte para las organizaciones que requieren mantener su innovación

constantemente. Existe un rubro que actualmente necesita transformarse, como lo es el rubro de comunicación escrita, pues este tipo de empresas han dejado de ser consumida masivamente dada la era del internet (Gutiérrez, 2015), siendo así que desde hace tiempo se han tenido que añadir innovaciones para poder redactar las noticias de una manera que puedan cautivar al lector (Aracena, 2006). Los *millennials* mientras se sientan comprometidos, es decir con *engagement*, aportarían a este tipo de empresas, por lo cual se debe poner énfasis en promover su *engagement*, dado que su debilidad es la falta de compromiso en actividades con respecto al trabajo (Melchor-Chávez, Flores-Jiménez, Rodríguez-Moreno, Vázquez-Alamilla, & Flores-Jiménez, 2019). En otras palabras, surge la necesidad de estudio del *engagement* enfocado en los *millennials*, puesto que el *engagement* puede constituirse como un factor que evita la rotación de personal, por lo cual crear un *engagement* en el personal de empresas del rubro de prensa escrita reduciría las salidas voluntarias del trabajador y mantendría la innovación que tanto requieren (Quezada & Fierro, 2015).

Entonces, ¿Cómo podemos mejorar las deficiencias de *engagement*? Controlar el *engagement* es necesario, dado que, una falta de control favorece el *burnout*, un concepto conocido por ser el opuesto del *engagement* (Avenidaño Trujillo, D., & Castañeda Triviño, J., 2013; Juárez García. 2015), y también añadido a lo anterior, si se controla el *engagement* se reduciría la relación entre el estrés y la satisfacción laboral (Orgambidez-Ramos, A., Pérez-Moreno, P. J., & Borrego-Alés, Y., 2015). Es por ello, que el *engagement* se ha centrado en estudios bajo tres enfoques: en empleados (Berry & Morris, 2008; González, 2010; Markos & Sridevi, 2010; Saks, 2006), en estudiantes (Martin & Bolliger, 2018; Pacheco, Durán, & Rey, 2007; Skinner & Belmont, 1993; van Doorn, Lemon, Mittal, & Nass, 2010) y en los consumidores (Jaakkola & Alexander, 2014; Sawhney, Verona, & Prandelli, 2005). Las investigaciones han sido orientadas en su mayoría a puntos de vistas más psicológicos, por ende, una mirada desde el Control de Gestión es necesaria dada la relevancia que el *engagement* en los empleados tiene para el buen desempeño de una organización (Markos & Sridevi, 2010). Según lo revisado en la literatura, se puede indicar que no hay muchas investigaciones que den alguna guía o paso a paso que se pueda ejecutar para poder aumentar el *engagement* en los empleados desde la disciplina del Control de Gestión, generando un espacio para encontrar herramientas que permitan promover el *engagement* en las organizaciones.

Este estudio describe los diversos puntos de vistas de los *millennials* en empresas del rubro de prensa escrita, el cual reside en un análisis de aquellas Herramientas de Control de Gestión que promueven un mayor *engagement* en esta nueva generación de empleados, tomando en cuenta todos aquellos elementos que consideren para que estas organizaciones puedan retenerlos y reducir sus tasas de rotación de personal. Para este estudio surge una pregunta central y una sub-pregunta de investigación que consisten en lo siguiente:

- ¿Qué herramientas de control de gestión promueven un mayor *engagement* laboral en los *millennials*?
  - ¿Qué elementos de una organización describen los *millennials* que promueven un mayor *engagement*?

Dicho esto, el propósito de este estudio es explorar, en el ámbito laboral, las Herramientas de Control de Gestión que las nuevas generaciones prefieren para fomentar su *engagement* dentro de la organización en la cual desempeñan sus labores, de acuerdo con los elementos organizacionales que ellos describen. El estudio es efectuado bajo un análisis descriptivo a empleados que se encuentren dentro de la generación *millennials* en empresas del rubro de prensa escrita para poder mantener la innovación en la forma de comunicar a sus lectores. El estudio desde una mirada de gestión proporcionaría a la literatura existente otros puntos de vistas para las investigaciones del *engagement*, además de aportar a las áreas de recursos humanos y/o de control de gestión un modelo que permita promover el *engagement*, entregando una guía para que las organizaciones puedan tomar decisiones con respecto a su organización y lograr alinear a los empleados con la misión y objetivos de la empresa ya que es cada vez más importante (Rencoret, 2014).

Para poder alcanzar el propósito de la investigación, se analizaron las Herramientas de Control de Gestión que permiten fomentar el *engagement* en las nuevas generaciones de empleados, considerada como la generación *millennials*, dentro de empresas de prensa escrita, para ello se describen las Herramientas de Control de gestión que han sido utilizadas para fomentar el *engagement*, se recopiló información acerca de las Herramientas de Control de Gestión que las nuevas generaciones de empleados prefieren en su trabajo, se analizaron los elementos que fomentan un mayor *engagement* en el trabajo en las nuevas generaciones e identificaron las Herramientas de Control de Gestión

que proporcionan un mayor *engagement* en el trabajo de las nuevas generaciones de empleados.

Considerando la pregunta de investigación, el propósito y los objetivos del estudio anteriormente descritos, el presente documento contiene una sección de marco teórico y revisión literaria para los tres conceptos principales de la investigación: el *engagement*, la generación *millennials*, y las Herramientas de Control de Gestión. Adicionalmente, el documento explica la metodología utilizada para obtener los datos relevantes para la investigación, donde se da a conocer los dos instrumentos de recopilación de datos que permiten el levantamiento de información, que posteriormente a través de su análisis respectivo, se tradujeron en resultados que son interpretados y discutidos con el fin de dar respuesta a los cuestionamientos principales del estudio y entregar nuevos enfoques a la literatura del *engagement*.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Para una mejor comprensión del enfoque de este estudio, se revisa el concepto de *engagement*, siendo considerado su concepto bajo diversos autores, describiendo el origen y la teoría que existe. Además, se muestra el enfoque del *engagement* en los empleados bajo autores que han hablado sobre él. Añadido a lo anterior, se dispone de una sección acerca de los *millennials* para poder comprender sus características principales bajo aspectos sociales y labores, además de establecer la fecha en que se considerará esta generación en la cual este estudio se centrará. Finalmente, se muestra una sección de Herramientas de Control de Gestión que diversos autores exponen, considerando su relación con el *engagement*. Lo anterior, permitirá una comprensión de los elementos que serán claves para esta investigación.

## 1.1. *ENGAGEMENT*

### 1.1.1. CONCEPTO DE *ENGAGEMENT*

La palabra *engagement* aún es compleja para ser traducida al español al no haber un término que en su totalidad abarque este concepto (Bobadilla Yzaguirre, Callata Nosiglia, & Caro Rojas, 2015), sin embargo, desde una traducción explícita podría significar “compromiso”. Salanova & Schaufeli (2009) definen *engagement* como un estado positivo en el que el empleado se encuentra, caracterizándose por tener vigor, dedicación y entusiasmo en el trabajo, además de total absorción.

Robles & Gutiérrez (2018) citando a Schaufeli, Salanova, Gonzáles y Bakker (2002) exponen que el *engagement* está compuesto por tres dimensiones:

1. **Vigor:** caracterizado por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino.
2. **Dedicación:** que es el esfuerzo o empeño en un objetivo, denotando alta implicación laboral junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.

3. **Absorción:** la cual ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo “pasa volando”, y se tienen dificultades de desconectar de lo que se está haciendo debido a la fuerte dosis de disfrute y concentración.

En resumen, este estudio considerará el *engagement* como el compromiso que tienen las personas, donde se demuestra energía, esfuerzo y concentración al realizar las labores dentro de la organización en la que se encuentra, estando en un estado de felicidad mientras trabajan.

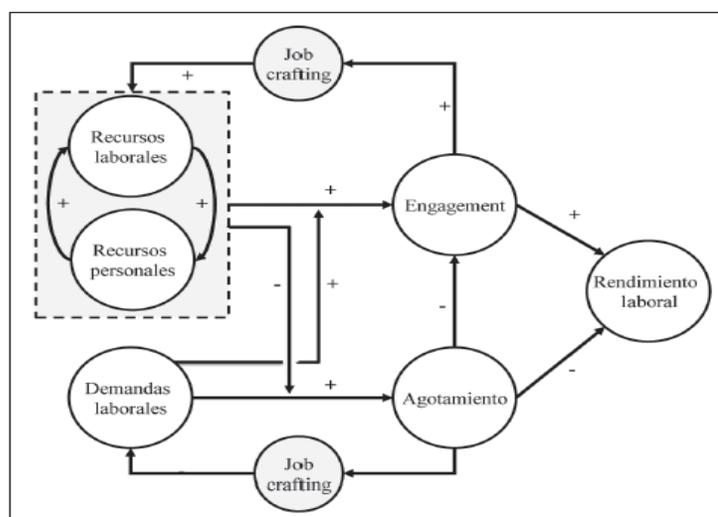
### **1.1.2. ORIGEN DEL *ENGAGEMENT***

Wilmar Schaufeli, un profesor reconocido por dar a conocer el moderno concepto de *engagement*, comenzó en primera instancia con el estudio del *burnout* para poder estudiar a aquellos empleados que en su trabajo no “funcionaban bien” y se encontraban en un ambiente de estrés. Pero, personas colaboradoras a él le preguntaron por aquellos empleados que tienen un patrón opuesto, es decir, empleados *engaged* y es así como inició este concepto. Dado esto, Schaufeli en una entrevista guiada por Juárez García (2015) da a entender *engagement* como un opuesto al *burnout*, en términos de que el *burnout* se refiere a aquellas personas con mermas de energía para desempeñar el trabajo y el *engagement* es cuando se tiene ese tipo de energía. A lo anterior, para Schaufeli, es necesario evitar que las personas se encuentren en un estado de *burnout* para poder lograr que estén *engaged*.

La teoría de demandas y recursos laborales (DRL) de Bakker y Demerouti, es una de las teorías que enmarca al *engagement*, la cual hace referencia a conceptos tales como, la demanda laboral y recursos laborales, siendo estos conceptos aquellas variables que podrían explicar el *engagement* (Ilustración N°1). Bajo esta teoría se entiende como demandas laborales como la presión laboral o exigencias físicas en el trabajo, y a los recursos laborales como aquellos aspectos que reducen las exigencias laborales, estimulan el crecimiento personal y a ser decisivos en la consecución de objetivos organizacionales. En este contexto, existe otro concepto que interactúa en el modelo de demandas y recursos laborales llamado *jobcrafting* que consiste en el proceso en que los empleados influyen en sus puestos de trabajo (Bakker & Demerouti, 2013). Con respecto a

lo que los autores de este modelo proponen, la teoría de demandas y recursos laborales podría explicar el bienestar de los empleados como el *burnout*, la salud, la motivación, el *engagement* y también podría comprender, explicar y pronosticar el rendimiento laboral. En referencia al *burnout* y el *engagement* propone que los empleados que se encuentran con *burnout*, pueden crear más demandas laborales a medida que pasa el tiempo, y los empleados con *engagement* tienden a movilizar sus propios recursos laborales, siendo así que al rendimiento laboral el *burnout* lo afecta negativamente y el *engagement* lo afecta positivamente.

Ilustración 1 Modelo de demandas y recursos laborales



Fuente: Elaboración Propia.

Dada las definiciones que los diferentes autores entregan y la teoría que sustenta el *engagement*, se entenderá por *engagement* como un estado positivo en que la persona se encuentra, donde se manifiestan sentimientos de entusiasmo por el trabajo que se realiza. La persona con *engagement* desea invertir el mayor esfuerzo en su trabajo u objetivos por lo que presenta altos niveles de energía provocando que le sea difícil desconectarse con su trabajo ya que lo disfruta.

### **1.1.3. ENGAGEMENT DE EMPLEADOS**

En la entrevista “*Engagement Laboral: Una Concepción Científica*” de Juárez García (2015), Schaufeli expone que *engagement* laboral es un estado en que las personas se encuentran felices en su trabajo, sintiéndose con mucha energía, trabajando con dedicación y esfuerzo, siendo así que se involucran mucho en lo que hacen. Por otro lado, Borrego (2016) establece que el *engagement* se identifica con el estudio de las necesidades de seguridad, de pertenencia, de reconocimiento y de autorrealización dentro del contexto laboral.

Las organizaciones necesitan empleados *engaged* y felices en el trabajo, pues los empleados son un recurso primordial en toda organización. Por tanto, se puede decir que el *engagement* en los empleados puede ser un elemento para lograr el éxito empresarial (Tripiana & Llorens, 2015). En este mismo contexto, en base a estudios realizados se dice que el *engagement* podrá ser mayor cuando los empleados logran conocer qué oportunidades de promoción tienen, comprendiendo a la organización y el porqué de las cosas que se hacen y logrando la competencia para desempeñar sus labores (Lisbona, Morales, & Palací, 2009).

En resumen, es fundamental para las organizaciones que los empleados se encuentren con un *engagement*, pues les permitirá involucrarse más en sus labores. Además, es de vital importancia que las organizaciones les entreguen una oportunidad de promoción y que ellos lo tengan en conocimiento y que también tengan a los empleados comunicados acerca del porqué se hacen las cosas en la organización, ya que les permitirán desempeñar sus tareas de una forma comprometida logrando un buen desempeño en las organizaciones, afectándolas positivamente.

## **1.2. GENERACIÓN *MILLENNIALS* O GENERACIÓN Y**

Hay diferencias entre las generaciones que hasta el día de hoy se han dado a conocer, pues en cada una de ellas existen características, particularidades y fechas de nacimiento diferentes. Además, cada generación ha vivido en contextos distintos, tanto culturales,

políticos y sociales, así como también forjan relaciones con sus empleadores y compañeros de trabajo de una forma diferente (Díaz-Sarmiento, López-Lambraño, & Roncallo-Lafont, 2017).

Como hay diferencias entre las fechas de nacimiento entre una generación a otra, es de esperar que no existan fechas que sean exactas de cuando inicia la generación *millennials*, pues estas fechas varían en diferentes autores (Tabla 1), principalmente sobre el límite del fin de la generación Y el inicio de la generación Z, la cual es la generación siguiente a la generación *millennials* (Díaz-Sarmiento, López-Lambraño & Roncallo-Lafont, 2017).

Tabla 1: Fechas de nacimiento de la generación *millennials*

Autor	Fecha Generación <i>Millennials</i>
Fernandini & Tapia (2019) Melchor-Chávez, Flores-Jiménez, Rodríguez-Moreno, Vázquez-Alamilla & Flores-Jiménez (2019)	1980-2000
Cervantes-Guzmán, Vargas-Hernández, & Vázquez-Ávila (2018)	1981-2000
Deloitte (2018)	1983-1994
Martínez (2018)	1980-1995
González & Enrique (2017)	1977-1997
Irizarry-Hernández (2009)	1979-2000

Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a la Tabla 1, acerca de las fechas de nacimiento en las cuales los *millennials* nacieron, se pueden establecer que esta generación se encuentra entre los años 1980 y 2000 considerando las opiniones de diversos autores y las fechas establecidas en estudios más actuales.

Cada una de las generaciones tiene características diferentes y por tanto formas de trabajar distintas. Según Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009) citando a Ron Zemke et al. (2000), para la generación *millennials* tener en conocimiento

los objetivos de la organización es un factor principal para realizar las labores, además, se caracterizan por trabajar en equipo, se sienten cómodos bajo una fuerte figura de autoridad y tienen amplios conocimientos tecnológicos, puesto que la tecnología es parte de su vida cotidiana. Sin embargo, a pesar de tener características positivas que las organizaciones pueden aprovechar, la generación *millennials* ha sido de interés para las empresas y para investigaciones que se han desarrollado en la actualidad, a causa de que tienden a no mantener un trabajo, demostrando inestabilidad en lo laboral (Melchor-Chávez, Flores-Jiménez, Rodríguez-Moreno, Vázquez-Alamilla & Flores-Jiménez, 2019). Según Zapata & Sánchez (2016). Adicionalmente, esta generación tiende a prestar poca lealtad hacia las empresas, ya que prestan mayor atención a sus propias carreras.

Para los *millennials* la idea de permanecer toda la vida en una empresa se esfuma, lo que en consecuencia se traduce en que no tengan miedo a abandonar a sus empleadores. Por otro lado, Martínez (2018), en su comparativa entre generaciones, explica que los *millennials* son una generación que no vive para el trabajo, si no que prefieren trabajar en un puesto que les agrada, donde no solo les baste con realizar bien sus labores, pues buscan superar todas las metas y objetivos propuestos.

Cuando las organizaciones no prestan atención a los *millennials* a su cargo, estos se aburren al no tener cambios significativos en su puesto de trabajo, donde se es recomendable establecerles retos y metas en sus labores de interés para poder obtener resultados positivos, siendo fundamental involucrarlos hasta en los procesos de toma de decisiones para que puedan comprender los retos de la organización como tal. De esta manera es que las organizaciones al decidir sus iniciativas para retener al personal deben cerciorarse de que cada uno de los puestos de trabajo dispongan de estrategias de capacitación y aprendizaje, y que conjuntamente éstas puedan estar al tanto de los objetivos de personal para poder alinearlos con los objetivos de la organización para que los *millennials* se puedan sentir conformes (González & Enrique, 2017).

En síntesis, para efectos de este estudio, se entenderá que la generación *millennials* abarcaría a todas aquellas personas que nacieron entre los años 1980 y 2000. Con respecto a las características, se puede afirmar entonces que no son comprometidos, pues tienden a aburrirse en su trabajo, por lo cual no son personas que se queden en la misma empresa toda una vida, y al tener un pensamiento diferente a cualquier otra

generación anterior, es un tema de interés para las organizaciones y para estudios futuros. Sin embargo, es una generación que tiene muchos aspectos positivos que rescatar, puesto que siempre están buscando superar metas propuestas por la organización y por ellos mismos, aplicando sus habilidades, creatividad e innovación.

### **1.3. HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN**

Para poder comprender en qué consisten las Herramientas de Control de Gestión se debe tener claro qué es el Control y por consiguiente que se entiende por Control de Gestión. De esta manera, el control es aquella función que actúa sobre los objetivos y planes, el rendimiento y la gestión. En el primero, el Control actúa para comprobar la consistencia que existe entre los objetivos y los planes para poder identificar y corregir las desviaciones y en el segundo aspecto, actúa sobre el rendimiento de la organización para observar la consecución de los objetivos que se tienen y por último, actúa sobre la gestión para determinar si los planes son los apropiados (Flores, 2012). En lo que respecta al Control de Gestión, Anthony & Govindarajan (2007) lo define como un proceso por el que los administradores influyen en los miembros de la organización para implementar las estrategias, siendo así que las organizaciones puedan desarrollar sus estrategias para alcanzar los objetivos prefijados a través de diferentes instrumentos y procedimientos.

Como el Control de Gestión permite facilitar la implementación de las estrategias en una organización, Silva (2013) expone que se pueden utilizar diversos sistemas y Herramientas de Control de Gestión para lograrlo, como los pueden ser los sistemas de planificación, sistemas presupuestarios, sistemas de medición del desempeño, sistemas de compensación e incentivos, sistemas de costeo por actividades, centros de responsabilidades, cuadro de mando integral, entre otros. Por otro lado, Flores (2012) define cuatro Herramientas de Control: Instrumentos de gestión, Planes de control, Sistemas de Información y Programas de verificación. Pero, las Herramientas de Control de Gestión más tradicionales que han sido reconocidas por diferentes autores y que Acuña, Nahuelhuén, & Landabur (2005) declaran, son los presupuestos, indicadores de gestión, cuadro de mando integral, auditoría interna y manuales de procedimientos, siendo estas herramientas utilizadas para un Control ex – post, los cuales sirven como retroalimentación después de que las acciones fueron realizadas. Sin embargo, existen

Herramientas utilizadas como un Control ex – ante, que son antes de la ejecución de las actividades, dentro de las cuales según Escobedo (2013), citando a Flamholtz, Das y Tsui (1985) se pueden encontrar los sistemas de incentivos, añadiendo también la cultura organizacional. Dicho esto, para efectos de este estudio se procede a agrupar las Herramientas de Control de Gestión con sus respectivas definiciones en ex – ante y ex – post para tener una mejor comprensión de ellas:

### **1.3.1.HERRAMIENTAS EX –ANTE**

#### **1.3.1.1. SISTEMAS DE INCENTIVOS**

Los incentivos son elementos que se entregan para mantener una motivación en la organización, los cuales están constituidos por tres elementos: (1) el incentivo como tal, el cual hace que el individuo se mueva; (2) credibilidad, la cual está compuesta por la voluntad y la factibilidad, y, por último, (3) articulador, que es aquel que vincula el incentivo con el desempeño esperado por la organización (Escobedo, 2013).

Según Barahona Pizarro, C., Barrientos, E., & Lazón, E. (2010), los incentivos pueden tener efectos positivos en la organización, que afectan a la productividad, efectividad y la eficiencia en las operaciones, siempre y cuando estos estén bien diseñados en su plan. Adicionalmente, los incentivos deben ser percibidos por los individuos como justos, donde se debe comunicar desde el principio cuales son las reglas y no cambiarse de un momento a otro.

Dicho lo anterior, un esquema de incentivos puede entregar recompensas tanto extrínsecas como intrínsecas. Según Barahona Pizarro, C., Barrientos, E., & Lazón, E. (2010) las recompensas extrínsecas pueden ser retribuciones monetarias como las comisiones, bonos, entre otros. También, pueden ser retribuciones no monetarias como un nivel de jerarquía mediante ascensos. En síntesis, sería todo lo que sea externo y sea percibido como recompensa por algún desempeño. Por otro lado, las recompensas intrínsecas corresponden a aquellas recompensas que el individuo más bien experimenta satisfacción, al haber desempeñado una labor que fue solicitada por la organización (Barahona Pizarro, C., Barrientos, E., &Lazón, E., 2010)

### 1.3.1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional, según Escobedo (2013), es aquella que se constituye por valores centrales, normas creencias y tradiciones, sobre las cuales se desenvuelven las conductas en la organización por parte de cada uno de los individuos que se encuentren en ella. Por ende, cada organización tiene su propia cultura al ser un mecanismo que permite conformar la conducta (Barahona Pizarro, C., Barrientos, E., & Lazón, E., 2010).

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2013), autores reconocidos por exponer acerca de la cultura y el comportamiento de las organizaciones, por su parte exponen que la cultura organizacional es un sistema, el cual es compartido por todos los miembros de la organización que hace que se distinga una organización de otra. Adicionalmente, plantean que la cultura organizacional tiene siete características, las cuales pueden de forma conjunta captar la cultura que está presente en la organización. Estas características según Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2013) son:

1. **Innovación:** Es el grado en que los empleados son alentados para ser innovadores y correr riesgos.
2. **Minuciosidad:** Es el grado en que se espera que los empleados pongan atención en los detalles.
3. **Orientación a los resultados:** Es el grado en el que la gerencia se centra en los resultados y no en los procedimientos para conseguir esos resultados.
4. **Orientación a las personas:** Es el grado en que la gerencia toma en consideración el efecto de los resultados sobre los empleados para poder tomar decisiones.
5. **Orientación en los equipos:** Es el grado en que la organización tiene actividades organizadas por equipos de trabajo más que individualmente.
6. **Agresividad:** Es el grado en que los empleados son competitivos.
7. **Estabilidad:** Es el grado en que la organización se mantiene estable, en vez de crecer.

Con respecto a lo que Escobedo (2013) declara, los sistemas de Incentivos y la Cultura Organizacional son herramientas ex –ante, esto es porque ambas permiten mediante los

valores, creencias y límites, reducir la ambigüedad con respecto al comportamiento de los empleados.

## **1.3.2.HERRAMIENTAS EX –POST**

### **1.3.2.1. PRESUPUESTO**

El presupuesto ayuda a la gestión de la organización en las decisiones futuras siendo una base para la motivación y el comportamiento (Acuña, Nahuelhuén, & Landabur, 2005).

Según Muñiz & González (2009) el presupuesto posee las siguientes características:

- Si participan diferentes directivos y responsables, el presupuesto se establece como una herramienta de participación en la consecución de objetivos.
- Debe proporcionar toda la información necesaria en relación con los recursos.
- Permite coordinar e integrar centro de responsabilidades.
- Si bien es una herramienta participativa, debe entregar los recursos necesarios para cumplir los objetivos.
- El objetivo principal del presupuesto es conseguir que el resultado que sea real y coherente con la estrategia.

En síntesis, la función principal del presupuesto es ayudar en la gestión para poder tomar decisiones en base a qué se quiere hacer, cómo hacerlo y cómo evaluar lo que se está realizando, siendo así una herramienta de planificación (Acuña, Nahuelhuén, & Landabur, 2005).

### **1.3.2.2. INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión permiten a los gerentes y a los altos directivos poder obtener información acerca del cumplimiento de los objetivos para que estos sean verificados y lograr tomar decisiones sobre las desviaciones que se observen (Acuña, Nahuelhuén, & Landabur, 2005).

Con respecto a lo que Salgueiro, A. (2001) declara, los indicadores deben ser fácil de identificar, sólo debe medir lo importante, debe ser claramente comprendido, y además debe importar el “paquete de indicadores” no sólo uno en particular

Los indicadores son una herramienta que permite retroalimentar a un proceso, proporcionando un panorama y permitiendo tener control. Se debe considerar que no es necesario tener muchos indicadores, sino que se deben tener indicadores claves dependiendo de la organización (Rincón, R., 1998). Estos autores, además expresan que los indicadores le proporcionan a la organización beneficios al ser implementados, que consisten en: (1) satisfacción al cliente, donde si el cliente es prioridad para la organización, los empleados dirigirán sus esfuerzos hacia el cliente, por tanto la empresa elaborará estrategias con indicadores de gestión orientados al cliente; (2) monitoreo del proceso, por medio de un seguimiento hacia cada actividad que conduce al proceso se pueden detectar si se deben realizar mejoras o no; (3) benchmarking de procesos y actividades, si se implementan indicadores se pueden comparar los productos, procesos y actividades por medio del benchmarking para poder mejorar los procesos internos, y (4) conducción del cambio, por medio de indicadores las personas pueden conocer si han aportado a las metas de la organización, pues estos indicadores afirmarán que se están realizando bien sus labores.

### **1.3.2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

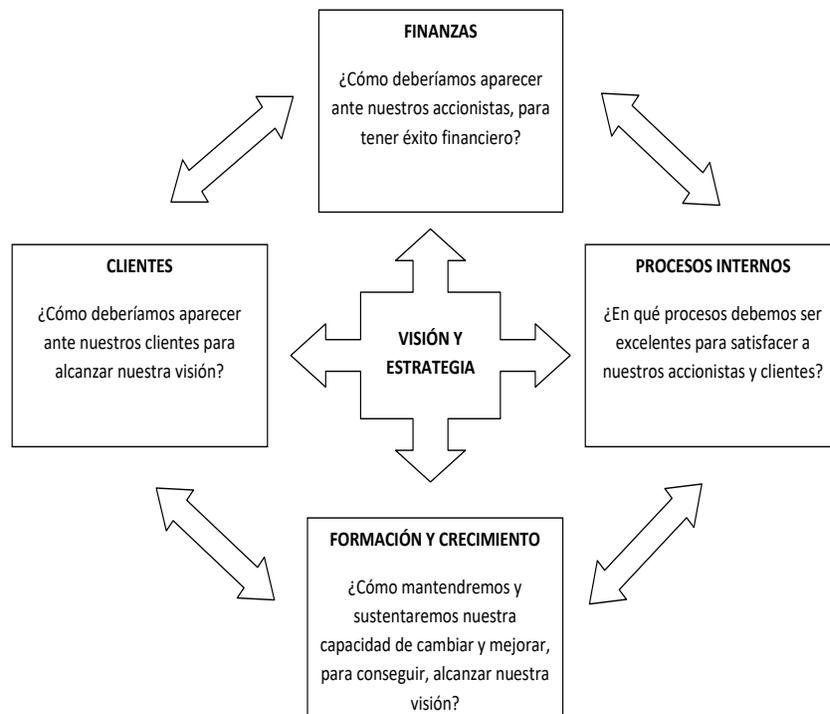
El cuadro de mando integral (CMI) es utilizado como una herramienta de control de gestión, pues da énfasis a los indicadores tanto financieros y no financieros como medidores de desempeño. Asimismo, las organizaciones que mantienen la innovación utilizan esta herramienta para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, es decir, lo utilizan como un sistema de gestión estratégica (Acuña, Nahuelhuén, & Landabur, 2005).

Los objetivos e indicadores que se mencionaron anteriormente se derivan de la visión y estrategias contemplando actuaciones por parte de la organización bajo cuatro perspectivas: financiera, del cliente, del proceso interno y la de formación y crecimiento (Kaplan & Norton, 2002).

Estas cuatro perspectivas según Kaplan & Norton (2002), dan la estructura al cuadro de mando integral (Figura 2), por lo tanto es necesario tener conocimiento de sus funciones:

1. **Perspectiva financiera:** Las medidas que se realizan en esta perspectiva indican si la estrategia está contribuyendo a la mejora, siendo los indicadores financieros relevantes para poder observar las consecuencias económicas de acciones que se han ejecutado.
2. **Perspectiva del cliente:** En esta perspectiva se identifican en qué segmento o mercado la unidad de negocio va a competir y cómo va a competir, conjuntamente con indicadores.
3. **Perspectiva del proceso interno:** Aquí se identifican los procesos internos claves que tienen relación con la satisfacción del cliente y la consecución de objetivos en términos financieros de la organización.
4. **Perspectiva de formación y crecimiento:** En esta última perspectiva se identifica la infraestructura que se debe tener para una mejora y crecimiento. Aquí se debe invertir en empleados considerando medidas de satisfacción laboral, retención y entrenamiento.

Ilustración 2: Cuadro de mando integral como estructura para transformar una estrategia en términos operativos.



Fuente: Kaplan & Norton. (2002).

La Ilustración 2 muestra el cuadro de mando integral como una estructura para transformar la estrategia en términos operativos. Pero esta herramienta va más allá, pues esta estructura sirve para llevar a cabo procesos de gestión decisivos (Kaplan & Norton, 2002). De estos procesos de gestión decisivos se pueden encontrar:

1. **Aclarar y transformar la visión y la estrategia para la unidad de negocio:** Se deben establecer objetivos de clientes y objetivos financieros previamente para poder identificar los objetivos e indicadores para el proceso interno.
2. **Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos:** Los objetivos se deben comunicar a los empleados para que tengan conocimiento de lo que deben lograr para que la estrategia tenga éxito.
3. **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas:** Una vez que se establezcan los indicadores se debe proceder a alinear las iniciativas estratégicas, el cual puede traducirse como un objetivo final de actuación financiera superior.
4. **Aumentar el *feedback* y formación estratégica:** Para Kaplan y Norton este es el aspecto más innovador en el proceso del CMI, pues esta herramienta permite ajustar la puesta en marcha de la estrategia.

### 1.3.2.4. AUDITORÍA INTERNA

Con respecto a lo que Acuña, Nahuelhuén, & Landabur (2005) exponen, la auditoría interna es una función asesora que es independiente dentro de la organización, la cual permite elaborar un informe que se encuentra bajo estándares. Este informe incluye hechos que pongan en peligro la eficacia de la gestión, donde se obtienen conclusiones y las causas de estos hechos y además, entrega recomendaciones sobre como corregir aquellos efectos desfavorables.

La auditoría interna tiene como función principal analizar las actividades que se realizan en la organización, que por medio de la comparación de estándares permite determinar la eficacia o eficiencia de estas actividades, logrando detectar oportunidades de mejora, corregir desviaciones y proponer acciones que guíen al logro de los objetivos de la organización. Dadas las funciones que esta herramienta realiza, es necesario que el análisis sea objetivo, siendo así que en ocasiones puede tomarse en cuenta como una

herramienta inherente del Control de Gestión, puesto que también evalúa la gestión (Acuña, Nahuelhuén, & Landabur, 2005).

Dicho esto, entonces se puede argumentar que la auditoría interna debería hacerla alguien con conocimientos en control de gestión, pero que no pertenezca a la organización como tal, puesto que, de lo contrario, podría recurrirse a la subjetividad en el análisis, que en consecuencia no podría llevar a una evaluación exitosa de las actividades que se desarrollan.

### **1.3.2.5. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

Un manual de procedimiento es una herramienta de control interno que consiste en un documento de apoyo, que contiene políticas y detalle de todas las actividades a realizarse en una tarea (Vivanco Vergara, M. E., 2017). Continuando con lo anterior, Acuña, Nahuelhuén, & Landabur (2005) declaran que los manuales de procedimientos en su mayoría contienen información de autorizaciones, documentos, máquinas o equipos de oficinas necesarios para ser utilizados al momento de desarrollar las actividades de manera correcta, además precisa la responsabilidad y participación de los puestos o unidades administrativas que intervienen en la actividad.

Los manuales, al igual que todas las herramientas de control de gestión, poseen ventajas para las organizaciones, que, según Jorge, L., et al (2014), están caracterizadas por:

- Dar una visión con más detalle de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización o unidad administrativa.
- Fundamentar los procedimientos a través de un marco jurídico-administrativo previamente establecido.
- Estandarizar los métodos de trabajo.
- Ayudar que las actividades se desarrollen eficientemente, conociendo la ubicación de los documentos que acompañan las actividades a ejecutar.
- Servir de apoyo a la mejora continua de las actividades.
- Servir como base para simplificar el trabajo, pues permite ser un documento que puede ser consultado constantemente, sin necesidad de consultarle a las áreas normativas.
- Proporcionar información de manera formal.

Las diversas herramientas de control de gestión que se han observado en la literatura han ido cambiando a medida del tiempo, por ende, no se observan las mismas en cada autor, pero cada una de ellas aportan en el control de gestión como disciplina, pues permiten que las estrategias puedan implementarse adecuadamente por medio del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es por ello, que se les deben tener en consideración al momento de aplicar el control sobre decisiones empresariales que son claves o relevantes para una organización.

#### **1.4. RELACIÓN HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN CON *ENGAGEMENT***

El *engagement* es un concepto que desde que se creó ha sido estudiado desde perspectivas psicológicas, pues el *engagement* se define como un estado psicológico positivo (Salanova & Schaufeli, 2009), siendo así que los estudios siguientes y actuales han seguido este camino. En consecuencia, no existen muchos estudios desde un punto de vista de gestión que entreguen herramientas para controlarlo y fomentarlo, lo cual es necesario, puesto que con respecto a lo que Salanova & Schaufeli (2009) exponen citados por Aldave & Goñas (2018), a pesar que el *engagement* ya se haya desarrollado en las personas es necesario fortalecerlo para que los empleados tengan un gran compromiso y construyan una empresa sólida.

Como el Control de Gestión es un proceso para implementar de forma adecuada las estrategias organizacionales y las herramientas apoyan esa función, son de vital importancia para lograr implementar estrategias sobre el personal, como lo pueden ser estrategias para fomentar el *engagement* en los empleados.

Con respecto a la literatura, una de las herramientas que han aportado al Control de Gestión del *engagement* son los incentivos, los cuales pueden ser tanto monetarios como no monetarios, que han sido desde la perspectiva de recursos humanos un buen instrumento para fomentar el *engagement*, pues existen personas que establecen que su *engagement* es fortalecido con incentivos financieros, como una remuneración alta o gratificaciones, como hay otros que consideran que los incentivos no financieros, es decir, cuando las organizaciones ofrecen prácticas que les posibilita tener una calidad de vida laboral atractiva, les ofrecen formación y desarrollo y reconocimiento que para los

empleados significa un crecimiento jerárquico y un enriquecimiento en conocimientos, son factores que fomentan su *engagement* (Hernández, 2017).

Los estudios consideran que el *engagement* laboral está ligado principalmente a los sistemas de incentivos para ser fomentado, pero hay estudios que entregan elementos organizacionales que pueden ser considerados para lograr fomentar el *engagement*, estos elementos se han ordenado según el autor que los contempla, los cuales se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 2: Elementos organizacionales y Herramientas de Control de Gestión que fomentan el *engagement*

Autor	Elementos o herramientas
Giraldo Serrano, V. A., & Pico Luque, M. J. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfacción de las necesidades básicas.</li> <li>✓ Identificación del empleado con valores de la organización.</li> <li>✓ Recursos para desarrollar las labores (equipo necesario)</li> <li>✓ Comunicación directa del superior con el empleado</li> <li>✓ Reconocimiento de logros</li> <li>✓ Desarrollo y crecimiento del empleado en la organización (posibilidad de crecimiento jerárquico)</li> </ul>
López Mira, L., & Moreno García, J. (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procesos de coaching, que permite el acompañamiento de una persona para el desarrollo profesional, de su saber hacer, a partir de las necesidades profesionales de la persona.</li> </ul>
Tripiana, J., & Llorens, S. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de líderes de apoyo para el empleado.</li> <li>✓ Tener sistemas de comunicación eficaces entre responsables y los empleados.</li> <li>✓ Entregar feedback de los resultados del trabajo del empleado.</li> </ul>

Montalbán, R. R., Pastrana, M. V., & Sáez, M. M. (2016)	Prácticas organizacionales que aumenten la interacción familia-trabajo, tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evitar que empleados lleven trabajo a casa.</li> <li>✓ Limitar número de horas extras de trabajo.</li> <li>✓ Realizar arreglos de horarios que permitan conciliar la vida personal con la vida laboral</li> </ul>
Acosta Granadillo, L. M., Sabogal, G., & Alejandra, L. (2017)	✓ Tener nuevas formas de organización del trabajo (NFOT), los cuales permiten elegir cuándo y dónde trabajar, con el apoyo de la comunicación electrónica
Chero Albornoz, L. V., & Cordova Chavez, L. V. (2018)	✓ Cultura organizacional: tener prácticas usuales, ideales, valores y creencias se deben compartir.

Fuente: Elaboración Propia.

Los elementos organizacionales y herramientas de control de gestión que fomentan el *engagement* anteriormente descritos por autor, han ido cambiando en el paso de los años, sin embargo se puede observar que existen elementos que se han mantenido para fomentar el *engagement*, aun así, estos no tienen algún orden de importancia, o bien, no se definen cual es el preferido para promover un mayor *engagement* en la organización, por lo cual podrían cambiar según la generación de empleados, pues no todos fomentan su *engagement* del mismo modo. Además, se puede decir que la literatura si bien puede entregar métodos para fomentar el *engagement*, éstas no han sido investigadas en empresas de medio de comunicación escritas y a su vez desde la perspectiva de los *millennials*, lo cual da paso para explorar este fenómeno.

## **CAPITULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

En la realización de la investigación se aplicó una metodología cualitativa, la cual se refiere a la forma en que nos enfocamos a los problemas para buscar respuestas, es decir, al modo de cómo realizar la investigación (Quecedo Lecanda, R., & Castaño Garrido, C., 2002). Según Monje, C. (2011), el enfoque cualitativo, en base a los comportamientos, conocimientos, actitudes y valores de las personas, busca conceptualizar sobre la realidad. Este enfoque tiene como objeto poder comprender e interpretar la realidad de los participantes tal cual como ellos la entienden, permite recopilar datos como las propias palabras de las personas, ya sea habladas o escritas y además de describir conductas observables, del mismo modo, permite estudiar a las personas en el contexto en que se encuentran, comprendiendo detalladamente las perspectivas de las personas (Flores, J. G., Gómez, G. R., & Jiménez, E. G., 1999; Quecedo Lecanda, R., & Castaño Garrido, C. 2002). Olabuénaga, J. I. R. (2012) caracteriza este tipo de enfoque, el cual tiene como objeto captar y reconstruir significados, utiliza un lenguaje conceptual y metafórico, capta la información de forma flexible, no estructurada, el procedimiento que utiliza es más bien inductivo que deductivo (tiende a partir de los datos para intentar reconstruir una teoría, en vez de partir por una teoría elaborada), y por último, pretende captar todas las experiencias y significados que se dan en un solo caso.

### **2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

El objeto de estudio es la generación *millennials* que se encuentren trabajando en empresas del rubro de prensa escrita. Para ello, se toma una muestra de la población de estudio que consiste en todos los empleados *millennials* que se encuentran realizando labores para los periódicos El Mercurio de Valparaíso, La Estrella de Valparaíso, El Observador, La Estrella de Quillota, El Trabajo, El Líder, El Proa y El Andino, todos ellos ubicados en la región de Valparaíso, los cuales a modo general representan un 10% del total de los empleados, donde la cantidad de *millennials* de cada una de las

organizaciones permanecen en confidencialidad, por parte de las empresas. Sin embargo, un aproximado de todas las organizaciones son 80 empleados pertenecientes a la generación *millennials*. De esta población, se espera una muestra de 20 *millennials* aproximadamente, dado el acceso geográfico que existe y el tiempo de estudio. Se procede a realizar el estudio en esta región, puesto que es la segunda región en la que se concentra los medios de comunicación escrita según Prensa Chilena (2019).

## **2.3. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS**

La metodología cualitativa para esta investigación, permite recopilar la información de los elementos y herramientas que pueden fomentar adecuadamente un mayor *engagement*, pues el *engagement* es un concepto comprendido más bien bajo el punto de la psicología. Por ello por medio de la metodología cualitativa, se puede estudiar a las personas en el contexto laboral a través de sus experiencias, comportamientos, actitudes, o perspectivas de acuerdo a la realidad en la que viven, siendo así que se puede captar datos para poder comprender con sus propias palabras qué elementos consideran que son relevantes para que su *engagement* sea promovido en el mundo laboral en el que se encuentran. La investigación es a partir de un análisis exploratorio, pues no se han encontrado investigaciones desde el enfoque que se le dará a este estudio.

### **1. Identificación y contacto con objetos de estudio**

Para poder reclutar a los empleados *millennials*, se procede a realizar una búsqueda de los contactos de las empresas, obteniendo idealmente e-mails, teléfonos y dirección para poder concertar una reunión. Logrado el contacto con la organización, en dicha reunión se le comunica al superior en qué consiste la investigación, explicando el tema detalladamente y asegurándole que las respuestas y/o comentarios que los empleados proporcionen serán anónimas. Dicho lo anterior el superior entrega la autorización pertinente para realizar el levantamiento de información a través de sus empleados. Para lograr incentivar tanto a los empleados como a los superiores, se les dará a conocer que esta investigación permitirá a la empresa tomar en consideración cómo pueden comprometer a los empleados con la organización, y a su vez indicando que la

organización puede entregar los elementos necesarios para que puedan realizar sus labores con compromiso.

Autorizada la realización del estudio en la empresa correspondiente, se les comunica a los superiores acerca de la confidencialidad de los datos que proporcionen, los cuales serán para fines académicos, generando un acuerdo de confidencialidad<sup>1</sup> para asegurar que no se expondrá el nombre de la organización, el cual es firmado por ambas partes (estudiante y representante de la organización) quedando uno en poder del estudiante y otro a disposición de la organización.

## 2. Levantamiento de Información

Los datos se recopilarán mediante una entrevista semi-estructurada y una encuesta<sup>2</sup>, esto es porque permite controlar la línea de interrogación, donde los participantes pueden proporcionar información dentro del contexto en el que se encuentran, y permite que los datos obtenidos sean más precisos al limitarse a las alternativas que se plantean respectivamente (Creswell, J. W., & Creswell, J. D., 2014). Los instrumentos de recopilación de datos presentan, en primera instancia, las indicaciones, dando a conocer el objetivo de la investigación, el uso que se le dará a los datos, la participación voluntaria en la entrevista y encuesta, y definiciones que deben tener en conocimiento para responder las preguntas. Luego, por medio de un ítem demográfico se recopila información de los datos personales de la persona, pero siempre manteniendo su nombre en anonimato.

Dentro de la entrevista, se encuentra un ítem de elementos organizacionales, que consta de preguntas abiertas separadas bajo las dimensiones del *engagement*, donde el entrevistado puede entregar su preferencia hacia ciertos elementos organizacionales que se encuentran y no se encuentran en su organización. En cuanto a la encuesta, se encuentra el ítem de Herramientas de Control de Gestión separadas también bajo las dimensiones del *engagement*. Las herramientas de control de gestión serán evaluadas bajo una escala de likert de cinco niveles de acuerdo que permitirán detallar la preferencia que tienen hacia ellas.

---

<sup>1</sup> Para observar en detalle el acuerdo de confidencialidad, ver Anexo N°1.

<sup>2</sup> Para observar en detalle la entrevista y encuesta ver Anexo N°2.

La entrevista y encuesta se realizan de forma presencial, por lo que se utilizaron recursos físicos, tales como el papel, para ir transcribiendo las respuestas, además una grabadora para que no quede fuera ningún dato entregado por el empleado.

Además de los recursos anteriormente descritos, se hace uso de un computador para transcribir la información obtenida, generando una base de datos en la herramienta Excel para los datos cuantitativos, los que permiten tener una visualización más ordenada de los datos. En el caso de los datos cualitativos, se utiliza el programa Atlas.ti, un software especializado para el almacenamiento y análisis de este tipo de datos.

### **3. Validación y Confiabilidad del instrumento**

La entrevista y encuesta tienen validación por medio del juicio de expertos, donde se les consultó a cada experto de la congruencia entre ítem y dominio, claridad de la pregunta y sesgo. Además, se dio un espacio para observaciones, para así obtener una retroalimentación para cada una de las preguntas. De los instrumentos de recopilación de datos se consideran totalmente validados una vez que cada una de las preguntas se encuentre con una calificación cualitativa de “logrado” y con observaciones mínimas que pueden estar relacionadas a agregar más preguntas al instrumento, pero sin cambios a las que ya se encuentran empleadas. La validación cuenta con tres expertos, donde se consideran académicos de la Universidad de Valparaíso, de los cuales uno tiene conocimientos del tema en estudio y es experto en control de gestión, otro investigador con experiencia en metodología científica de investigación y por último un experto en control de gestión con experiencia en investigación. Además, se realizó la confiabilidad del instrumento por medio de dos personas que tengan las características de la muestra en estudio y que se encuentre uno en el área administrativa y otro en el área periodística de la empresa, realizándole la entrevista y encuesta dos veces, donde la segunda vez se les cambiará el orden de estas mismas para que finalmente los instrumentos estén bien calibrados.

De la validación realizada se designaron en A, B y C a los validadores para poder mantener el anonimato de sus nombres. Donde, de los resultados de la primera validación se pueden observar en forma cualitativa un total grado de acuerdo en el ítem demográfico por parte del validador B y C con respecto a las calificaciones obtenidas en congruencia,

claridad y sesgo, donde ambos en las observaciones sugirieron cambios para agregar más preguntas al ítem con opciones más inclusivas. En el ítem de elementos organizacionales, ninguno de los validadores estuvo de acuerdo en una misma opinión, sin embargo tanto el validador A como el validador C sugirieron realizar cambios a las preguntas, por último, en el ítem de herramientas de control de gestión hubo un gran nivel de acuerdo por parte de los tres validadores expertos en cuanto a cambiar la redacción de las preguntas para que estas sean más claras, no generen sesgo y abarquen totalmente el concepto a consultar.

Considerando los resultados de la primera validación, se realizó otra validación con los cambios sugeridos con respecto a las observaciones que fueron obtenidas, donde en consecuencia, en los tres ítems se obtuvo una totalidad de “logrado” para todas las preguntas de acuerdo a la congruencia entre ítem y dominio, claridad y sesgo. Además, sólo surgió una observación mínima por parte del validador C, la cual sólo contemplaba agregar una pregunta, siendo así que finalmente se determina una validación completa y alcanzada.

#### 4. Análisis de Datos

Recopilados los datos e información requerida, estos son analizados a través del siguiente procedimiento:

- **Revisión de los datos:** Leer las anotaciones en los instrumentos y escuchar las grabaciones asegurándose de que la información recopilada esté completa.
- **Transcripción de los datos:** Al verificar que se encuentran todos los datos, fueron transcritos a la base de datos utilizada para todo el análisis.
- **Reducción de la información:** Los datos son revisados para desechar aquellas respuestas que no son relevantes para la investigación, las cuales pudieron ser entregadas a través de las preguntas abiertas de la entrevista.
- **Codificación de los datos:** La información relevante que fue recopilada, se ordena de acuerdo a las categorías que están definidas por elementos organizacionales y herramientas de control de gestión, separando cada una de estas categorías en las dimensiones del *engagement* por las cuales se están evaluando. Además se ordenan los datos correspondientes a las categorías

demográficas, lo cual permite observar los rangos de edad, tramo de ingresos, nivel educacional, entre otros.

Para los datos obtenidos en las preguntas abiertas, estos son analizados como datos cualitativos y para aquellas preguntas cerradas son llevadas a datos cuantitativos, efectuándose tablas y gráficos que visualizan de mejor forma los resultados obtenidos.

## **5. Resultados e interpretación**

Los datos son interpretados identificando los hallazgos del estudio. En base al objetivo del estudio y logrando responder las preguntas de investigación, el resultado esperado es entregar una lista de elementos organizacionales que fomentarían el *engagement* de los *millennials*, ya sea para las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, como también los elementos organizacionales que se identificaron en las tres dimensiones en conjunto, además se pretende identificar aquellas herramientas de control de gestión que permitirían ayudar a implementar estos elementos que las empresas de medios de comunicación escritos necesitan para obtener un mayor compromiso de la generación *millennials* que se encuentra realizando labores, a través de la preferencia que tienen los *millennials* hacia estas herramientas.

En este mismo contexto, la etapa final de la investigación, son las conclusiones que se realizan al interpretar los datos, donde se comentan los resultados obtenidos del estudio, teniendo el espacio para realizar comentarios finales más subjetivos acerca del *engagement* de los *millennials* que trabajan en empresas periodísticas de medios de comunicación escritos, siempre teniendo en consideración el contexto del estudio y los datos que fueron obtenidos.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

En base a un análisis realizado a datos demográficos de la muestra de estudio<sup>3</sup>, se pudo obtener lo siguiente:

- **Años trabajando en la organización:** En el ítem de la cantidad de años trabajando en la organización, no se tenían categorías previamente establecidas. Sin embargo, una vez obtenidos los datos, se procede a enumerar la cantidad de años de 1 año hasta 9 años y más de 10 años, para que los resultados se visualizaran ordenadamente, tal como se observa en el Gráfico 1.

Gráfico 1: Cantidad de años en que los encuestados trabajan para la organización



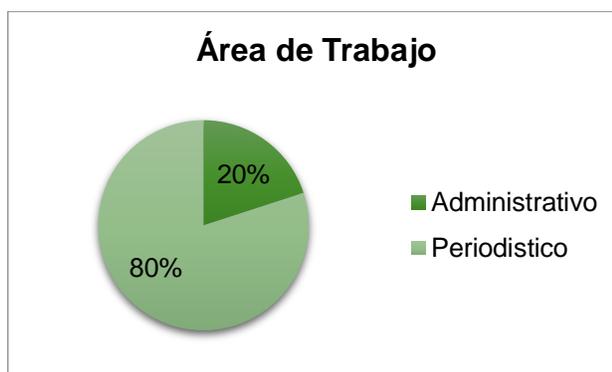
Fuente: Elaboración Propia.

La respuesta promedio de la cantidad de años que la muestra ha trabajado en la organización es de 5 años. Sin embargo, la respuesta que presentó con mayor frecuencia fue que los años trabajando fueron de 3 años. Adicionalmente, se puede observar que las otras cantidades de años trabajando analizadas presentan un resultado igual en cuanto a su frecuencia absoluta.

<sup>3</sup> Para más detalle del análisis efectuado ver Anexo N°3.

- **Área de trabajo:** En este ítem, se presentan dos categorías, pues son las dos áreas principales de la prensa escrita. Estas categorías son el área administrativa y el área periodística, de lo cual se puede observar lo siguiente:

Gráfico 2: Porcentaje por área de trabajo de los encuestados

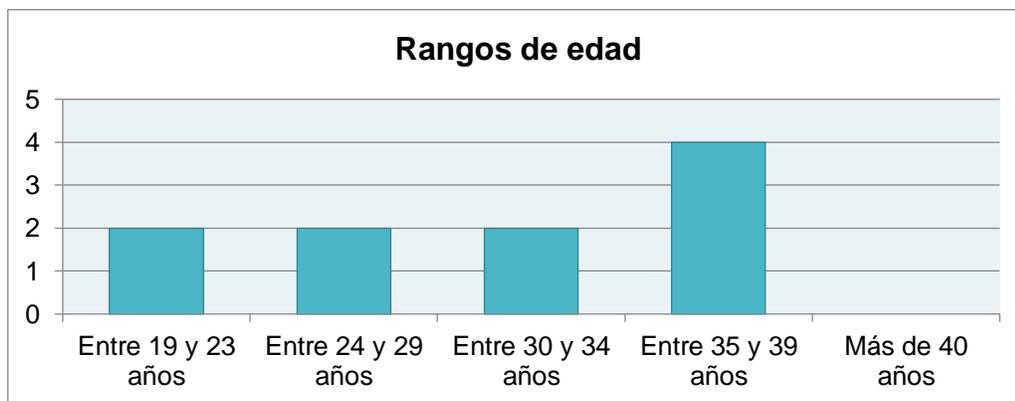


Fuente: Elaboración Propia.

Mediante los resultados que presenta el Gráfico 2, se puede inferir que el área de trabajo que se presenta con mayor frecuencia es el área periodística, representando un 80% del total de respuestas.

- **Edad:** En este ítem se presentaron cinco categorías de rango de edad, de las cuales se presentaron los siguientes resultados:

Gráfico 3: Rango etario de los encuestados

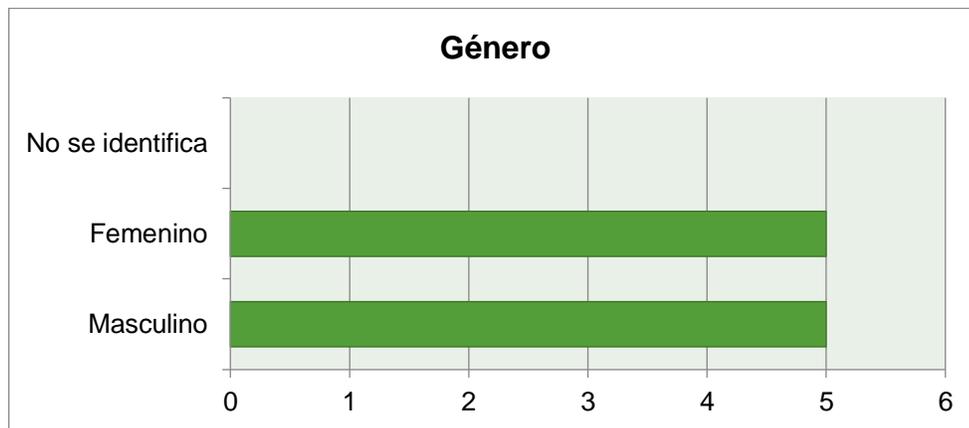


Fuente: Elaboración Propia.

El rango de edad con mayor frecuencia, con respecto al Gráfico 3, se encuentra entre los 35 y 39 años, lo cual representa un 40% de las respuestas. Adicionalmente, se debe destacar que, los rangos de edad entre 19 y 23 años, 24 y 29 años, y 30 y 34 años, representan cada uno el 20% de los resultados obtenidos.

- **Género:** En el ítem de género, se encuentran tres categorías, dadas por: Femenino, Masculino y No se identifica. Estas categorías presentan los siguientes resultados:

Gráfico 4: Género de los encuestados

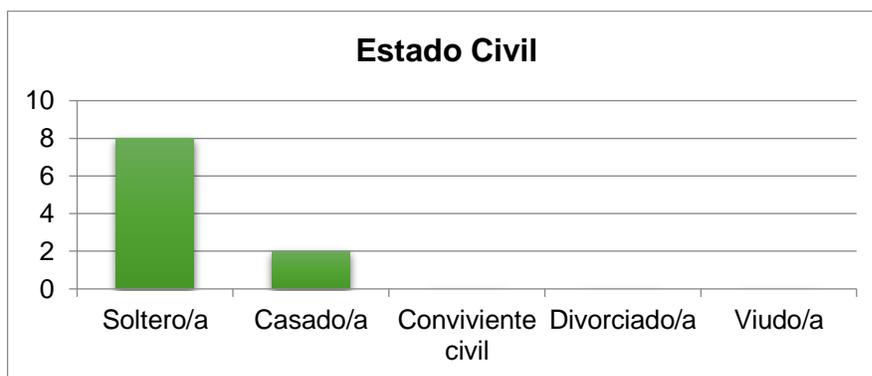


Fuente: Elaboración Propia.

Del gráfico 4, resulta que un 50% de los encuestados eran mujeres y el otro 50% eran hombres, donde la otra alternativa que se presenta en el ítem no obtuvo ninguna respuesta por parte de la muestra de estudio obtenida.

- **Estado civil:** De acuerdo al estado civil de los encuestados, se dispusieron cinco categorías, las cuales son: Soltero/a, Casado/a, Conviviente civil, Divorciado/a y Viudo/a. De las categorías anteriormente mencionadas, se puede visualizar lo siguiente:

Gráfico 5: Estado civil de los encuestados

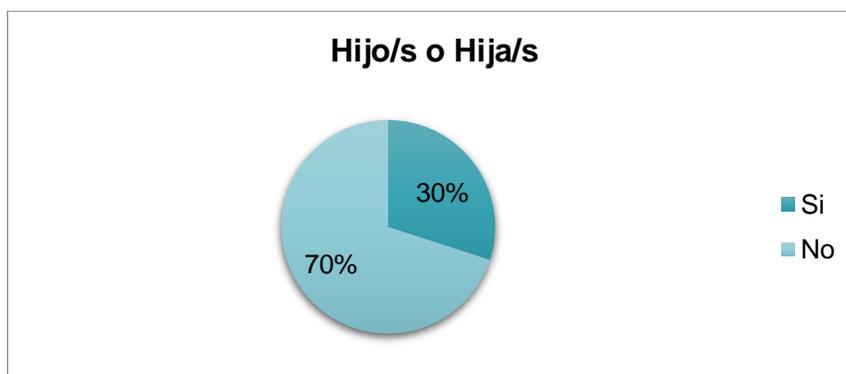


Fuente: Elaboración Propia.

De los resultados que se observan en el Gráfico 5, se puede inferir que el 80% de los encuestados son solteros o solteras y sólo un 20% de ellos están casados. Adicionalmente, de las otras alternativas que se presentaban ninguna obtuvo respuesta.

- **Hijos:** Este ítem solo presenta dos categorías, que son: si tiene hijos o hijas y no tiene hijos o hijas. De ello se observa lo siguiente:

Gráfico 6: Porcentaje de encuestados con o sin hijos



Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a los resultados presentados en el Gráfico 6, se puede inferir que el 70% no tienen hijos o hijas y sólo el 30% si tienen.

- **Nacionalidad:** En este ítem se consulta acerca de la nacionalidad del encuestado, de la cual existe la opción Chilena y Extranjera, adicionalmente se proporciona el espacio, en el caso de los extranjeros, para que señalen su país de origen.

Gráfico 7: Nacionalidad de los encuestados

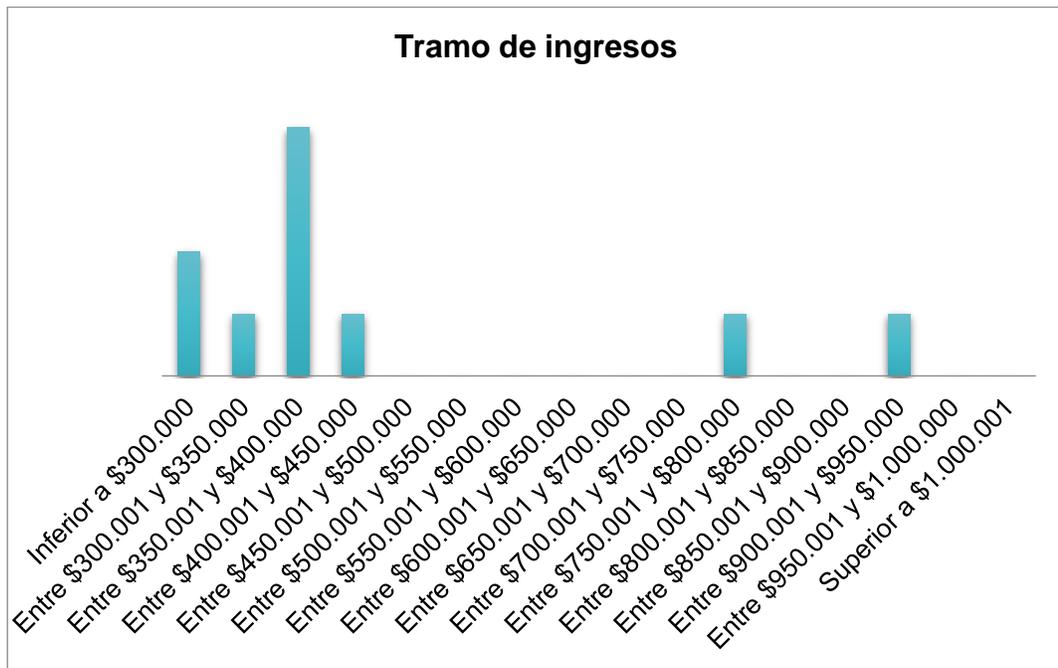


Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a los resultados que se presentan en el Gráfico 7, se puede inferir que el 100% de los encuestados son de nacionalidad Chilena, por ende no se presenta un gráfico adicional que señalen otros países de origen de los encuestados.

- **Tramo de ingresos:** Para este ítem se consulta acerca de los ingresos que percibe el encuestado por parte de la organización en la que se encuentra realizando labores, siendo estos ingresos categorizados por tramos. Dicho esto, se presentan los siguientes resultados:

Gráfico 8: Ingresos de los encuestados por tramo

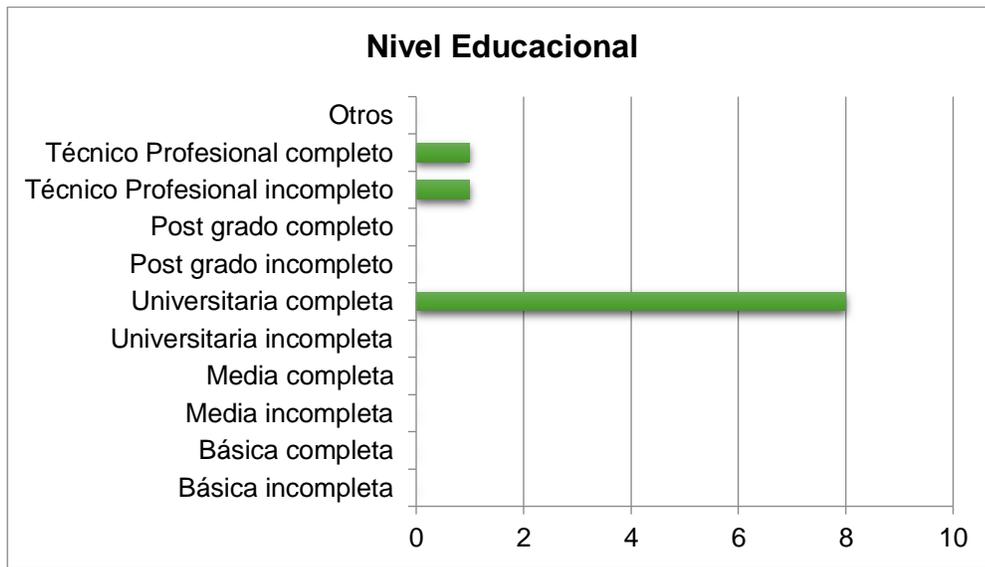


Fuente: Elaboración Propia.

Del Gráfico 8, se puede inferir que el tramo de ingresos de los encuestados se encuentra entre \$350.001 y \$400.000 (pesos chilenos), esto es porque pertenece a la respuesta con mayor frecuencia, es decir es la moda de los datos analizados.

- **Nivel educacional:** Finalmente, se obtienen datos acerca del nivel educacional en los que se encuentran los encuestados, de lo cual se puede visualizar lo siguiente:

Gráfico 9: Nivel Educativo de los encuestados



Fuente: Elaboración Propia.

El nivel educativo que se presenta con mayor frecuencia, según los resultados que se presentan en el Gráfico 9, es universitaria completa, el cual representa un 80% de las respuestas, siendo el 20% restante distribuido entre el nivel educativo de técnico profesional incompleto y técnico profesional completo, ambos representando un 10%.

### 3.1. RESULTADOS DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN

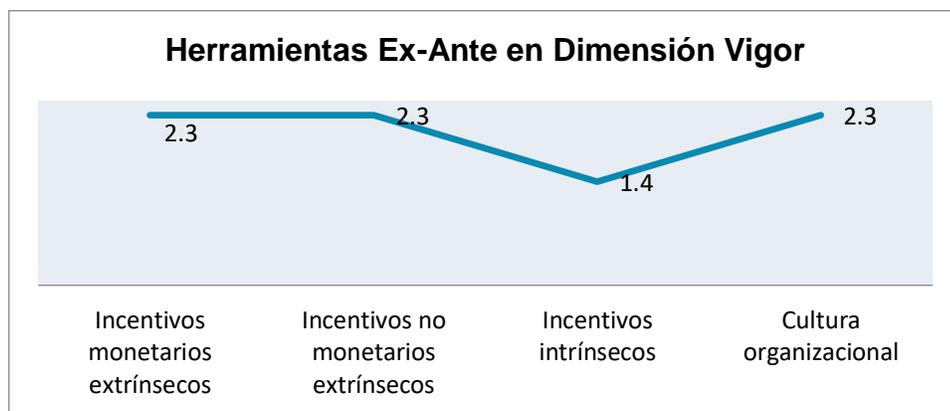
Las herramientas de control de gestión se analizaron bajo las tres dimensiones del *engagement*. En cada uno de los análisis se presentan las preferencias hacia estas herramientas bajo una escala de likert de cinco niveles de acuerdo, donde:

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

## Dimensión: Vigor

Del análisis efectuado a las herramientas de control de gestión en la dimensión de vigor, en primera instancia se presentan resultados que separan a las herramientas de control de gestión ex –ante de las herramientas de control de gestión ex – post, con el fin de presentar resultados más detallados de las preferencias hacia las herramientas para producir altos niveles de vigor. De igual manera, se presentan resultados de todas las herramientas en su conjunto para observar su comportamiento globalmente.

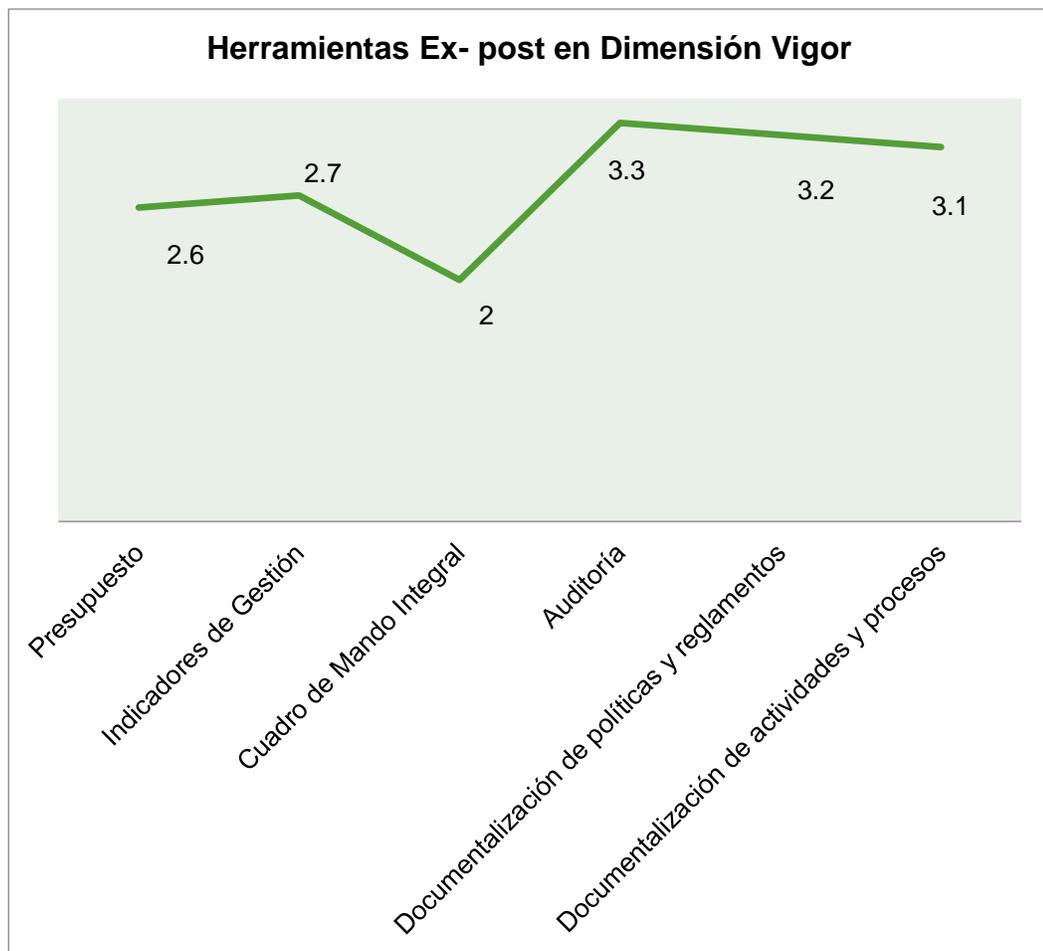
Gráfico 10: Nivel de acuerdo promedio hacia herramientas de control de gestión ex –ante bajo la dimensión de vigor.



Fuente: Elaboración Propia.

Para la dimensión de vigor, con respecto a lo que se puede visualizar en el Gráfico 10, se puede inferir que la herramienta ex-ante con mayor preferencia por parte de la muestra de estudio es la herramienta de incentivos intrínsecos, esto es porque se encuentra cercano a 1, lo cual significa que se está totalmente de acuerdo que la herramienta produce altos niveles de vigor, según la escala de likert por la cual se analizó. Adicionalmente, los resultados muestran que las herramientas ex-ante dadas por incentivos monetarios extrínsecos, incentivos no monetarios extrínsecos y la cultura organizacional, presentan un nivel de acuerdo promedio igual con respecto a la escala de likert previamente establecida.

Gráfico 11: Nivel de acuerdo promedio hacia herramientas de control de gestión ex –post bajo la dimensión de vigor.



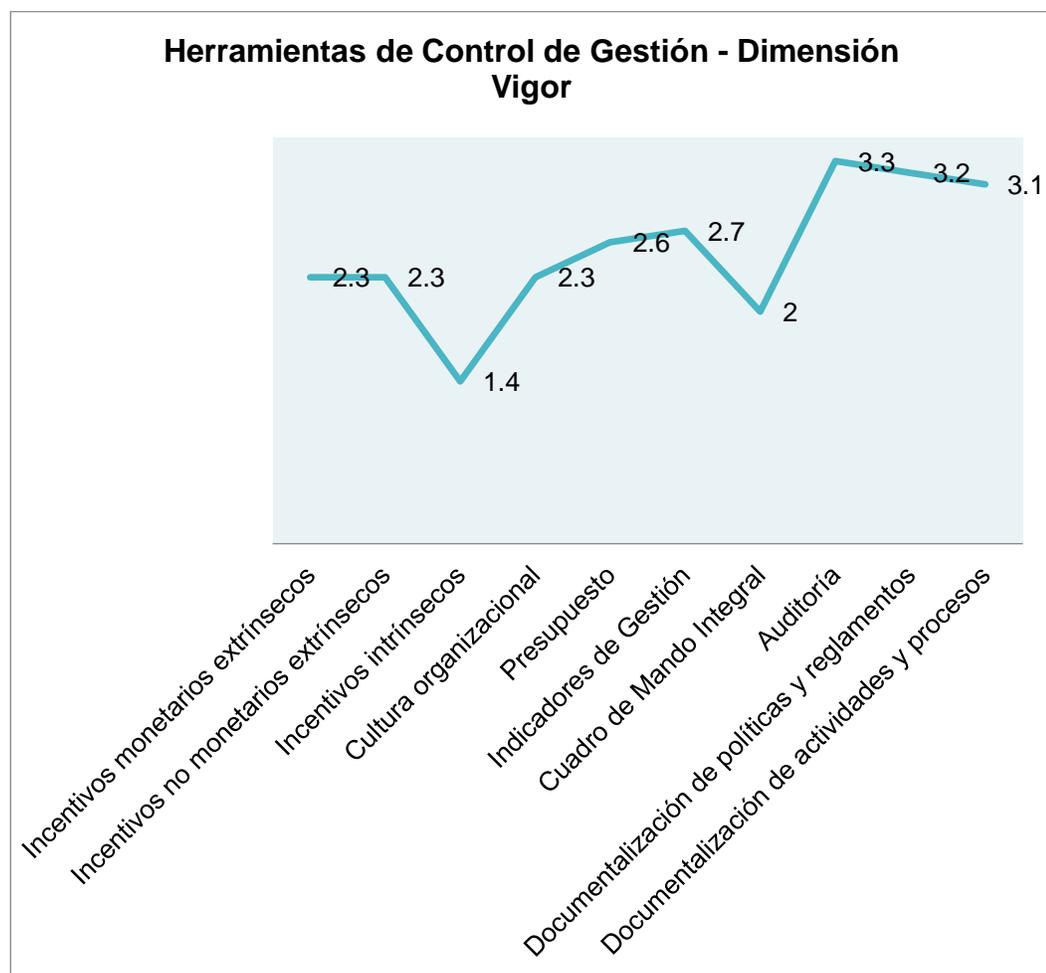
Fuente: Elaboración Propia.

Del gráfico 11, se puede observar que la herramienta ex-post con mayor preferencia es el cuadro de mando integral al presentar un nivel promedio de acuerdo cercano a 2, lo que significa que se está de acuerdo que esa herramienta produce altos niveles de vigor, según la escala de likert anteriormente mencionada. Además, de las herramientas de control de gestión ex –post se puede visualizar en el Gráfico 11 que la Auditoría y los Manuales de procedimientos bajo la documentalización de políticas y reglamentos, y la documentalización de actividades y procesos son las herramientas que presentan un menos nivel de acuerdo promedio, lo cual se puede inferir que no producirían altos niveles de vigor. Sin embargo, el nivel de acuerdo promedio está cercano a 3, lo que significaría

que estas herramientas pudiesen ser indiferentes, es decir, no producirían ni efectos negativos, ni efectos positivos a los niveles de vigor.

Añadido a lo anterior, es interesante visualizar a nivel global todas las herramientas de control de gestión que fueron investigadas, para conocer cuáles presentan mayores niveles de preferencia para promover altos niveles de vigor.

Gráfico 12: Nivel de acuerdo promedio hacia las herramientas de control de gestión ex – ante y ex –post bajo la dimensión de vigor.



Fuente: Elaboración Propia.

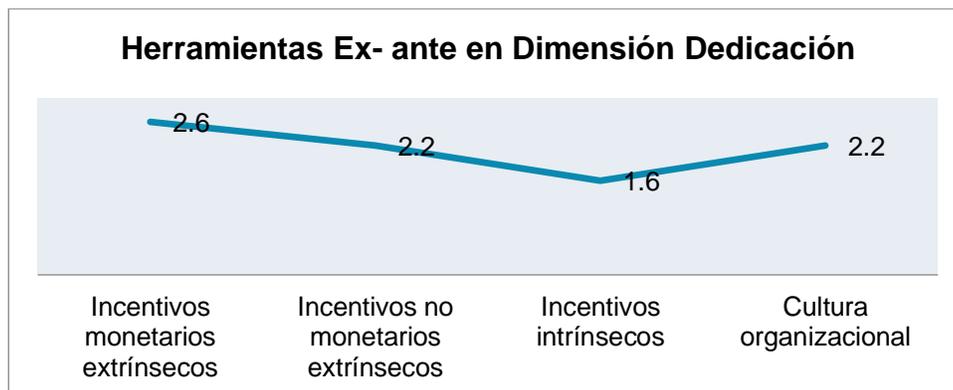
Con respecto al Gráfico 12, se infiere que la herramienta de incentivos intrínsecos es la herramienta de control de gestión con mayor preferencia para promover altos niveles de

vigor, puesto que presenta un alto nivel de acuerdo promedio (cercano a 1). Del Gráfico 12, además se puede observar que las herramientas de control de gestión ex –post en su mayoría presentan niveles de acuerdo promedio menores, es decir no podrían promover altos niveles de vigor. Sin embargo, el cuadro de mando integral muestra un nivel de acuerdo mayor a tres de las cuatro herramientas de control ex –ante.

Dimensión: Dedicación.

Igualmente que la dimensión de vigor, el análisis efectuado a las herramientas de control de gestión en la dimensión de dedicación, en primera instancia se presentan resultados que separan a las herramientas de control de gestión ex –ante de las herramientas de control de gestión ex – post, y luego se presentan resultados de todas las herramientas en su conjunto.

Gráfico 13: Nivel de acuerdo promedio hacia herramientas de control de gestión ex –ante bajo la dimensión de dedicación.

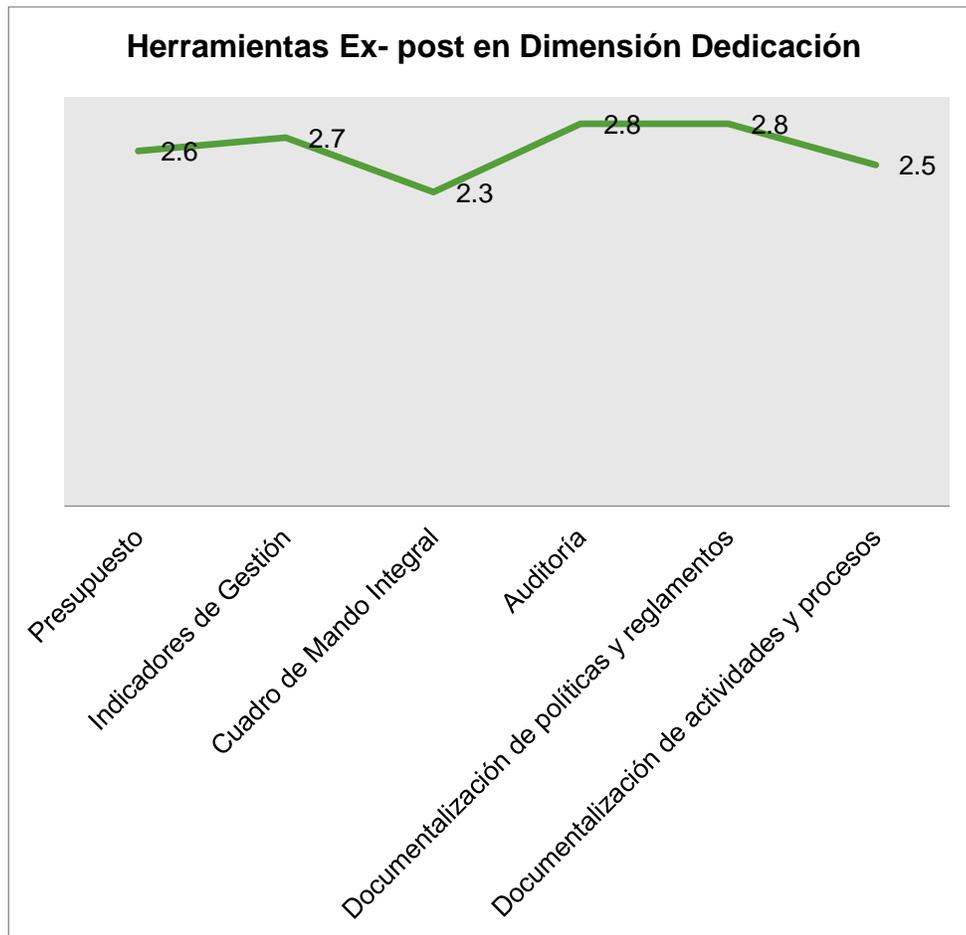


Fuente: Elaboración Propia.

En el Gráfico 13, se puede observar que los incentivos intrínsecos, es aquella herramienta de control de gestión ex-ante que presenta una mayor preferencia por parte de la muestra de estudio para promover altos niveles de dedicación, esto sucede porque su nivel de acuerdo promedio se encuentra está entre 1 y 2, lo que significaría que se está

de acuerdo con que esta herramienta produce altos niveles de dedicación. Adicionalmente, se puede inferir que los incentivos monetarios extrínsecos es aquella herramienta ex-ante que presenta una menor preferencia al mostrar resultados cercanos a 3, que significaría que su utilización es indiferente, es decir, no produciría efectos negativos no positivos a los niveles de dedicación.

Gráfico 14: Nivel de acuerdo promedio hacia herramientas de control de gestión ex –post bajo la dimensión de dedicación.

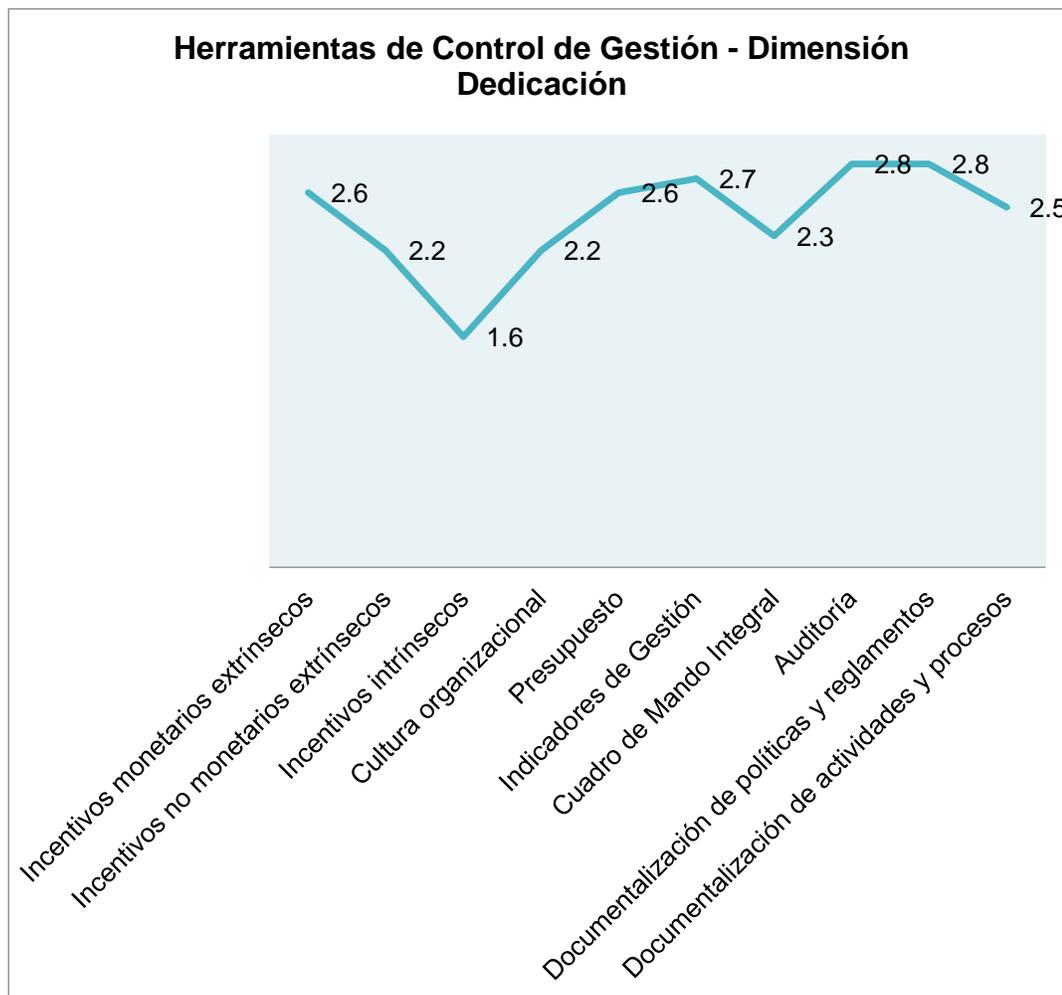


Fuente: Elaboración Propia.

De las herramientas de Control de Gestión ex-post, se puede inferir con respecto al Gráfico 14 que la herramienta que más se acerca a un nivel de "de acuerdo" es el cuadro de mando integral. Sin embargo, los resultados no serían suficientes para dar por sentado

que esta herramienta podría producir altos niveles de dedicación, sino que más bien no le afectaría ni negativamente ni positivamente a estos niveles.

Gráfico 15: Nivel de acuerdo promedio hacia las herramientas de control de gestión ex – ante y ex –post bajo la dimensión de dedicación.



Fuente: Elaboración Propia.

Desde un análisis de las herramientas de control ex-ante y ex-post que se puede visualizar en el Gráfico 15, se infiere que los incentivos intrínsecos es aquella herramienta de control de gestión que presenta una preferencia promedio más cercana a un alto nivel de acuerdo, es decir, esta herramienta podría producir altos niveles de dedicación. Adicionalmente, se puede inferir que las herramientas ex-post presentan resultados

cercanos a 3, por lo cual estas herramientas no permitirían producir altos niveles de dedicación al ser indiferentes para la muestra de estudio. Pero, es de relevancia mencionar que los incentivos monetarios extrínsecos también resultan ser una herramienta que no afecta ni positivamente ni negativamente a los niveles de dedicación.

Dimensión: Absorción.

Para la dimensión de absorción, se mantiene la estructura en la cual se presentaran los resultados, es decir, en primera instancia se separaran los resultados de los niveles de acuerdo promedio de las herramientas ex –ante con las herramientas ex –post y luego, se presentará un análisis conjunto.

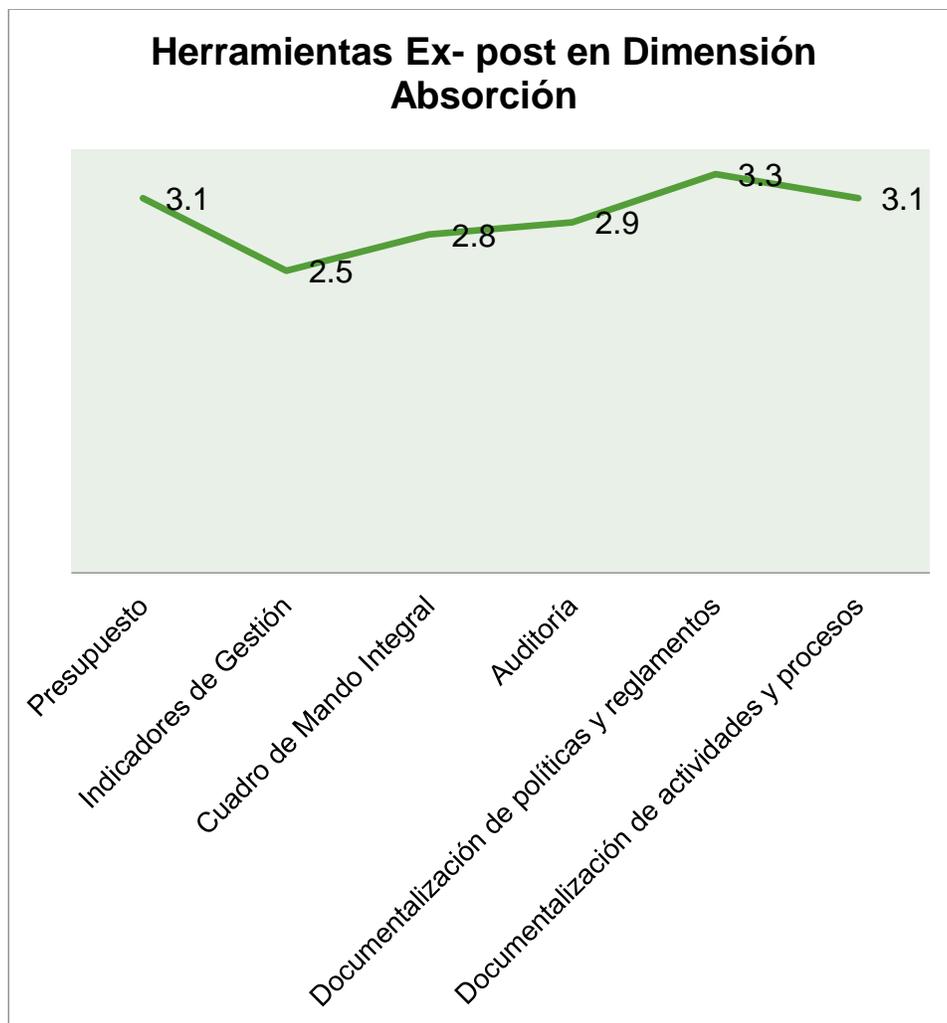
Gráfico 16: Nivel de acuerdo promedio hacia herramientas de control de gestión ex –ante bajo la dimensión de absorción.



Fuente: Elaboración Propia.

De la dimensión de absorción, del Gráfico 16 se puede inferir que, la herramienta de control de gestión ex-ante que presenta mayor nivel promedio de preferencia por la muestra de estudio, son los incentivos intrínsecos, el cual resulta con un promedio cercano a 2, lo que representa que se está de acuerdo que les produce altos niveles de absorción. Añadido a los resultados anteriores, se debe destacar que la cultura organizacionales presenta los menores niveles promedios de acuerdo, es decir no podría promover niveles de absorción.

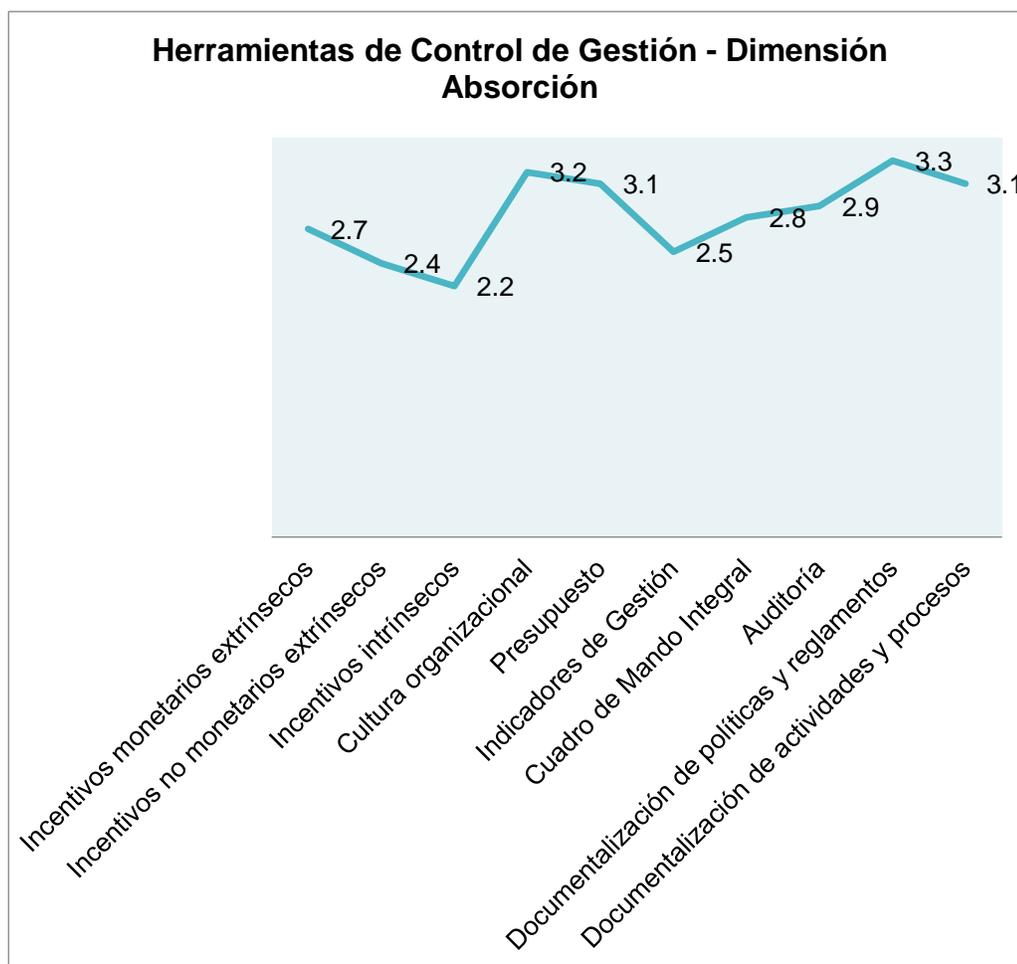
Gráfico 17: Nivel de acuerdo promedio hacia herramientas de control de gestión ex –post bajo la dimensión de absorción.



Fuente: Elaboración Propia.

En el Gráfico 17, se observa que ninguna de las herramientas de control de gestión ex-post presenta un nivel promedio cerca a "de acuerdo", lo cual se puede inferir que las herramientas de control de gestión ex-post no promueven altos niveles de absorción, lo que no significaría que afecte negativamente a estos niveles, sino que, su utilización es indiferente.

Gráfico 18: Nivel de acuerdo promedio hacia las herramientas de control de gestión ex – ante y ex –post bajo la dimensión de dedicación.



Fuente: Elaboración Propia.

De un análisis de las herramientas de control de gestión ex-ante y las herramientas de control de gestión ex-post, se puede observar en el Gráfico 18 que los incentivos intrínsecos podrían producir altos niveles de absorción al presentar un nivel de preferencia promedio más cercano a 2, lo cual significa que se está de acuerdo con la utilización de esta herramienta.

### 3.2. RESULTADOS DE RELACIÓN ENTRE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y RANGO ETARIO

Es de relevancia considerar cómo juega el papel de la edad sobre la preferencia hacia ciertas herramientas de control de gestión, pues como se observa en la literatura, la generación *millennials* abarca un gran rango de edad (personas con edad entre 19 a 39 años en relación al año en curso), y es de conocimiento, con respecto a los estudios, que cada una de las personas con cierta edad ha vivido en diferentes contextos, por ello se podría esperar que dentro de esta misma generación se pueda dar que la preferencia hacia ciertas herramientas puedan variar. Dicho esto, bajo un análisis de correlación<sup>4</sup> entre cada una de las herramientas y los rangos de edad en la que fue distribuida la generación *millennials* para este estudio, se llegaron a los siguientes resultados:

#### Dimensión: Vigor

Para una mayor comprensión del análisis multivariado de los datos, se muestra la correlación entre la edad y las herramientas de control de gestión en la siguiente tabla:

Tabla 3: Análisis de correlación de Herramientas de Control de Gestión y Rango Etario en dimensión de vigor.

Correlación	Edad
Incentivos monetarios extrínsecos	-0,607
Incentivos no monetarios extrínsecos	-0,205
Incentivos intrínsecos	-0,735
Cultura organizacional	0,724
Presupuesto	-0,233
Indicadores de gestión	0,483
Cuadro de mando integral	-0,211
Auditoría	-0,034

<sup>4</sup> Para más detalle ver Anexo N°4.

Manuales de Procedimientos: Documentalización de políticas y reglamentos	0,103
Manuales de Procedimientos: Documentalización de actividades y procesos	-0,126

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la Tabla 4, para el caso de los incentivos intrínsecos se pueden deducir que con respecto a la edad existe una fuerte relación negativa e inversa. En cuanto a los incentivos monetarios extrínsecos se puede inferir que existe una relación negativa con la edad, donde su relación se observa como inversa, sin embargo esta se presenta con una intensidad media. Para el caso de los incentivos no monetarios extrínsecos, presupuesto, cuadro de mando integral, auditoría, y los manuales de procedimientos (en cuanto a la documentalización de actividades y procesos), esta relación también resulta en negativa e inversa, aunque esta se da de forma más débil. Caso contrario ocurre para las herramientas de cultura organizacional, indicadores de gestión y manuales de procedimientos bajo la documentalización de políticas y reglamentos a tomar en consideración para las labores, pues éstas muestran una relación positiva con la edad, es decir, su relación es directa.

#### Dimensión: Dedicación

Para una mayor comprensión del análisis multivariado de los datos, se muestra la correlación entre la edad y las herramientas de control de gestión, en la siguiente tabla:

Tabla 4: Análisis de correlación de Herramientas de Control de Gestión y Rango Etario en dimensión de dedicación.

Correlación	Edad
Incentivos monetarios extrínsecos	0,168
Incentivos no monetarios extrínsecos	-0,256
Incentivos intrínsecos	-0,665

Cultura organizacional	0,733
Presupuesto	-0,491
Indicadores de gestión	0,589
Cuadro de mando integral	0,08
Auditoría	-0,39
Manuales de Procedimientos: Documentalización de políticas y reglamentos	-0,35
Manuales de Procedimientos: Documentalización de actividades y procesos	-0,46

Fuente: Elaboración Propia.

En el análisis realizado en esta dimensión, se puede inferir con respecto a la Tabla 5 que los incentivos intrínsecos presentan una relación negativa e inversa de mediana intensidad con la edad. Para las herramientas de incentivos monetarios extrínsecos, incentivos no monetarios extrínsecos, presupuesto, auditoría y manuales de procedimientos bajo sus dos definiciones, estos presentan la misma situación, con una relación negativa e inversa. Sin embargo esta relación se presenta de forma más débil. Esta situación no se visualiza en las herramientas de cultura organizacional, indicadores de gestión y cuadro de mando integral, pues se puede inferir que la relación con la edad es positiva y directa, pero para el caso de la cultura organizacional esta relación se da con una intensidad más fuerte, a diferencia de los indicadores de gestión que presenta una relación de mediana intensidad y el cuadro de mando integral una relación positiva muy débil.

#### Dimensión: Absorción

Para una mayor comprensión del análisis multivariado de los datos, se muestra la correlación entre la edad y las herramientas de control de gestión en la siguiente tabla:

Tabla 5: Análisis de correlación de Herramientas de Control de Gestión y Rango Etario en dimensión de absorción.

Correlación	Edad
Incentivos monetarios extrínsecos	-0,514
Incentivos no monetarios extrínsecos	-0,129
Incentivos intrínsecos	0,103
Cultura organizacional	0,123
Presupuesto	-0,312
Indicadores de gestión	-0,425
Cuadro de mando integral	-0,324
Auditoría	-0,200
Manuales de Procedimientos: Documentalización de políticas y reglamentos	0,047
Manuales de Procedimientos: Documentalización de actividades y procesos	0,181

Fuente: Elaboración Propia.

En la dimensión de absorción, se observa en la Tabla 6 que las herramientas de control de gestión dadas por incentivos monetarios extrínsecos, incentivos no monetarios extrínsecos, presupuesto, indicadores de gestión, cuadro de mando integral y auditoría, presentan una relación negativa inversa, sin embargo la intensidad de relación que se produce entre estas herramientas y la edad es débil. Para las herramientas de control de gestión incentivos intrínsecos, cultura organizacional y manuales de procedimientos, estas presentan una relación positiva y directa, pero al igual que la relación de las herramientas anteriormente mencionadas, aquí se presenta una relación con la edad de forma débil.

### 3.3. RESULTADOS DE ELEMENTOS ORGANIZACIONALES

Bajo el análisis realizado a la muestra de estudio, se pudo identificar los siguientes elementos organizacionales, los cuales al momento no se encuentran ordenados por

preferencia u orden de importancia. Estos elementos se describirán brevemente a continuación considerando las descripciones que se obtuvieron en las entrevistas:

- ✓ **Establecimiento de metas:** Tener metas a cumplir en un plazo determinado, los cuales fueron designados por la organización.
- ✓ **Reconocimiento de logros:** Reconocer públicamente en la organización que las actividades realizadas se están haciendo de forma correcta.
- ✓ **Satisfacción con ambiente laboral:** Agrado con el ambiente generado por los empleados en las dependencias de la organización.
- ✓ **Mejor comunicación superior-empleado:** El empleado puede comunicarse con el superior ya sea formal o informalmente de forma eficaz.
- ✓ **Confianza por parte de los superiores:** Los superiores le dan la posibilidad de realizar las labores como el empleado estime conveniente.
- ✓ **Objetivos Desafiantes:** La organización propone objetivos a cumplir que requieren un gran esfuerzo, pero que le generan un valor a la organización y al empleado al cumplirlo.
- ✓ **Imagen de la empresa:** La organización representa una buena imagen que es reconocida ante sus clientes y colaboradores.
- ✓ **Flexibilidad horaria:** No contar con un horario definido para realizar las labores.
- ✓ **Sueldo:** Recibir un pago por las labores realizadas.
- ✓ **NFOT:** Nuevas formas de organización del trabajo, que permiten elegir cuándo y dónde trabajar.
- ✓ **Satisfacción personal:** Realizar labores por gusto propio.
- ✓ **Desarrollo profesional:** Adquirir conocimientos que contribuyan a sus estudios profesionales.
- ✓ **Beneficios por cumplir metas:** Bajo las metas designadas por la organización se recibe un beneficio, ya sea monetario o no monetario.
- ✓ **Trabajar sin presión:** Realizar labores sin un superior que esté presionando.
- ✓ **Arreglos de horario:** Realizar acuerdos de horarios en beneficio del empleado.
- ✓ **Trabajar con presión:** Realizar labores con un superior que esté presionando.
- ✓ **Valoración por el cliente:** El producto entregado por el empleado es valorado por el cliente que lo consume.

- ✓ **Tener estabilidad laboral:** La organización le asegura que su primera opción ante una situación en particular no será el despido del empleado.
- ✓ **Recursos para desarrollar labores:** Contar con todos los recursos necesarios para que las labores puedan realizarse.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Trabajar con más compañeros de trabajo en una misma labor.
- ✓ **Crece jerárquicamente:** Tener la posibilidad de ascender a puestos superiores en la organización.

Como se mencionó anteriormente, estos elementos no se encuentran ordenados bajo alguna condición, es por ello que se procede a presentar aquellos elementos organizacionales separados por dimensión y prioridad en base a la preferencia observada por la muestra de estudio.

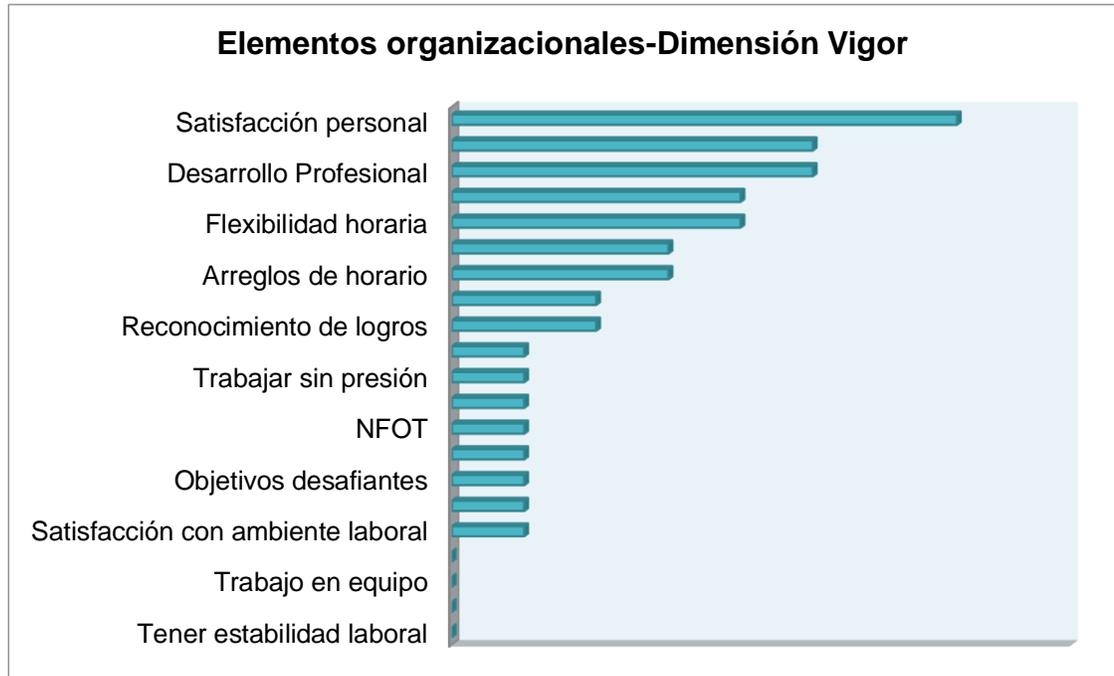
#### Dimensión: Vigor

Con respecto al análisis de la dimensión de vigor<sup>5</sup>, el elemento que se presentó mayor frecuencia, según se observa en el Gráfico 19, fue la satisfacción personal

---

<sup>5</sup> Para más detalle del análisis efectuado ver Anexo N°5.

Gráfico 19: Preferencia en porcentaje de los elementos organizacionales bajo la dimensión de vigor.



Fuente: Elaboración Propia.

Los *millennials* realizan sus labores por satisfacción propia, que en base a una mayor profundización en la entrevista se pudo inferir que a los *millennials* les gusta el trabajo que realizan, les gusta ejercer lo que estudiaron, y poder apoyar a la organización con sus conocimientos. Más allá de todos los beneficios que trae el poder trabajar en esa organización, para ellos lo principal es trabajar en lo que les gusta. Seguido a este elemento, se encuentra el desarrollo profesional, lo que es muy concordante con el primer resultado, pues para la muestra de estudio, los hace sentir con vigor que al poder ejercer sus estudios, ellos están aprendiendo, poder todos los días aprender algo nuevo, estar al tanto de la contingencia nacional, poder contar las historias como a ellos les gusta, es decir, son las ganas de aprender los que los mueve más. Añadido a las dos elementos anteriores, como se observa en el Gráfico 19, también está el establecimiento de metas, que es uno de los elementos que la muestra de estudio considera que les da una sensación de vigor, pues a ellos los mueve tener metas que cumplir, para ellos esto le produce que su mente este puesta en el trabajo, pero no por ser obligadamente, sino

porque para ellos es un reto que deben cumplir haciendo sus labores más interesantes y no se aburren en su trabajo.

### Dimensión: Dedicación.

En cuanto a lo referente a la dedicación, según el Gráfico 20 se observan resultados similares a la dimensión anterior<sup>6</sup>. Esto es porque el elemento organizacional con mayor preferencia por la muestra de estudio fue la satisfacción personal, donde la inspiración personal es lo que los mueve. Como se mencionó anteriormente, el poder trabajar en lo que estudiaron para ellos es algo que los motiva a ir a trabajar todos los días a la organización.

Gráfico 20: Preferencia en porcentaje de los elementos organizacionales bajo la dimensión de dedicación.



Fuente: Elaboración Propia.

<sup>6</sup> Para más detalle del análisis efectuado ver Anexo N°5.

En esta dimensión existe una diferencia de la dimensión de vigor, es que el siguiente elemento organizacional que prefiere la muestra de estudio según el Gráfico 20, es el sueldo, pues bajo la profundización que entrega la entrevista se menciona en reiteradas veces que a pesar de que están haciendo lo que les gusta hacer, les gusta que les paguen por sus conocimientos. En este sentido, para ellos poder ejercer su título de estudio y que por ello les paguen, produce que cada día vayan con dedicación a realizar sus labores. Seguido a este elemento, se observa el desarrollo profesional y la flexibilidad horaria en una misma posición. En cuanto al desarrollo profesional, al igual que la dimensión anterior, para la muestra de estudio poder aprender cada día más de lo que es su carrera es algo que le produce dedicación cuando realiza sus labores dentro de la organización. Finalmente, con respecto a la flexibilidad horaria, para la muestra de estudio, el poder disponer de sus propios tiempos y no tener que estar con horarios fijos para desempeñar sus labores, les es muy agradable, pues le permiten brindarlos a otros intereses.

#### Dimensión: Absorción

Para esta dimensión, bajo el análisis efectuado<sup>7</sup> también se observa que la satisfacción personal es la que prima, pues bajo las mismas circunstancias manifestadas en las dos dimensiones anteriores es por lo cual se presenta este elemento como preferencia para la muestra de estudio.

---

<sup>7</sup> Para más detalle del análisis efectuado ver Anexo N°5.

Gráfico 21: Preferencia en porcentaje de los elementos organizacionales bajo la dimensión de absorción.



Fuente: Elaboración Propia.

Según se observa en el Gráfico 21, los elementos organizacionales que siguen varían a las dos dimensiones anteriores, pues estos están dados por tener recursos para desarrollar labores, el cual con respecto a las declaraciones de la muestra de estudio, si en la organización se tienen los recursos para poder realizar el trabajo, esto le permitiría estar con absorción, por lo tanto que se tengan a disposición todo lo necesario, hace que los individuos se concentren solo en lo que deben hacer y no preocuparse en lo que tienen para hacerlo, ya que para ellos tener sus espacios cómodos es necesario para cumplir con las labores. Añadido a esto, se encuentra el desarrollo profesional, el cual ya ha sido mencionado en las dos dimensiones anteriores como algo fundamental para la muestra en estudio, ya que los mueve el estar aprendiendo cada día más. Sin embargo, un elemento que no ha sido mencionado es el trabajo bajo presión, donde para la muestra

de estudio le es costumbre trabajar bajo este método, puesto que deben entregar su material al finalizar su jornada y no pueden retrasarse, esto es porque que el producto se retrasaría considerablemente. Pero la mirada de este elemento va puesta en que trabajar con presión les permite concentrarse y no tener tiempos ociosos que les provoquen un aburrimiento en el trabajo, ya que este aburrimiento es algo que caracteriza a la muestra en estudio cuando no hay cambios significativos o desafíos (González & Enrique, 2017).

De lo anterior, si bien en cada una de las dimensiones hubo diferentes elementos que primaron por parte de la muestra de estudio, la idea es que ese elemento organizacional esté presente en las tres dimensiones, pues como se declara en la literatura, el *engagement* se caracteriza por tener vigor dedicación y entusiasmo en el trabajo, además de total absorción (Salanova & Schaufeli, 2009). Es por ello, que se analizaron los elementos en término de que éstos coincidieran en las tres dimensiones. De esto, los resultados obtenidos dieron cuenta de que el establecimiento de metas, la satisfacción con el ambiente laboral, los objetivos desafiantes, el sueldo, las NFOT, la satisfacción personal, el desarrollo profesional y el trabajar sin presión, fueron los elementos en los que la muestra de estudio se encontró con las tres dimensiones del *engagement*. De estos elementos se procederán a ordenarlos con respecto a las veces en que coincidieron estos elementos en las tres dimensiones, según las declaraciones obtenidas en la entrevista, para ello se debe observar el Gráfico 21 el cual muestra el orden de mayor preferencia hacia esos elementos a menor preferencia.

Gráfico 22: Elementos presentes en dimensiones de vigor, dedicación y absorción



Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en el Gráfico 22, bajo el análisis individual de cada una de las dimensiones y el análisis conjunto de ellas, la satisfacción personal y el desarrollo profesional, son nuevamente los elementos organizacionales que más prefieren los *millennials*, a lo que se puede inferir que las herramientas de control de gestión deben contener aspectos que consideren estos elementos y que procuren que se estén dando en la organización.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De los resultados obtenidos en la investigación, principalmente, se puede inferir que existe una presencia de empleados *millennials* contratados a tiempo completo bastante baja, pues la población de estudio, pertenece sólo al 10% en promedio de los empleados de las empresas en las cuales se encuentran realizando labores. Esta cifra es bastante preocupante para la prensa escrita, esto es porque requieren una innovación constante que se podría lograr a través de empleados innovadores como los *millennials*. Además, el porcentaje promedio se encuentra muy debajo de lo que se espera que sea la fuerza laboral de *millennials* al presente año, el cual según Emol (2018) estima que el 50% de la fuerza laboral en Chile pertenezca a la generación *millennials*, por ende, este rubro no aportaría mucho a estas cifras. Sin embargo, este rubro debe prepararse para enfrentar esta situación y tener conocimiento de las herramientas que permitan comprometerlos y retenerlos, pues se estima que continúe creciendo dentro de los ocho años siguientes (BBVA, 2017).

De lo anterior, es de relevancia destacar que si bien el promedio de *millennials* contratados por la prensa escrita es bastante bajo, esto puede deberse a que se contemplaron a los *millennials* que estaban contratados a tiempo completo en las organizaciones, y no a aquellos que eran externos a la organización, los cuales realizaban labores ocasionalmente. Lo que en consecuencia, podría justificar la discrepancia entre la inferencia del estudio y los resultados esperados por otros estudios. No obstante, para efectos de este estudio, contemplar a *millennials* externos a la organización no es necesario, pues las herramientas de control de gestión se aplican sobre los empleados directos de la organización.

Adicionalmente, a través de una observación global de la investigación se puede inferir que los *millennials* de la muestra de estudio son reacios a dar información para efectos de estudios y encuestas, pues para la realización de la entrevista, se tuvo que ir realizando más preguntas para poder obtener la información para sacar resultados representativos, lo cual se pudo efectuar gracias a que el instrumento de recopilación de datos lo permitía al ser semi-estructurado.

Se puede decir, que de los resultados se logró responder a la pregunta central de investigación, que estaba dada por, ¿Qué herramientas de control de gestión promueven

un mayor engagement laboral en los millennials? Donde los análisis demuestran que tanto para la dimensión de vigor, como la dimensión de dedicación y la dimensión de absorción los incentivos intrínsecos es la herramienta con mayores niveles promedios de acuerdo, es decir, las recompensas por las cuales los empleados experimentan satisfacción al realizar labores, podrían permitir que los *millennials* se encuentren con altos niveles de vigor, dedicación y absorción.

Entonces, por lo anterior, dada a la información recaudada en este estudio, principalmente se recomendaría la utilización de la herramienta ex –ante de incentivos intrínsecos para fomentar el *engagement* en las nuevas generaciones de empleados de empresas de prensa escrita. Este hallazgo tiene congruencia con lo que la literatura presenta, pues se pudo observar que la herramienta que promueve el *engagement* son los incentivos (Hernández, 2017). Sin embargo, en la literatura, tanto los incentivos monetarios extrínsecos, los incentivos no monetarios extrínsecos, como los incentivos intrínsecos fomentaban el *engagement* de los empleados, en cambio en base al estudio realizado para la generación *millennials* el que prima es el incentivo intrínseco, pero ¿Por qué se da esta situación? Podría deberse a que los *millennials* al caracterizarse por no ser leales (Melchor-Chávez, Flores-Jiménez, Rodríguez-Moreno, Vázquez-Alamilla & Flores-Jiménez, 2019), no les es de relevancia que les otorguen beneficios, ya que eso no cambiaría cómo se comportan con la organización, entonces sólo depende si están a gusto con las labores que realizan.

De los hallazgos de las herramientas de control de gestión que se obtuvieron bajo un análisis de correlación entre las herramientas de control de gestión y los rangos de edad que se pueden visualizar en la Tabla 3, Tabla 4 y Tabla 5, se pudo observar que las relaciones entre edad y la preferencia hacia una cierta herramienta de control de gestión estaban dada por una relación positiva y directa; puede dar cuenta que a mayor o menor rango de edad, mayor o menor será el nivel de desacuerdo a hacia la herramienta respectivamente, y una relación negativa e inversa; referida a que a mayor o menor rango de edad, menor o mayor será el nivel de desacuerdo hacia la herramienta respectivamente, donde en cada una de las dimensiones los resultados obtenidos por cada una de las herramientas de control de gestión varían, es decir, no ocurre la misma relación entre una herramienta con el rango edad para las tres dimensiones. Dicho esto, los hallazgos que resultaron de este análisis no proporcionan un valor para responder la

pregunta central de investigación, sin embargo permite entregar algunas observaciones que pueden ser utilizadas para investigaciones futuras.

Al igual que la pregunta central de investigación, la sub pregunta de investigación dada por “¿Qué elementos describen los *millennials* que promueven un mayor *engagement*?” pudo ser respondida. De los elementos que se identificaron que podrían fomentar el *engagement*, a través de la dimensión de vigor se pudo observar en el Gráfico 19, que la satisfacción personal fue el elemento con mayor frecuencia de respuesta, seguido por el desarrollo profesional y el establecimiento de metas. De esta dimensión resulta interesante que el crecimiento jerárquico, el trabajo en equipo, la estabilidad laboral y los recursos para desarrollar labores no tuvieron menciones en las respuestas obtenidas por el instrumento de recopilación de datos según se visualiza en el Gráfico 19, de lo cual se podría explicar que, con respecto a la estabilidad laboral, que no presente mención alguna pueda deberse a que los *millennials*, como se comentó en la problemática del estudio, no son leales a las organizaciones, por ende, no es de relevancia si estos deben retirarse la organización cuando sea necesario. Con respecto al trabajo equipo, pudo no ser mencionado, ya que según Cuesta et. al (2009), ellos se caracterizan por trabajar en equipo, por ende ya lo pueden tener en su interior. Sin embargo estos comentarios pueden generarse como hipótesis hacia los resultados que se observaron, abriendo el espacio para que puedan ser temas para otros estudio que se generen acerca del *engagement*.

En el mismo contexto de los elementos organizacionales, de acuerdo a la dimensión de dedicación, se podría decir que los cuatro principales elementos que podrían producir dedicación son la satisfacción personal, el sueldo, el desarrollo profesional y la flexibilidad horaria, donde los tres últimos representan un mismo nivel de frecuencia de respuesta, lo cual se puede visualizar en el Grafico 20. Para esta dimensión, se puede dar cuenta que el trabajo en equipo, los recursos para desarrollar labores, el trabajo a presión, los arreglos de horarios, los beneficios por cumplir metas y la confianza por parte de los superiores, son elementos que no se mencionaron como aquellos que podrían producir dedicación, por lo cual podría generarse que este sea otro hallazgo de la investigación. Sin embargo, para efectos de este estudio no se efectuará un análisis complementario, pues saldría de los márgenes establecidos por los objetivos y preguntas de investigación. Lo mismo sucede con los elementos organizacionales de la dimensión de absorción, donde los cuatro principales elementos están dados por la satisfacción personal, los

recursos para desarrollar labores, desarrollo profesión y trabajo bajo presión. De esta dimensión con respecto a lo que se puede observar en el Grafico 21, el crecer jerárquicamente, tener estabilidad laboral, ser valorados por los clientes, tener arreglos horarios, adquirir beneficios por cumplir metas, tener flexibilidad horaria, que la organización tenga una buena imagen, establecer una mejor comunicación entre superior-empleado y ser reconocido por los logros, son elementos que no podrían producir absorción, dado que no son mencionados en ningún momento.

De los elementos organizacionales que fueron hallados en esta investigación, adicionalmente se puede inferir que estos en cierta parte tienen congruencia con los elementos organizacionales que se presentan en la literatura, puesto que algunos de los elementos coinciden con lo que exponen Giraldo Serrano, V.A., & Pico Luque, M.J, (2012), Tripiana, J., & Llorens, S., (2015), Montalbán, R.R, Pastrana, M.V., & Sáez, M. M., (2016), y Acosta Granadillo, L.M., Sabogal, G., & Alejandra, L., (2017). Sin embargo, se hallaron elementos organizacionales que no se presentaron en la literatura que fue investigada como lo son: Establecimiento de metas, Confianza por parte de los superiores, Objetivos desafiantes, Imagen de la empresa, Sueldo, Satisfacción personal, Desarrollo profesional, Beneficios por cumplir metas, Trabajar sin presión, Valoración por el cliente, Trabajo en equipo, Tener estabilidad laboral. Si bien, estos elementos no se observaron en la literatura investigada, no quiere decir que no exista la posibilidad de que algún estudio haya encontrado alguno de estos elementos organizacionales para fomentar el *engagement*, por lo cual no se deben tomar estos comentarios como una verdad absoluta.

Añadido a lo anterior, es interesante observar cómo se relacionan los elementos organizacionales que fueron encontrados a través de la investigación con la literatura desde el Control de Gestión. Dicho esto, es que se debe mencionar que existe un sistema de control basado en Palancas de Control que según Manchego Vásquez, E. J., Marchán Cabrera, F. N., & Zamora Alayo, M. A. (2018) citando a Simons (2000) contemplan cuatro palancas dadas por: (1) Sistema de Diagnóstico, el cual se encarga de monitorear el cumplimiento de las metas, (2) Sistema de Creencias, que son los valores, misión y filosofía que se quiere fomentar en los empleados, (3) Sistema de Limites, el cual trata de comunicar a los empleados lo que es correcto hacer para no afectar a la productividad, y (4) Sistema de Control Interactivo, que son sistemas de información y reuniones para el seguimiento, donde los gerentes se involucran e invierten su tiempo con sus empleados.

De las Palancas de Control de Simons (2000), se podría inferir que ciertos elementos presentan concordancia con estas palancas, en este sentido se puede observar por ejemplo que para el Sistema de Diagnóstico, se puede encontrar los beneficios por cumplir metas, el cual permite incentivar a los empleados al cumplimiento de los objetivos que se deben monitorear. En este mismo ámbito se puede encontrar otros tipos de elementos que pueden actuar como incentivos al cumplimiento de metas, como lo son el reconocimiento de logros, tener arreglos de horarios, permitir flexibilidad horaria, o bien, tener nuevas formas de organización del trabajo. En cuanto al Sistema de Creencias, de los elementos organizacionales encontrados, se puede atribuir la imagen de la empresa, la cual se forja a través de la misión, visión y valores por la cual la organización se guía, de esto mismo se puede desprender la satisfacción con el ambiente laboral, el cual se genera por las creencias de la organización. Adicionalmente, se podría atribuir el trabajo en equipo, el cual podría ser parte de la cultura o creencias de la organización en la forma en que se realiza el trabajo, puesto que según Robbins (2013) la cultura organizacional puede estar orientada al equipo.

Con respecto al Sistema de Límites, se podrían atribuir el establecimiento de metas, pues con este elemento se especifica que es lo que se requiere. Para el Sistema Interactivo, se podría relacionar la confianza por parte de los superiores y una mejor comunicación entre superior y empleado, donde la alta gerencia se involucra de mejor manera con los subordinados.

De los hallazgos presentados acerca de los elementos organizacionales que permitieron responder a la sub pregunta de investigación, se puede inferir que estos tienen consistencia con los hallazgos obtenidos para responder la pregunta central de investigación. De lo anterior, se debe a que el principal elemento organizacional que es preferido por la muestra de estudio en las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, coincide con la herramienta de control de gestión que podría generar altos niveles de vigor, dedicación y absorción.

En el caso de las herramientas de control de gestión, los incentivos intrínsecos son los recomendados principalmente para promover el *engagement*, el cual hace relación a que las labores realizadas están en torno a una satisfacción personal, lo cual coincide en que el elemento que más se mencionó por parte de la muestra de estudio que proporcionaba altos niveles de vigor, dedicación y absorción fue la satisfacción personal, además del desarrollo profesional. Es decir, realizan las labores porque les gusta hacerlo y porque su

trabajo les permite ejercer lo que estudiaron, permitiendo que pueda desarrollarse como persona y profesionalmente al aprender cada día de su profesión. Dicho esto, si la satisfacción personal los mueve para estar con *engagement*, entonces se deben orientar los esfuerzos en ello, lo cual puede estar enfocado en, por ejemplo, que el área de recursos humanos en sus procesos de reclutamiento, tengan un mayor cuidado al momento de seleccionar un personal. En este sentido, se hace referencia a que la persona que se desea contratar sea la que se requiere para este puesto y no seleccionar personas que estén sobre calificadas o sub calificadas, por ende, el test psicológico podría ser uno de los procesos de reclutamiento, que jugaría un papel fundamental para que no se contraten empleados que no les guste el puesto en el que realizarán labores. Adicionalmente, una vez que el empleado esté contratado en el puesto de trabajo idóneo, es de relevancia que ellos comiencen a desarrollarse profesionalmente, pues además de la satisfacción personal, el desarrollo profesional es uno de los elementos que se prefieren para fomentar el *engagement*, es por ello que un programa de capacitación puede permitir que los empleados *millennials* se desarrollen nuevos conocimientos al ir aprendiendo temas relacionados con su profesión.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN**

El *engagement* desde sus inicios fue un tema de investigación desde la mirada psicológica, sin embargo, este concepto ha tenido un gran espacio en los estudios bajo la mirada de las organizaciones como un tema fundamental que se debe abarcar para darles a los empleados un sentido de compromiso con sus empleadores y pueda realizar sus labores de mejor forma.

La generación *millennials* ha demostrado ser una generación con variadas características como: creatividad, innovación, uso de la tecnología, tener habilidades multitarea, trabajar en equipo, entre ellas también poco compromiso hacia las organizaciones por las cuales trabajan, es decir, presentan bajos niveles de *engagement*. Esto ha causado que las organizaciones pierdan parte de su dotación de *millennials*, los cuales como demostró la literatura son un aporte y por ende, la idea es retenerlos y que no provoquen una gran rotación de personal, que luego se traduce en elevados costos para la organización.

La investigación realizada a los *millennials* que trabajan en empresas de prensa escrita, ha permitido contribuir a la literatura existente, con la identificación de herramientas y elementos organizacionales que se pueden utilizar para fomentar el *engagement* desde el control de gestión.

De lo anterior, en primera instancia, fueron descritas las herramientas de control de gestión que ya han sido utilizadas para fomentar el *engagement*, lo cual demostró que en la literatura no existen muchas investigaciones que den cuenta de estas herramientas. Sin embargo la herramienta de control de gestión que se pudo evidenciar fue la de incentivos, estos pudiendo ser ya sea monetario o no monetario, además a través de la investigación de las herramientas de control de gestión también se encontraron diferentes elementos organizacionales que fomentaban el *engagement*. Luego de ello, se comenzó con la recopilación de información acerca de las herramientas de control de gestión que las nuevas generaciones de empleados prefieren en su trabajo, siendo esta información recopilada a través de dos instrumentos, una entrevista y una encuesta, lo cual permitió obtener la preferencia hacia ciertas herramientas de control de gestión bajo una escala de likert de niveles de acuerdo.

Cuando la información fue recopilada, se levantaron los elementos organizacionales que a los *millennials* les producen altos niveles de *engagement*, donde tanto para las herramientas de control de gestión como para los elementos organizacionales se fueron levantando información bajo las tres dimensiones del *engagement* para encontrar resultados que abarquen la totalidad del concepto. Siendo estos resultados, obtenidos a través del último objetivo que se dispuso a cumplir, el cual era analizar los elementos que fomentan un mayor *engagement* en el trabajo en las nuevas generaciones e identificar las herramientas de control de gestión que proporcionan un mayor *engagement* en el trabajo de las nuevas generaciones de empleados, donde en base a estos objetivos se logró evidenciar que la satisfacción personal es un elemento que promueve mayores niveles de *engagement* en los *millennials*. Sin embargo, es de relevancia destacar que implementar la herramienta de control de gestión que promueve un mayor *engagement*, considerando el elemento organizacional mencionado anteriormente, no sólo se debe hacer una vez, sino que se debe reforzar para obtener mejores resultados con respecto al compromiso que se genera en la organización.

El estudio, permitió entregar una base para que futuros empleadores de *millennials* direccionen con mayor información sus acciones para comprometerlos con la

organización, y por consiguiente retenerlos. Con ello, el departamento de control de gestión y el departamento de recursos humanos debería trabajar en conjunto, el primero elaborando la herramienta ex – ante de incentivos intrínsecos que contemple todos los objetivos necesarios y los elementos organizacionales que se deben incorporar, y el segundo implementando aquella herramienta de manera adecuada las veces necesarias que el departamento de control de gestión exponga que sea necesario.

Si bien, la investigación realizada permitió presentar hallazgos que tuvieron cierta congruencia con la literatura, y además reflejaron tener cierta congruencia entre sí, sin embargo es de relevancia tener presente que el estudio se encontró con limitaciones, esto se debe a que, a tres meses de finalizar el año dónde se realizó la investigación, se produjo un estallido social en el país que provocó una serie de manifestaciones sociales, las cuales no han dejado atrás un efecto para este estudio. Algunas de las organizaciones en las cuales pertenecía la muestra de estudio han sido afectadas, lo que se traduce en que la muestra no se haya completado como fue planificada, es por ello que los resultados y las conclusiones de la investigación serán trabajados bajo el sesgo anteriormente mencionado, por lo cual se deja la invitación para que investigaciones futuras continúen estudiando el *engagement* bajo este enfoque y logren encontrar resultados que complementen a los hallazgos obtenidos en el presente estudio. Adicionalmente a ello, la invitación también se genera para poder profundizar algunos hallazgos que se obtuvieron y que para efectos de este estudio no se profundizaron para no salirse del objetivo del estudio y las preguntas de investigación que era lo que se requería para dar recomendaciones de solución a la problemática con la que se presentó el estudio.

## REFERENCIAS

1. Acosta Granadillo, L. M., Sabogal, G., & Alejandra, L. (2017). Engagement laboral de los administrativos en la Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio.
2. Acuña, C. I. C., Nahuelhuén, R. A. M., & Landabur, A. F. (2005). *Control de Gestión*. 129.
3. Agudelo, M., Alveiro, C., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2016). *EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL*. 21.
4. Aldave, B. C., & Goñas, B. M. (2018). *ENGAGEMENT LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INDUSTRIA S. & B. SRL DEL DISTRITO EL PORVENIR-TRUJILLO 2018*. 86.
5. Anthnoy, R; Govindarajan. (2007) Sistemas de control de gestión. Duodécima edición. Mc Graw Hill. México.
6. Aracena Rivera, J. P. (2006). Análisis de la cobertura y tratamiento de noticias policiales en noticieros de televisión. El caso de los noticieros centrales de Chilevisión y Canal 13 (Julio-Agosto de 2005).
7. Avendaño Trujillo, D., & Castañeda Triviño, J. (2013). *Síndrome Burnout y Engagement, desde el Modelo Demandas-Recursos, en auxiliares de enfermería del área de Urgencias, del Hospital Universitario Méderi-Barrios Unidos* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
8. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(3), 107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
9. Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
10. Barahona Pizarro, C., Barrientos, E., & Lazón, E. (2010). Herramientas o mecanismos de control de gestión a considerar en la implementación de una nueva estrategia-Grupo Synergy una aplicación práctica.

11. Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). *The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction On Turnover Intent*. 8.
12. Bobadilla Yzaguirre, M., Callata Nosiglia, C., & Caro Rojas, A. (2015). Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global. *Repositorio de la Universidad del Pacífico - UP*. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1027>
13. Borrego Alés, Y. (2016). El "engagement" en el trabajo: antecedentes y resultados organizacionales.
14. Cervantes-Guzmán, J. N., Vargas-Hernández, J. G., & Vázquez-Ávila, G. (2018). El impacto de la publicidad con equidad de género en la decisión de compra de los millennials. *Campos en Ciencias Sociales*, 6(2), 49-93. <https://doi.org/10.15332/s2339-3688.2018.0002.02>
15. Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. 5ta. Edición, Editorial Mc Graw Hil, Colombia.
16. Chero Alborno, L. V., & Cordova Chavez, L. V. (2018). Cultura Organizacional y su relación con el Engagement Laboral en los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-2018
17. Coppari, N. (2010). Relación entre Creencias Irracionales e Indicadores Depresivos en Estudiantes Universitarios. *CDID*.
18. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
19. Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói*, 2(31), 126-138.
20. Deloitte. (2018). Costo de Rotación Personal. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>
21. Deloitte. (2018). Millennials, Gen Z y los retos del mercado laboral. Recuperado: <https://www2.deloitte.com/do/es/pages/finance/topics/grafico-semana/millennial-survey-2018.html>
22. Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y

características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22). <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>

23. Emol. (2018). En 2020 serán el 50% de la fuerza laboral : Esto es lo que buscan los millennials de un trabajo. Recuperado de: <https://capitalhumano.emol.com/11090/50-de-la-fuerza-laboral-lo-que-buscan-los-millennials-de-un-trabajo/>
24. Escobedo Silva, P. (2013). El cuadro de mando integral y sus efectos en el alineamiento organizacional.
25. Fernandini, L. P., & Tapia, N. G. (2019). *Diferencia del comportamiento del consumidor online entre los millennials nacidos en los 80's y 90's*. 68.
26. Flores, J. C. D. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 12.
27. Flores, J. G., Gómez, G. R., & Jiménez, E. G. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. *Málaga: aljibe*
28. Giraldo Serrano, V. A., & Pico Luque, M. J. (2012). *Engagement vínculo emocional del empleado con la organización* (Bachelor's thesis, Universidad de la Sabana).
29. González, A. M. C. (2010). *ENGAGEMENT: A RESOURCE TO OPTIMIZE THE PSYCHOSOCIAL HEALTH IN ORGANIZATIONS AND PREVENT BURNOUT AND JOB STRESS*. (28), 22.
30. González, M., & Enrique, D. (2017). Análisis de los factores asociados a la rotación y retención del personal de la generación millennials en las organizaciones. *instname:Universidad Santo Tomás*. Recuperado de <http://repository.usta.edu.co/handle/11634/9371>
31. Gutiérrez, P., & González, E. B. L. (2014). Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación.
32. Gutiérrez, R. (2015). *De la imprenta a los medios digitales : La prensa escrita y sus transformaciones*. 56.

33. Hernández Arenas, M. Á. (2017). *Los recursos humanos en las nuevas empresas internacionales. El papel del engagement* (Doctoral dissertation, Universitat Jaume I).
34. Irizarry-Hernández, E. B. (2009). *LA GENERACIÓN Y O GENERACIÓN MILENARIA: EL NUEVO PARADIGMA LABORAL*. 16.
35. Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247-261. <https://doi.org/10.1177/1094670514529187>
36. Juárez García, A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 21(2), 187-194.
37. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*. Gestión 2000,.
38. Lisbona, A., Morales, J. F., & Palací, F. (2009). *El engagement como resultado de la socialización organizacional*. 12.
39. López Mira, L., & Moreno García, J. (2013). Los procesos de coaching como potenciadores del engagement. *Tourism & Management Studies*, 2.
40. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(01), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
41. Manchego Vásquez, E. J., Marchán Cabrera, F. N., & Zamora Alayo, M. A. (2018). Evolución del marco teórico del control directivo.
42. Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 8.
43. Martin, F., & Bolliger, D. U. (2018). *Engagement Matters: Student Perceptions on the Importance of Engagement Strategies in the Online Learning Environment*. 22(1), 18.
44. Martínez. (2018). *Comparativa de la generación Millennial y la generación Z en relación a la motivación en la moda*. 93.
45. Melchor-Chávez, P., Flores-Jiménez, I., Rodríguez-Moreno, R., Vázquez-Alamilla, M. A., & Flores-Jiménez, R. (2019). Empleabilidad de la generación Millennials. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 7(13), 54-61. <https://doi.org/10.29057/xikua.v7i13.3557>

46. Mendoza, R. (2003). ¿SABE CUÁNTO LE CUESTA LA ROTACIÓN DE PERSONAL? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (48), 104-109.
47. Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. *Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana*.
48. Montalbán, R. R., Pastrana, M. V., & Sáez, M. M. (2016). El engagement y la interacción familia-trabajo: Un estudio exploratorio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 31(2), 73-84.
49. Muñiz, L., & González, L. M. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Profit Editorial.
50. Olabuénaga, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (Vol. 15). Universidad de Deusto.
51. Orgambidez-Ramos, A., Pérez-Moreno, P. J., & Borrego-Alés, Y. (2015). Role stress and job satisfaction: Examining the mediating role of work engagement (Manuscript in Spanish). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 69
52. Pacheco, N. E., Durán, A., & Rey, L. (2007). *Inteligencia emocional y su relación con los niveles de burnout, engagement y estrés en estudiantes universitarios*. (27), 19.
53. Prensa escrita. (2019). Periódicos Chilenos. Recuperado de: <http://www.prensaescrita.com/america/chile.php>
54. QuecedoLecanda, R., & Castaño Garrido, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de psicodidáctica*, (14).
55. Quezada, M. G. A., & Fierro, I. (2015). *Magister en Administración de Empresas*. 16.
56. Rencoret, S. P. C. (2014). *TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL*. 58.
57. Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 17.
58. Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2013). *Comportamiento organizacional* (Vol. 74). Ciudad de México: Pearson

59. Robles, M., Luz, B., & Gutiérrez Figueroa, M. J. (2018). Relación del Engagement en el Desempeño Laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado.
60. Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. 21.
61. Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión* (No. 65.013). Alianza,.
62. Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos.
63. Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4-17. <https://doi.org/10.1002/dir.20046>
64. Schaufeli & Bakker. (2003). Escala Utrecht de engagement en el trabajo. Manual UWES.
65. Silva, P. E. (2013). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS EFECTOS EN EL ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL*. 121.
66. Skinner, E. A., & Belmont, M. J. (1993). Motivation in the classroom: Reciprocal effects of teacher behavior and student engagement across the school year. *Journal of Educational Psychology*, 85(4), 571-581. <https://doi.org/10.1037//0022-0663.85.4.571>
67. Tripiana, J., & Llorens, S. (2015). Empleados engaged: influencia de la autoeficacia y del líder. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 31(2), 636-644. <https://doi.org/10.6018/analesps.31.2.179561>
68. van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., & Nass, S. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 14.
69. Veiga, J. F. P.-C. (2013). *Control de gestión empresarial*. ESIC Editorial.
70. Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252.
71. Zapata, E. F. B., & Sánchez, S. E. T. (2016). *PROPUESTA DE RETENCIÓN DEL TALENTO MILLENNIALS EN LA ENTIDAD FINANCIERA BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ EN EL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE – 2016*. 121.

## ANEXOS

Anexo N°1: Acuerdo de confidencialidad

### ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Por medio del presente documento declaro que, yo \_\_\_\_\_, alumna de la carrera Ingeniería en Información y Control de gestión de la Universidad de Valparaíso, con profesor/a a cargo de la investigación \_\_\_\_\_, salvaguardaré la información que la empresa \_\_\_\_\_ entregué para usos académicos e investigativos y no para uso personal.

La información que la empresa \_\_\_\_\_ se compromete a proporcionar, ya sea de forma hablada o a través de los instrumentos de recopilación de datos utilizados para el desarrollo de la investigación, los cuales hayan sido expuesto por los participantes u otro individuo de la organización, será confidencial y no se permitirá su divulgación haciendo referencia a la empresa en cuestión, ya sea de forma pública o privada. Si los participantes declaran que sus opiniones expresadas pueden ser expuestas, seguirá siendo confidencial, a menos que el/la profesor/a a cargo de la investigación autorice por escrito su difusión.

Estoy en conocimiento que cualquier falta a este compromiso será considerada una falta grave a mis responsabilidades académicas, por lo que el/la profesor/a a cargo de mi investigación, podrá enviar los antecedentes aplicando las normas pertinentes que la Universidad de Valparaíso tiene para estos asuntos.

\_\_\_\_\_

(Firma estudiante)

\_\_\_\_\_

(Nombre y firma representante)

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, 20\_\_\_\_

(Lugar y fecha)

### Entrevista

**Objetivo:** Conocer las percepciones de los trabajadores *millennials* de empresas periodísticas de medios de comunicación escritos ante elementos organizaciones y herramientas de control de gestión con respecto al *engagement*.

**Aplicada por:** Carolina Ahumada Espinoza, alumna de Ingeniería en Información y Control de Gestión, Universidad de Valparaíso.

#### **A considerar:**

- ✓ Toda información que proporcione durante el transcurso de la entrevista y encuesta será utilizada para fines investigativos y académicos, y no para uso personal del estudiante.
- ✓ La siguiente entrevista y encuesta en la cual participará es de carácter voluntario, por lo cual puede dejar de participar si así lo desea.
- ✓ Sea sincero en responder las preguntas, pues se mantendrá su nombre en anonimato.
- ✓ Sea claro en sus respuestas, pues cada detalle de sus comentarios son de suma importancia para la investigación.
- ✓ Definiciones:
  - **Vigor:** Altos niveles de energía, resistencia mental y deseo de invertir esfuerzos mientras se trabaja.
  - **Dedicación:** Sentimientos de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.
  - **Absorción:** Estar totalmente concentrado en el trabajo, dificultades para desconectarse de lo que se está haciendo.

- Schaufeli, Salanova, Gonzáles y Bakker (2002).

I. **Ítem Demográfico**

Nombre de la organización: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Cantidad de años en que trabaja en la organización: \_\_\_\_\_

Marcar con una (X) la opción:

Área de Trabajo:  Administrativo  Periodístico

Edad:  entre 19 y 23 años  entre 24 y 29 años  entre 30 y 34 años  
 entre 35 y 39 años  más de 40 años

Género:  Masculino  Femenino  No se identifica

Estado Civil:  Soltero/a  Casado/a  Conviviente Civil

Divorciado/a  Viudo/a

Hijos:  Si  No Si la respuesta fue "Si", ¿Cuántos? \_\_\_\_\_

Nacionalidad:  Chilena  Extranjera

Si la respuesta anterior fue "Extranjera", indicar el país de nacionalidad: \_\_\_\_\_

Tramo de ingresos:  inferior a \$300.000  entre \$300.001 y \$350.000

entre \$350.001 y \$400.000  entre \$400.001 y \$ \$450.000

entre \$ 450.001 y \$500.000     entre \$500.001 y \$550.000

entre \$ 550.001 y \$600.000     entre \$600.001 y \$650.000

entre \$ 650.001 y \$700.000     entre \$700.001 y \$750.000

entre \$ 750.001 y \$800.000     entre \$800.001 y \$850.000

entre \$ 850.001 y \$900.000     entre \$900.001 y \$950.000

entre \$ 950.001 y \$1.000.000     superior a \$1.000.0001

Nivel educacional:

Básica incompleta

Universitaria completa

Básica Completa

Post grado incompleto

Media incompleta

Post grado completo

Media Completa

Técnico profesional incompleto

Universitaria incompleta

Técnico profesional completo

Otro: \_\_\_\_\_

## II. De los elementos organizacionales

### Preguntas abiertas:

#### Vigor:

1. ¿Qué elementos dentro de su organización usted describe que lo hace sentir vigoroso? Mencíónelos e indique por qué lo hace sentir con vigor:

*(Por ejemplo: bonos, objetivos desafiantes, imagen de la empresa, crecimiento profesional, ambiente laboral grato, cumplimiento de plazos, presión de un superior, admiración profesional hacia un superior, sueldo, flexibilidad de horario, comunicación directa con los superiores, trabajar desde casa, tener líderes que apoyen las labores, recibir retroalimentación de las labores realizadas, entre otros.)*

2. ¿Qué elementos que no necesariamente se encuentre dentro de su organización usted describe que lo hace sentir vigoroso? Mencíónelos e indique por qué lo hace sentir con vigor:

*\*Nota: La misma entrevista es realizada para las dimensiones de dedicación y absorción.*

## Encuesta

### I. De las Herramientas de Control de Gestión

Marcar con una (X) la preferencia:

Vigor:

<b>Herramientas de Control de Gestión</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
Me produce altos niveles de vigor las recompensas monetarias por la labor que realizo					
Me produce altos niveles de vigor las recompensas no monetarias por la labor que realizo					
Me produce altos niveles de vigor realizar mis labores por satisfacción personal					
Me produce altos niveles de vigor realizar mis labores de acuerdo a las normas, creencias y valores de la organización					
Me produce altos niveles de vigor realizar mis labores de acuerdo a una planificación financiera					
Me produce altos niveles de vigor el monitoreo del desempeño de mis actividades					
Me produce altos niveles de vigor que me comuniquen los objetivos de la organización y que mi labor esté entorno a					

ello					
Me produce altos niveles de vigor que un profesional externo a la organización supervise mis actividades					
Me produce altos niveles de vigor que la organización tenga documentadas las políticas y reglamentos que debo tomar en consideración para realizar mis labores					
Me produce altos niveles de vigor la documentalización de las actividades y procesos que debo seguir					

**¡ MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN !**

*\*Nota: La misma encuesta es realizada para las dimensiones de dedicación y absorción.*

Anexo N°3: Análisis demográfico.

Tabla 6: Análisis de medidas de tendencia, variabilidad y dispersión, y medidas de posición para ítem “Años trabajando”.

	Años trabajando
	2
	4
	3
	13
	3
	5
	1
	8
	7
	6
<b>Media</b>	<b>5,2</b>
<b>Mediana</b>	<b>4,5</b>
<b>Moda</b>	<b>3</b>
<b>Varianza</b>	<b>12,4</b>
<b>Desviación Estándar</b>	<b>3,521363</b>
<b>Rango</b>	<b>12</b>
<b>Coef. Variación</b>	<b>0,677185</b>
<b>Q1</b>	<b>3</b>
<b>Q2</b>	<b>4,5</b>
<b>Q3</b>	<b>6,75</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7: Análisis de Frecuencia para ítem “Área de trabajo”

Área de Trabajo			
Ítem	Id	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administrativo	1	2	20%
Periodístico	2	8	80%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8: Análisis de Frecuencia para ítem “Edad”

Edad			
Ítem	Id	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Entre 19 y 23 años	1	2	20%
Entre 24 y 29 años	2	2	20%
Entre 30 y 34 años	3	2	20%
Entre 35 y 39 años	4	4	40%
Más de 40 años	5	0	0%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9: Análisis de Frecuencia para ítem “Género”

Género			
Ítem	Id	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	1	5	50%
Femenino	2	5	50%
No se identifica	3	0	0%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10: Análisis de Frecuencia para ítem “Hijos”

Hijos			
Ítem	Id	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	1	3	30%
No	2	7	70%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11: Análisis de Frecuencia para ítem “Estado civil”

Estado civil			
Ítem	Id	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Soltero/a	1	8	80%
Casado/a	2	2	20%
Conviviente civil	3	0	0%
Divorciado/a	4	0	0%
Viudo/a	5	0	0%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 12: Análisis de Frecuencia para ítem “Nacionalidad”

Nacionalidad			
Ítem	Id	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Chilena	1	10	100%
Extranjera	2	0	0%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 13: Análisis de Frecuencia para ítem “Tramo de ingresos”

Tramo de Ingresos			
Ítem	ID	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Inferior a \$300.000	1	2	20%
Entre \$300.001 y \$350.000	2	1	10%
Entre \$350.001 y \$400.000	3	4	40%
Entre \$400.001 y \$450.000	4	1	10%
Entre \$450.001 y \$500.000	5	0	0%
Entre \$500.001 y \$550.000	6	0	0%
Entre \$550.001 y \$600.000	7	0	0%
Entre \$600.001 y \$650.000	8	0	0%
Entre \$650.001 y \$700.000	9	0	0%
Entre \$700.001 y \$750.000	10	0	0%
Entre \$750.001 y \$800.000	11	1	10%
Entre \$800.001 y \$850.000	12	0	0%
Entre \$850.001 y \$900.000	13	0	0%
Entre \$900.001 y \$950.000	14	1	10%
Entre \$950.001 y \$1.000.000	15	0	0%
Superior a \$1.000.001	16	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Análisis de Frecuencia para ítem “Nivel Educativo”

Nivel Educativo			
Ítem	Id	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Básica incompleta	1	0	0%
Básica completa	2	0	0%
Media incompleta	3	0	0%
Media completa	4	0	0%
Universitaria incompleta	5	0	0%
Universitaria completa	6	8	80%
Post grado incompleto	7	0	0%
Post grado completo	8	0	0%
Técnico Profesional incompleto	9	1	10%
Técnico Profesional completo	10	1	10%
Otros	11	0	0%

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N°4: Análisis de medidas de tendencia, variabilidad y dispersión, y medidas de posición de las herramientas de control.

A considerar:

- |   |   |
|---|---|
| <b>A:</b> Incentivos monetarios extrínsecos       | <b>B:</b> Incentivos no monetarios extrínsecos    |
| <b>C:</b> Incentivos intrínsecos                  | <b>D:</b> Cultura organizacional                  |
| <b>E:</b> Presupuesto                             | <b>F:</b> Indicadores de gestión                  |
| <b>G:</b> Cuadro de mando integral                | <b>H:</b> Auditoría                               |
| <b>I:</b> Manuales de procedimientos definición 1 | <b>J:</b> Manuales de procedimientos definición 2 |

Tabla 15: Análisis de medidas de tendencia, variabilidad y dispersión, y medidas de posición de las herramientas de control de gestión en dimensión vigor.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Media	2,3	2,3	1,4	2,3	2,6	2,7	2	3,3	3,2	3,1
Mediana	2	2	1	2	2,5	2,5	2	3	3	3
Moda	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3
Varianza	1,566	1,122	0,266	0,9	0,488	0,677	0,666	1,122	1,511	1,655
Desviación Estándar	1,251	1,059	0,516	0,948	0,699	0,823	0,816	1,05	1,229	1,286
Rango	3	3	1	3	2	2	2	4	3	4
Coef. Variación	0,544	0,460	0,368	0,412	0,268	0,304	0,408	0,321	0,384	0,415
Q1 (25%)	1,25	2	1	2	2	2	1,25	3	2	2,25
Q2 (50%)	2	2	1	2	2,5	2,5	2	3	3	3
Q3 (75%)	3,5	2,75	2	3	3	3	2,75	4	4	3,75

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Análisis de medidas de tendencia, variabilidad y dispersión, y medidas de posición de las herramientas de control de gestión en dimensión dedicación.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Media	2,6	2,2	1,6	2,2	2,6	2,7	2,3	2,8	2,8	2,5
Mediana	2,5	2	2	2	2,5	3	2	3	3	2,5
Moda	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3
Varianza	0,933	0,844	0,266	0,622	0,488	0,455	0,455	0,622	1,288	1,388
Desviación Estándar	0,966	0,918	0,516	0,788	0,699	0,674	0,674	0,788	1,135	1,178
Rango	3	3	1	2	2	2	2	2	4	4
Coef. Variación	0,371	0,417	0,322	0,35	0,268	0,249	0,293	0,281	0,405	0,471
Q1 (25%)	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
Q2 (50%)	2,5	2	2	2	2,5	3	2	3	3	2,5
Q3 (75%)	3	2,75	2	3	3	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 17: Análisis de medidas de tendencia, variabilidad y dispersión, y medidas de posición de las herramientas de control de gestión en dimensión absorción:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Media	2,7	2,4	2,2	3,2	3,1	2,5	2,8	2,9	3,3	3,1
Mediana	2,5	2	2	3	3	2,5	2,5	3	3	3
Moda	2	2	2	4	3	2	2	3	2	2
Varianza	1,344	0,711	1,511	1,066	1,211	0,722	1,511	0,988	1,344	1,211
Desviación Estándar	1,159	0,843	1,229	1,032	1,100	0,849	1,229	0,994	1,159	1,100
Rango	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3
Coef. Variación	0,429	0,351	0,55	0,322	0,355	0,339	0,439	0,342	0,351	0,355
Q1 (25%)	2	2	1,25	2,25	2,25	2	2	2,25	2,25	2
Q2 (50%)	2,5	2	2	3	3	2,5	2,5	3	3	3
Q3 (75%)	3	3	2,75	4	3	3	3,75	3,75	4	4

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°5: Análisis de Elementos Organizacionales bajo la dimensión de Vigor, Dedicación y Absorción.

Tabla 18: Preferencia en porcentaje de los elementos organizacionales bajo la dimensión de vigor, dedicación y absorción

	<b>Vigor</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>
<b>Elemento</b>	<b>% del total</b>	<b>% del total</b>	<b>% del total</b>
Satisfacción personal	16,28%	21,74%	17,24%
Desarrollo Profesional	11,63%	10,87%	13,79%
Establecimiento de metas	11,63%	10,87%	13,79%
Flexibilidad horaria	9,30%	10,87%	13,79%
Confianza por parte de los superiores	9,30%	8,70%	10,34%
Arreglos de horario	6,98%	8,70%	6,90%
Sueldo	6,98%	6,52%	6,90%
Reconocimiento de logros	4,65%	4,35%	3,45%
Beneficios por cumplir metas	4,65%	4,35%	3,45%
Satisfacción con ambiente laboral	2,33%	2,17%	3,45%
Mejor comunicación superior-empleado	2,33%	2,17%	3,45%
Objetivos desafiantes	2,33%	2,17%	3,45%
Imagen de la empresa	2,33%	2,17%	0,00%
NFOT	2,33%	2,17%	0,00%
Trabajar con presión	2,33%	2,17%	0,00%
Trabajar sin presión	2,33%	0,00%	0,00%
Valoración por el cliente	2,33%	0,00%	0,00%
Tener estabilidad laboral	0,00%	0,00%	0,00%
Recursos para desarrollar labores	0,00%	0,00%	0,00%
Trabajo en equipo	0,00%	0,00%	0,00%
Crecer jerárquicamente	0,00%	0,00%	0,00%
	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia.