

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

"Nivel de engagement de una multinacional: análisis relacional e impacto corporativo"

ADMI - 1124

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Nombre de la titulación

Licenciado en Administración de empresas

Presentado por:

Salma Naomi Becerra Palacios

Joselyne Michell Zambrano Cuenca

Guayaquil - Ecuador

Año: 2024

Dedicatoria

Dedico el presente proyecto a mis padres y hermanos, cuyo apoyo incondicional ha sido fundamental a lo largo de esta etapa. Su motivación y acompañamiento han sido mi mayor fortaleza.

Salma Naomi Becerra Palacios

Dedicatoria

A mis papitos, Carmita y Héctor, mi principal motivación, quienes han sido mi pilar, mi luz, para que esto sea posible.

A mis hermanos Kathy y Junior, mi ejemplo a seguir y apoyo incondicional.

A mis sobrinos, la alegría de mi corazón.

Pelusita, quién estuvo a mi lado acompañándome en largas horas de estudio.

Joselyne Michell Zambrano Cuenca

Agradecimientos

Agradezco, en primer lugar, a Dios, quien me ha bendecido y guiado cada uno de mis pasos. De igual manera, a mis padres, cuyo esfuerzo y dedicación han sido mi principal apoyo desde el primer día, y a mis hermanos, quienes han sido mi fuente de motivación y respaldo incondicional. Gracias, familia, por confiar en mí y por recordarme siempre que puedo alcanzar cada una de mis metas y sueños.

Asimismo, expreso mi gratitud a mi alma mater por la formación recibida, el conocimiento impartido y las oportunidades que me ha brindado para crecer y desarrollarme en el ámbito profesional.

Salma Naomi Becerra Palacios

Agradecimientos

Agradezco a Dios por llevarme de la mano en cada uno de mis sueños. A mis papás, mi vida entera, por estar a mi lado en cada paso. Gracias a mis ñaños, porque nunca me faltó su apoyo y un consejo de ellos. Agradezco a Jean Carlos (Cebollita), por sentarse a mi lado y dedicar su tiempo, sin importar lo ocupado que estuviera, a explicarme ejercicios matemáticos y ser mi amistad más bonita.

A mis amigos, que me acompañaron durante todo este proceso, compartiendo conmigo los buenos y malos momentos, y siendo una fuente de ánimo cuando más lo necesitaba.

Extiendo mi agradecimiento a todos los tutores que contribuyeron a mi formación académica y profesional, especialmente a miss Ivonne, mi tutora y primera jefa, quien confió en mí incluso sin haber tenido experiencia. Por último, agradezco de corazón a Cori y Ronald, por su incondicional apoyo en este proceso.

Joselyne Michell Zambrano Cuenca

Declaración Expresa

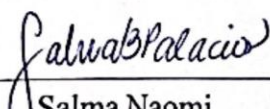
Nosotros Salma Naomi Becerra Palacios y Joselyne Michell Zambrano Cuenca acordamos y reconocemos que:

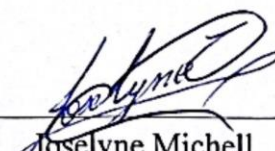
La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 20 de octubre del 2024.


Salma Naomi
Becerra Palacios


Joselyne Michell
Zambrano Cuenca

Evaluadores

MBA. Ivonne Martín

Profesor de Materia

RESUMEN

El presente estudio analiza la relación entre el nivel de engagement y los beneficios corporativos en una multinacional, con el objetivo de optimizar la gestión de los incentivos para mejorar la percepción y compromiso de los colaboradores. La hipótesis plantea que una estrategia bien estructurada de beneficios, alineada con las necesidades reales del personal, incrementa significativamente el engagement organizacional. Se implementó una metodología basada en el Design Thinking, aplicando encuestas a 300 colaboradores de distintas áreas, focus group y análisis de métricas clave como el CSAT, NPS y Tasa de retención. Como resultado, se desarrolló una plataforma digital que también funciona como un aplicativo móvil, que centraliza la gestión de beneficios, permitiendo una mayor accesibilidad, automatización y personalización de los incentivos. Se identificó que los colaboradores valoran especialmente la flexibilidad en el uso de beneficios y la transparencia en la comunicación de los mismos. Las conclusiones del estudio resaltan la importancia de una estrategia de beneficios dinámica y adaptada a las necesidades cambiantes de la fuerza laboral, garantizando así un impacto positivo en la motivación y desempeño de los empleados.

Palabras Clave: Beneficios corporativos, engagement, design thinking, plataforma digital.

ABSTRACT

The present study analyzes the relationship between engagement levels and corporate benefits in a multinational company, aiming to optimize incentive management to enhance employees' perception and commitment. The hypothesis suggests that a well-structured benefits strategy, aligned with the real needs of employees, significantly increases organizational engagement. A methodology based on Design Thinking was implemented, incorporating surveys conducted with 300 employees from different areas, focus groups, and an analysis of key metrics such as CSAT, NPS, and retention rate. As a result, a digital platform, also available as a mobile application, was developed to centralize benefits management, enabling greater accessibility, automation, and personalization of incentives. It was identified that employees particularly value flexibility in the use of benefits and transparency in their communication. The study's conclusions highlight the importance of a dynamic benefits strategy that adapts to the evolving needs of the workforce, ensuring a positive impact on employee motivation and performance.

Keywords: *Corporate benefits, engagement, design thinking, digital platform.*

INDICE GENERAL

Capítulo 1	15
1.1 Introducción.....	16
1.2 Descripción del problema	17
1.3 Justificación del problema.....	18
1.4 Objetivos	19
1.4.1 Objetivo general	19
1.4.2 Objetivos específicos.....	19
1.5 Marco teórico	19
Capítulo 2	25
1. Metodología.	26
2.1 Investigación	26
2.1.1 Investigación exploratoria	27
2.1.2 Diseño descriptivo	28
2.2 Empatizar.....	29
2.2.1 Mapa de actores.....	29
2.3 Saturar y agrupar.....	29
2.4 Definir	30
2.5 Idear	31
2.6 Prototipar	33
2.6.1 Probar	33
2.6.2 Matriz Feedback.....	33
Capítulo 3	35
3. Implementación del Design Thinking	36
3.1 Investigación exploratoria.....	36
3.1.1 Diseño Exploratorio	37
3.2 Empatizar.....	38

3.2.1 Mapa de Actores	38
3.2.2 Lluvia de ideas	40
3.3 Definir	41
3.3.1 Satura y agrupa	41
3.3.2 Análisis FODA	42
3.4 Idear	43
3.4.1 Población y muestra	43
3.4.2 Encuestas	44
3.4.2 CSAT	45
3.4.3 NPS	49
3.4.4 TASA DE RETENCIÓN	52
3.4.5 Matriz impacto/dificultad.....	53
3.2 Matriz impacto-dificultad.....	54
3.5 Prototipar	54
3.6 Testear	56
Capítulo 4	58
4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
4.1.1 Conclusiones	59
4.1.2 Recomendaciones	60
Anexos	62
Anexo 1	62
Anexo 3	65
Anexo 4	65
Anexo 5	69
Bibliografía	75

Abreviaturas

CSAT Customer Satisfaction Score

NPS Net Promoter Score

TR Tasa de Retención

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1	26
Ilustración 2	36
Ilustración 3	37
Ilustración 4	38
Ilustración 5	40
Ilustración 6	41
Ilustración 7	41
Ilustración 8	42
Ilustración 9	44
Ilustración 10.....	44
Ilustración 11.....	45
Ilustración 12.....	46
Ilustración 13.....	46
Ilustración 14.....	47
Ilustración 15.....	48
Ilustración 16.....	48
Ilustración 17.....	49
Ilustración 18.....	55
Ilustración	55
Ilustración	56
Ilustración – Vista general de la plataforma “engagement es”	66
Ilustración – Vista del colaborador	66
Ilustración – Pestaña “Conoce tus beneficios”	66
Ilustración – Pestaña “Tu opinión cuenta”	67
Ilustración – Pestaña “Preguntas frecuentes”	67
Ilustración – Pestaña “Reconocimientos”	68
Ilustración – Pestaña “Eventos del mes”	68
Ilustración – Vista del departamento de RRHH	68
Ilustración – Pestaña “Indicadores”	69
Ilustración – Pestaña “Visitas”	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Índice de satisfacción categoría “Esenciales”	46
Tabla 2 - Índice de satisfacción categoría “Salud”	46
Tabla 3 - Índice de satisfacción categoría “Soporte Financiero”	47
Tabla 4 - Índice de satisfacción categoría “Familias Felices”	47
Tabla 5 - Índice de satisfacción categoría “Flexibilidad laboral”	48
Tabla 6 - Índice de satisfacción categoría “Bienestar mental”	48

Capítulo 1

1.1 Introducción

El engagement de los empleados es uno de los mayores indicadores de éxito empresarial, especialmente en un mercado laboral globalizado y en constante evolución. Por ello, resulta fundamental no solo ofrecer beneficios, sino también comprender su impacto en el compromiso laboral y ajustar las estrategias en función de estos resultados (Gallup, 2020). Por lo tanto, la implementación estratégica de beneficios se ha convertido en un elemento clave para alinear los objetivos organizacionales con las necesidades y expectativas de los colaboradores.

Los beneficios de una empresa representan la compensación indirecta que los colaboradores reciben además de su salario. Actualmente, muchas organizaciones implementan una gama diversa de beneficios laborales para atraer, motivar y retener talento. Para el departamento de recursos humanos, el desafío de mantener altos niveles de compromiso, satisfacción laboral y retención de talento en un entorno cada vez más competitivo es fundamental.

En esta investigación, y por motivos de confidencialidad, se denominará a la empresa cliente como "WYZ". WYZ es una multinacional con más de 100 años en el mercado ecuatoriano dedicada a la elaboración y comercialización de bebidas de moderación y refrescos. Cuenta con 1947 colaboradores, dos plantas de producción ubicadas en la ciudad de Guayaquil y Quito, y 17 bodegas a nivel nacional. Esta empresa ofrece una amplia y variada cartera de beneficios que incluye seguro médico privado, alimentación cubierta al 100%, transporte en ruta lineal o puerta a puerta, descuentos en diversas tiendas y servicios con los que la empresa tiene convenio, así como programas de capacitación continua y de apoyo familiar, como lo son “Familias Felices” y “Qué buena nota”.

Para WYZ la prioridad es y siempre será su fuerza laboral, lo cual es reforzado por lo reconocimientos recibidos. En el análisis de Employer Branding llevado a cabo por la revista Ekos en colaboración con Ipsos, WYZ fue reconocida como la segunda marca empleadora más sobresaliente del país. Esta evaluación realizada por Ipsos pone de relieve las mejores prácticas de las empresas que, desde la perspectiva de los trabajadores, son consideradas destinos aspiracionales para su carrera profesional (Rivera, 2024).

1.2 Descripción del problema

WYZ, cliente principal de esta investigación, dispone de una cartera de 69 beneficios, agrupadas en 21 secciones y más de 100 convenios. Sin embargo, se identifica que los mismos están siendo utilizados de forma limitada para la cantidad de colaboradores con los que cuenta la empresa. Lo cual evidencia un desgaste de recursos e incertidumbre sobre su efectividad real, esto indica la necesidad de evaluar hasta qué punto los beneficios cumplen con los objetivos de compromiso y bienestar, así como de explorar cómo afectan la percepción y el compromiso de los empleados en diversos niveles y áreas de la organización.

El problema es relevante y actual, pues existe la posibilidad de que la asignación de recursos a estos beneficios no esté generando el impacto esperado, lo cual afecta tanto la eficiencia de la inversión organizacional como la satisfacción de los colaboradores. Esta situación es posible medirla a través de un análisis cuantitativo y cualitativo de las variables de interés: conocimiento y percepción de los beneficios, niveles de engagement, satisfacción con el entorno laboral y correlación entre beneficios específicos y compromiso de los empleados.

El análisis sistemático de estos elementos permite obtener datos precisos sobre la relación entre los beneficios ofrecidos y el nivel de engagement, proporcionando una base para la

optimización en la asignación de recursos a los beneficios que efectivamente contribuyan a la satisfacción y fidelización de los colaboradores.

1.3 Justificación del problema

La problemática abordada en este estudio es de alta relevancia para la compañía, dado que el engagement de los colaboradores constituye un pilar esencial para impulsar la productividad, mejorar la retención de talento y consolidar la competitividad organizacional en un entorno cada vez más dinámico y exigente. A pesar de que la empresa consta con una cartera de beneficios que busca complementar el bienestar y desarrollo de su personal, los resultados obtenidos mediante un análisis preliminar indican que estos no están siendo plenamente aprovechados por los colaboradores. Esta situación plantea la necesidad de identificar y comprender las razones que limitan el acceso o uso adecuado de estos recursos. La empresa reconoce que esta falta de aprovechamiento genera un desperdicio de los beneficios y, por ende, una ineficiencia en la asignación de recursos.

Estos beneficios están diseñados específicamente para fortalecer el engagement de los empleados, pero la falta de alineación entre los objetivos del programa de beneficios y su impacto real sobre el compromiso organizacional representa un desafío tangible en términos de eficiencia en la asignación de recursos, afectando directamente el retorno de la inversión. Es, por lo tanto, imprescindible evaluar la relación entre los beneficios ofrecidos y su impacto en el engagement de los colaboradores para optimizar su asignación.

Comprender este impacto garantiza que los beneficios no solo se perciban como un atractivo para captar talento, sino que también contribuyan efectivamente a la satisfacción, lealtad y permanencia de los empleados actuales. La adecuada alineación de los beneficios con las

expectativas y necesidades del personal incrementa la productividad y el esfuerzo individual, además de fortalecer el compromiso y la identificación de los colaboradores con la misión, visión y valores de la organización. De esta forma, la compañía maximiza la efectividad de su cartera de beneficios y consolida una cultura de compromiso sostenible que impulsa tanto el crecimiento individual como el desarrollo corporativo.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de mejoras para el principal tópico que afecta el engagement organizacional de la empresa “WYZ” mediante un análisis exhaustivo de los factores internos y externos de la organización que permita promover un ambiente laboral que impulse la productividad y la competitividad organizacional.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Evaluar los criterios que definen el engagement organizacional para conocer el impacto del mismo.
2. Analizar la retención y atracción del talento en relación con los beneficios ofrecidos a los colaboradores para identificar sus resultados.
3. Identificar mejoras al programa de beneficios alineados a las preferencias de los colaboradores para maximizar su fidelización.

1.5 Marco teórico

Actualmente el mundo laboral y las organizaciones se encuentran en un proceso de profundos cambios. Son numerosas las empresas que tratan de competir y sobrevivir mediante el

recorte de costes y la reducción de número de empleados. Sin embargo, existen otras vías alternativas para que las organizaciones puedan mantener, e incluso ser capaces de crecer. En este contexto, la conexión psicológica de los empleados con sus trabajos ha adquirido relevancia. Las organizaciones actuales necesitan empleados proactivos, que estén conectados con su trabajo y comprometidos con altos estándares de calidad (Muñoz, 2014)

(Kahn, 1990) pionero en el desarrollo teórico del concepto de engagement, definiéndolo como la energía enfocada en alcanzar los objetivos organizacionales. Según su planteamiento, los empleados comprometidos se caracterizan por una conexión integral con su trabajo, manifestada a nivel físico, cognitivo y emocional. Aunque en español existen términos como "compromiso" o "implicación laboral", estos no capturan completamente el significado del engagement en su sentido original.

La UWES o escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (Wilmar Schaufeli, Arnold Bakker, 2004) es el cuestionario más utilizado para evaluar el nivel de engagement, además del instrumento que ha facilitado la investigación sistemática sobre el constructo. Este cuestionario incluye tres subescalas: vigor, dedicación y absorción. Inicialmente, el UWES incluía 24 ítems, pero luego la versión definitiva quedó establecida con 17 ítems. En la actualidad este cuestionario está disponible en 22 idiomas (alemán, afrikáans, checo, chino, danés, estonio, chino, finlandés, francés, griego, hebreo, holandés, inglés, italiano, japonés, noruego, polaco, portugués, ruso, rumano, sueco y turco). A pesar de su gran acogida, este instrumento presenta una debilidad psicométrica la cual consiste en que los ítems de cada subescala están orientados en la misma dirección, lo cual quiere decir, que todos los ítems están redactados en positivo. Este tipo de escalas desde un punto de vista psicométrico, son consideradas inferiores a aquellas que

incluyen elementos redactados de forma positiva y negativa (WILMAR B. SCHAUFELI, MARISA SALANOVA, 2001)

Engamenet laboral: podemos comprender esta herramienta como “la conexión emocional que siente un trabajador hacia su organización, que tiende a influir en su comportamineto y su nivel de esfuerzo en las actividades relacionadas con el trabajo” (Towler, 2018). Según el experto en trabajo y psicología organizacional, Arnold Bakker, este compromiso se define como “un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por la energía , dedicación y absorción” (Circular HR, 2018). Lograr un buen engagement laboral es lograr un entorno de trabajo ideal, ya que tiene un propósito organizacional y connota participación, compromiso, pasión, entusiasmo, esfuerzo y energía (Towler, 2018).

Existen algunos pilares que involucran el engagement laboral de una compañía se encuentran: Capacitación y desarrollo, ambiente laboral y seguridad pisológica, orgullo, bienestar y satisfacción, beneficios y compensaciones, reconocimientos, cultura y principios

Capacitación y desarrollo: La capacitación y desarrollo profesional se refiere al proceso de adquirir habilidades y conocimientos para realizar una tarea o desempeñar una función específica en el trabajo. Esta capacitación puede ser formal o informal y se puede llevar a cabo a través de diversos medios, como cursos, talleres, mentorías, libros, entre otros. (ceupe,2024)

Ambiente laboral: Se refiere al entorno en el que se desempeñan los empleados durante su jornada laboral. Este entorno incluye aspectos físicos, como la infraestructura y el diseño de la oficina, y aspectos psicosociales, como la cultura organizacional, las relaciones interpersonales y la comunicación entre los miembros de la empresa. Un ambiente laboral positivo puede aumentar la productividad, mejorar la moral de los empleados y reducir el absentismo y la rotación de personal. (del,2025)

Seguridad psicológica: La seguridad psicológica se refiere a la sensación de bienestar psicológico que experimentan los miembros de un equipo cuando sienten que pueden expresarse libremente sin miedo a ser juzgados o rechazados por sus ideas, opiniones o preguntas, especialmente por parte de sus supervisores. Esto se traduce en un ambiente laboral en el que los miembros del equipo se sienten seguros a la hora de llevar a cabo iniciativas, probar nuevas ideas, cometer errores y aprender de ellos.(The adecco group,2023)

Beneficios más valorados por los colaboradores en 2023

Flexibilidad: la flexibilidad se ha convertido en el pilar central de los beneficios laborales en 2023. Un estudio revelador de Boomerang puso de manifiesto que Argentina tiene la tasa más alta de burnout en Latinoamérica, evidenciando la necesidad de un equilibrio entre la vida personal y profesional. En Bonda, descubrieron que seis de cada diez empleados preferían la flexibilidad laboral por sobre un aumento de sueldo. Esta preferencia refleja la importancia de ofrecer opciones como jornadas laborales reducidas, viernes flexibles y días adicionales de vacaciones. Estas medidas no solo disminuyen la fatiga y el estrés, sino que también fomentan un ambiente de trabajo donde los colaboradores se sienten valorados y seguros. Seis de cada diez empleados prefieren la flexibilidad laboral por sobre un aumento de sueldo.

Personalización de beneficios: la tendencia hacia la personalización ha sido otra característica distintiva del 2023. Siete de cada diez compañías encuestadas por Bonda expresaron su intención de reformular sus paquetes de beneficios para hacerlos más personalizados y flexibles. Un ejemplo innovador de esto es la implementación de puntos acumulables y canjeables por gift cards, que permiten a los colaboradores elegir cómo, en qué y cuándo utilizar sus beneficios. Este enfoque flexible y personalizado no solo se alinea con las preferencias individuales, sino que también demuestra **un reconocimiento significativo del**

valor y la contribución de cada colaborador. Un estudio de Mercer confirma esta tendencia, indicando que un 88% de las compañías en Latinoamérica adopta políticas de bonos y recompensas variables, un aumento del 23% respecto al año anterior.

Beneficios económicos: la mitad de las empresas a nivel mundial enfrentaron desafíos debido a la inflación el año pasado, impactando en sus presupuestos de aumento salarial. En este contexto, los beneficios económicos asociados al costo de vida cobraron especial relevancia. Los más solicitados en las plataformas de beneficios de Bonda estuvieron relacionados con compras cotidianas en supermercados, farmacias y salud, así como descuentos en combustibles y gastronomía. Actualmente, alrededor del 39% de las empresas están implementando acciones adicionales para mitigar el impacto económico en los salarios y un 33% lo está evaluando. Esta realidad subraya la importancia de la escucha activa y el seguimiento por parte de las organizaciones para fidelizar y acompañar al colaborador durante su permanencia en la empresa. Tienen aquí una oportunidad que no deberían desaprovechar.

Teoría del Capital Humano (Becker, 1964)

Gary Becker definía el capital humano como el stock inmaterial imputable a una persona, una opción individual y una inversión en algo intangible pero acumulable y utilizable en el futuro. En tanto acopio de conocimientos valorizados económicamente e incorporados a los individuos, su medición sólo podía realizarse ex post, en función del valor del salario que obtendrían. Lo que postula que los empleados son un activo crítico. Invertir en su bienestar, a través de beneficios empresariales, genera retornos significativos para la empresa. (Fundamentos en humanidades, 2007)

Implicancias de la teoría del capital humano para el desarrollo

Romer (1986) explica el crecimiento económico por la externalidad positiva que produce la acumulación de conocimientos asociados a un stock de capital. Al acumular capital, las empresas acumulan conocimientos gracias al "learning by doing", lo cual permite producir con mayor eficiencia, beneficiar a otras empresas e incrementar su productividad. Por su parte, Lucas (1988) introdujo al capital humano en el Modelo Neoclásico de crecimiento, considerando como capital humano en el nivel general de competencias y concluyó que:

- Una persona más educada no sólo es más productiva, sino que también incrementa la productividad de todos los factores de producción.
- Un bajo nivel de capital humano genera que el capital físico sea menos productivo y si ambos son menores que los de las demás economías, su nivel de ingresos también tenderá a ser menor.
- No puede haber flujo de capitales de las regiones o subregiones ricas a las pobres si el nivel de capital humano de éstas es muy bajo respecto al de las primeras.
- Una vez acumulada una cierta masa crítica de capital humano, ésta genera fuertes externalidades y se constituye en el principal factor de atracción o expulsión de capital físico y humano de una determinada región o ciudad. (Herrera, 2010)

Capítulo 2

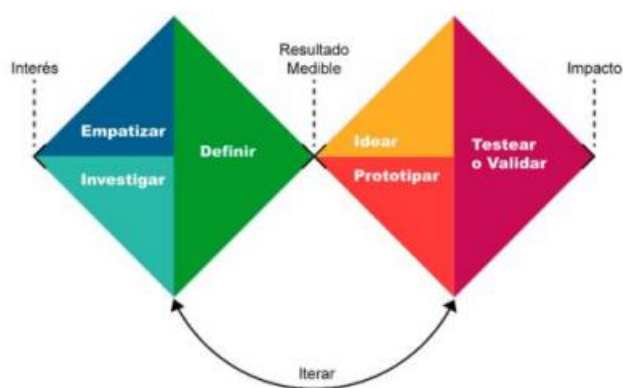
1. Metodología.

Con el propósito de diseñar e implementar soluciones enfocadas en las necesidades reales de los colaboradores, se empleó la metodología Design Thinking, reconocida por su enfoque centrado en el usuario, su naturaleza colaborativa y empática, y su orientación hacia la creación de prototipos como herramienta para evaluar y validar ideas de manera efectiva.

Design Thinking no sigue un proceso lineal ni rígido; en su lugar, adopta un enfoque flexible y multidisciplinario para la resolución de problemas. Este enfoque permite iterar entre las diferentes fases del proceso, promoviendo la colaboración de diversos ámbitos y disciplinas para encontrar soluciones innovadoras y sostenibles. (Bravo, 2018)

Ilustración 1

Modelo de diamante doble



Nota. La figura ilustra las etapas para comprender necesidades y diseñar soluciones centradas en el usuario. Tomado por i3Lab (Espol, 2019)

2.1 Investigación

La investigación adoptó un enfoque metodológico mixto, que combina tanto el análisis cuantitativo como el cualitativo, con el fin de obtener una visión integral sobre la relación entre los

beneficios corporativos y el nivel de engagement de los colaboradores. Este enfoque permite medir tanto la magnitud de la relación, como profundizar en los aspectos subjetivos y contextuales del compromiso de los colaboradores.

2.1.1 Investigación exploratoria

Este nivel de investigación procura un avance en el conocimiento de un fenómeno, con el propósito de precisar mejor un problema de investigación o para poder generar hipótesis. Por esto, este esquema de investigación debe ser flexible a fin de permitir la reconsideración de distintos aspectos del fenómeno, a medida que se avanza (Cauas, 2015).

Por ello, decidimos enfocar nuestro estudio en estas áreas, bajo la hipótesis de que optimizar el acceso, la comunicación y la percepción de beneficios y programas de bienestar puede generar un impacto positivo significativo en el compromiso y la identidad organizacional.

El diseño exploratorio fue seleccionado como enfoque metodológico debido a que la relación entre los beneficios corporativos y el nivel de engagement de los colaboradores representa un fenómeno complejo y poco estudiado en el contexto específico de la empresa WYZ. Este diseño permitió abordar la problemática desde una perspectiva flexible, facilitando

la identificación de patrones, tendencias y variables clave sin partir de hipótesis previamente establecidas.

Este enfoque fue especialmente relevante para comprender las interacciones entre los beneficios ofrecidos por la organización y la percepción que los colaboradores tienen de ellos, así como su impacto en su compromiso organizacional. La elección del diseño exploratorio respondió a las siguientes razones:

- **Comprensión de un fenómeno complejo:** La relación entre los beneficios corporativos y el engagement involucra factores multidimensionales, como la percepción individual, la comunicación interna y las necesidades específicas de los colaboradores.
- **Identificación de variables clave:** Este diseño permitió descubrir qué beneficios específicos tienen mayor relevancia para los colaboradores y cómo estos influyen en su nivel de engagement. Asimismo, facilitó la detección de aspectos intangibles, como la percepción del valor de los beneficios o la satisfacción general con ellos, que pueden influir significativamente en el compromiso organizacional.
- **Adaptación al contexto organizacional:** Dado que la empresa WYZ cuenta con características únicas en su cultura organizacional y dinámica interna, un diseño exploratorio ofreció la flexibilidad necesaria para analizar estos factores particulares, asegurando que los hallazgos fueran relevantes y aplicables a su realidad específica.
- **Establecimiento de bases para estudios futuros:** Al no estar limitado por hipótesis rígidas, el diseño exploratorio permitió generar hallazgos iniciales que podrán ser utilizados como base para investigaciones futuras de naturaleza más estructurada, como estudios correlacionales o experimentales que profundicen en los resultados obtenidos.
- **Obtención de una visión integral:** La integración de métodos cuantitativos y cualitativos dentro de este diseño permitió analizar tanto los datos generales como las perspectivas más detalladas de los colaboradores, asegurando una comprensión completa del fenómeno.

2.1.2 Diseño descriptivo

El diseño descriptivo fue elegido complemento metodológico debido a su capacidad para detallar y analizar las características del fenómeno estudiado. Este diseño permitió una representación precisa de las percepciones, niveles de satisfacción y uso de los beneficios corporativos, proporcionando una base sólida para entender cómo estos factores influyen en el compromiso organizacional.

2.2 Empatizar

2.2.1 Mapa de actores

El mapa de actores es una herramienta clave para identificar a las personas, grupos o entidades que tienen un impacto en el desarrollo y la implementación de un proyecto. En esta investigación, se utilizó para visualizar la interacción de los diferentes actores internos y externos en relación con la gestión de beneficios corporativos y el engagement de los colaboradores en la empresa WYZ.

2.3 Saturar y agrupa

Después de revisar las respuestas obtenidas a través de las encuestas, se procedió a saturar y agrupar la información. Esta fase consistió en analizar los datos cualitativos proporcionados por los colaboradores, buscando patrones y temas recurrentes. El proceso de agrupación permitió sintetizar la información y identificar los beneficios más conocidos y valorados por los empleados. De acuerdo con las respuestas, se observó que los beneficios más conocidos se repiten con frecuencia, lo que indica que menos del 50% de la amplia gama de beneficios ofrecidos por la empresa es realmente conocida por los colaboradores.

Además, la frecuencia de uso de estos beneficios varía, con una notable cantidad de colaboradores mencionando que solo los utilizan de manera ocasional, rara vez o nunca. Esto sugiere un bajo aprovechamiento de estos recursos por parte del personal.

A pesar de que muchos colaboradores viajan frecuentemente por motivos laborales, pocos han utilizado beneficios como las asesorías para visas o los descuentos en tarifas de hoteles y resorts. Asimismo, algunos empleados que están cursando maestrías no aprovecharon los descuentos disponibles en universidades como ESPOL, UEES, entre otras, debido a su desconocimiento de estos beneficios.

2.4 Definir

Para este estudio, se optó por utilizar el **muestreo aleatorio simple** debido a sus ventajas para obtener muestras representativas de la población. Este enfoque permite aplicar **estadísticas inferenciales** de manera efectiva, ya que asegura que la selección de cada colaborador sea independiente de los demás, lo cual es fundamental para la precisión y validez de los resultados.

Considerando que la población total de colaboradores de la empresa WYZ es de **1,947**, se calculó el tamaño de la muestra con un **nivel de confianza del 95%** y un **margen de error del 5%**.

La fórmula utilizada para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

- **n** = Tamaño de la muestra
- **N** = Tamaño de la población (1,947 colaboradores)
- **Z** = Valor Z correspondiente al nivel de confianza (1.96 para un 95% de confianza)
- **p** = Proporción esperada (0.5, ya que maximiza el tamaño de la muestra)
- **E** = Margen de error (0.05)

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{1947 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(1947 - 1) \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}$$

Esto da como resultado un tamaño de muestra **aproximado de 323** colaboradores.

Este tamaño de muestra es adecuado para garantizar representatividad y permitir conclusiones confiables sobre el **engagement** de los colaboradores

2.5 Idear

Luego de completar la etapa de definición del problema, se empleó la herramienta matriz impacto dificultad, la cual combina dos dimensiones: nivel de uso del beneficio, el cual se refiere a qué porcentaje de los colaboradores utiliza activamente el beneficio y percepción del valor del beneficio, cómo califican los colaboradores la relevancia, utilidad o satisfacción con el beneficio.

Para evaluar la percepción de valor, se aplicó la métrica CSAT (*Customer Satisfaction Score*), una herramienta diseñada para medir el grado de satisfacción o bienestar que los colaboradores experimentan al interactuar con un producto, servicio o beneficio. Esta métrica ofrece una perspectiva clave sobre la calidad general de la experiencia, ayudando a las empresas a determinar cómo se alinean con las expectativas de los usuarios y a detectar oportunidades de mejora.

$$CSAT = \left(\frac{\text{Número de respuestas positivas}}{\text{Número total de respuestas}} \right) \times 100$$

Donde:

- **Respuestas positivas:** son aquellas en las que los colaboradores califican el beneficio como "satisfactorio" o superior en las encuestas.
- **Número total de respuestas:** incluye todas las evaluaciones recibidas para el beneficio.

Este indicador permitió cuantificar de forma clara y objetiva la percepción de satisfacción de los colaboradores, estableciendo un parámetro crítico para construir la matriz impacto-dificultad.

Con base en estas dimensiones, se puede construir una matriz de 9 celdas donde cada beneficio se ubique según el nivel de uso y percepción de valor.

La matriz se interpreta de la siguiente manera:

- Beneficios con alto uso y alta percepción de valor: Aquellos beneficios estratégicos, que están alineados con las necesidades y expectativas de los colaboradores. La empresa debe reforzar y mantenerlos.
- Beneficios con alto uso pero baja percepción de valor: Aunque son utilizados, su percepción de utilidad no es favorable. Por lo cual, es importante analizar por qué los colaboradores los utilizan y trabajar en mejorar su calidad o relevancia.
- Beneficios con bajo uso y baja percepción de valor: Estos representan un posible desperdicio de recursos. La empresa debería considerar rediseñarlos o eliminarlos.
- Beneficios con moderado uso: Estos tienen potencial si se mejoran sus características o se realizan esfuerzos para aumentar la comunicación y el acceso.

Datos necesarios:

- Nivel de uso: Estadísticas sobre la cantidad de empleados que utilizan cada beneficio, obtenidas mediante encuestas.
- Percepción de valor: Resultados de encuestas que miden la satisfacción o utilidad percibida de los beneficios.
- Segmentación adicional: Se puede aplicar la matriz por áreas, niveles jerárquicos o antigüedad para identificar patrones en subgrupos específicos.

Además, se hizo uso del Net Promoter Score (NPS) es un indicador que mide el nivel de lealtad y recomendación de los colaboradores hacia los beneficios ofrecidos por la empresa. A través de una escala que clasifica a los empleados en promotores, pasivos y detractores, el NPS permite evaluar la percepción y satisfacción con los beneficios, proporcionando información clave para optimizar su impacto y mejorar la estrategia de engagement organizacional (Qualtrics, 2020).

$$NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

Para finalizar, se hizo uso de la Tasa de Retención (TR), indicador que mide el porcentaje de colaboradores que permanecen en la empresa durante un período determinado. Su análisis permite evaluar el impacto de los beneficios corporativos en la fidelización del talento, identificando qué factores influyen en la permanencia de los empleados y contribuyen a fortalecer el compromiso organizacional (Kieckhaefer, 2024).

$$TR = \frac{\# \text{ Empleados periodo actual}}{\# \text{ Empleados periodo inicial}} \times 100$$

2.6 Prototipar

En esta fase se diseñó la matriz, la cual incluye indicadores clave como frecuencia de uso, valoración subjetiva, conocimiento sobre los beneficios e impacto en el compromiso organizacional. Para construirla, se integraron datos de encuestas cuantitativas y cualitativas previamente recolectados, categorizando los beneficios en grupos como bienestar integral, desarrollo profesional y servicios básicos. Este prototipo busca optimizar la gestión de beneficios al identificar áreas de mejora y maximizar su contribución al engagement.

2.6.1 Probar

Una vez elaborado el prototipo, se realizó la validación a través de un piloto con una muestra representativa, lo que permitió realizar ajustes y garantizar que la herramienta fuera funcional y relevante para la toma de decisiones estratégicas.

2.6.2 Matriz Feedback

Como parte del análisis se utilizó la matriz feedback como herramienta para organizar y sintetizar la información obtenida. Lo que permitió recopilar datos basados en la experiencia de los colaboradores al evaluar los beneficios de la organización. Esta herramienta fue aplicada

durante las técnicas de testeo realizadas para obtener un análisis más profundo y exacto de las percepciones, usos y niveles de satisfacción asociados con los beneficios corporativos.

Capítulo 3

3.Implementación del Design Thinking

3.1 Investigación exploratoria

Se distribuyeron encuestas a un total de 1,947 colaboradores, de los cuales se obtuvo una tasa de respuesta del 51%, correspondiente a 944 participantes. El bajo nivel de respuesta que refleja la desconexión de los colaboradores con “Bienestar primero (BIP)”. Del 51% de personas que respondieron la encuesta, el 75% indica conocer los beneficios, mientras que, el 25% no los conoce.

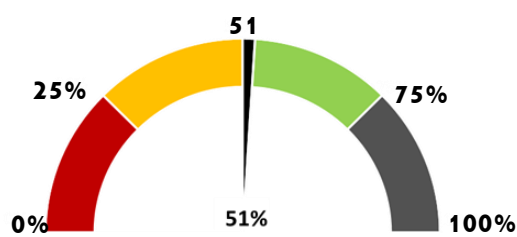


Ilustración 2

Encuesta inicial a colaboradores de WYZ

¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en nuestra compañía?

	Tópico	%Comentarios
	Capacitación y Desarrollo	21,11 %
	Ambiente Laboral y Seguridad Psicológica	16,56 %
	Bienestar y Satisfacción	11,57 %
	Beneficios y Compensaciones	10,09 %
	Orgullo	13,12 %
	Reconocimiento	13,68 %
	Cultura y Principios	13,86 %

Nota. Encuesta para conocer los aspectos más y menos valorados por los colaboradores.

Durante el análisis inicial, se identificó que los tópicos de **Bienestar y Satisfacción** (11.57%) y **Beneficios y Compensaciones** (10.09%) son de los aspectos menos valorados por los colaboradores, según una encuesta "Touch Point" realizada en junio. Estos resultados contrastan significativamente con áreas mejor percibidas como **Capacitación y Desarrollo** (25.51%) y el **Ambiente Laboral y Seguridad Psicológica** (19.78%).

La baja valoración de bienestar y beneficios revela una oportunidad clave: mejorar estos aspectos podría no solo elevar los niveles de engagement, sino también fortalecer dimensiones como **Cultura y Principios**, que actualmente cuenta con el menor porcentaje (7.70%).

Ilustración 3

Encuesta inicial a colaboradores de WYZ

¿Qué área crees que necesita mejoras? Detalla tu opinión

Tópico	%Comentarios
Compensacion y Beneficios	23,93 %
Agilidad de procesos y burocracia	11,55 %
Herramientas e Infraestructura	10,95 %
Capacitacion y desarrollo	10,80 %
Cultura y Proposito	9,38 %
Inclusion y Bienestar	9,30 %
Reconocimiento	6,45 %
Colaboracion	6,15 %
Cadena de suministro	5,78 %
Comunicacion asertiva	5,70 %

Nota. Tabla de resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores

El tópico de **compensación y beneficios** lidera con un 23.93% de los comentarios de los colaboradores como el área que más necesita mejoras.

3.1.1 Diseño Exploratorio

Las variables de estudio incluyen: engagement de los colaboradores, percepción y uso de los beneficios y comunicación interna. El diseño de la investigación fue de carácter transversal, ya que los datos se recopilaron en un único momento, lo que permitió captar un panorama actualizado y representativo, adecuado para identificar áreas de mejora en el corto plazo.

3.2 Empatizar

3.2.1 Mapa de Actores

Para identificar las personas y áreas involucradas en el engagement organizacional se elaboró el siguiente mapa de actores:

Ilustración 4

Mapa de actores

INTERNO		EXTERNO	
CLIENTE: DEPARTAMENTO DE BIENESTAR Y BENEFICIOS		• COMPETENCIA:	
• NOMBRE: RONALD D. • CORREO ELECTRÓNICO: DAVID.D@WYZ.COM		• CORPORACIÓN FAVORITA • NESTLÉ • PRONACA • HOLCIM	
RRHH:		• ACADEMIAS, INVESTIGADORES:	
• NOMBRE: CORINA R. • CORREO ELECTRÓNICO: <u>CORINA.R@WYZ.COM</u>		• EKOS NEGOCIOS • GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE (GPTW) • DELOITTE • PWC • KPMC	
• NOMBRE: AGUSTINA O. • CORREO ELECTRÓNICO: <u>AGUSTINA.O@WYZ.COM</u>		• UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO	
ZONA DE ENGAGEMENT : GRUPO MÉXICO		• DISTRIBUIDORES	
COLABORES Y EMPLEADOS		• PROVEEDORES	

Nota. La figura muestra el mapa de actores que intervinieron en la investigación

Internos

Los actores internos son todos aquellos que forman parte directa de la compañía y están involucrados en la evaluación de beneficios y estrategias de engagement

- **Cliente**

Responsable de coordinar las estrategias de bienestar y engagement para los colaboradores, supervisando la ejecución de beneficios dentro de la organización.

- **Zona de Engagement:** Grupo México

Representa un punto de referencia clave en la comparación de prácticas exitosas de engagement implementadas en otras empresas dentro del sector.

- **Colaboradores y Empleados**

Son el público objetivo de las estrategias de beneficios. Su nivel de satisfacción y compromiso son indicadores clave para evaluar el impacto del programa.

Externos

Los actores externos son organizaciones y grupos que influyen con la empresa de forma indirecta y que permiten tener una visión más amplia del entorno competitivo estratégico. Además de establecer estándares de referencia y aportar información relevante.

- **Competencia**

Organizaciones que representan el desafío competitivo en términos de implementación de beneficios y satisfacción laboral

- **Academias, investigadores**

Servicios profesionales que proporcionan insights, datos y estándares para medir el éxito de las estrategias de engagement.

- **Distribuidores**

Contribuyen al ecosistema operativo de la empresa, garantizando el flujo eficiente de productos.

- **Proveedores**

Estos actores externos proveen servicios y convenios que se convierten en beneficios directos para los colaboradores, como seguros, descuentos y capacitaciones.

3.2.2 Lluvia de ideas

Con los resultados de las encuestas abiertas se realizó una lluvia de ideas con las diferentes opiniones, sugerencias e ideas de nuestro mapa de actores.

Ilustración 5

Lluvia de ideas

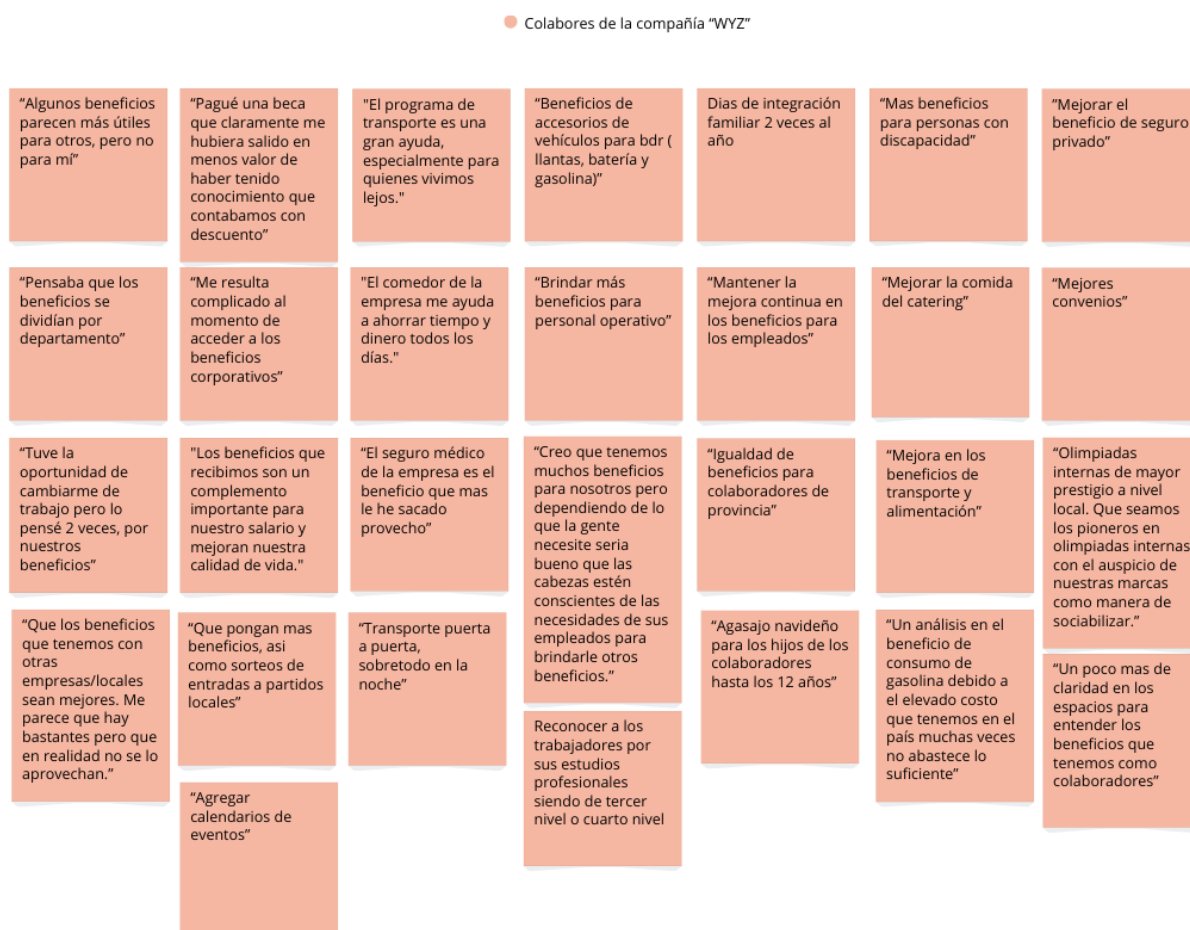


Ilustración 6



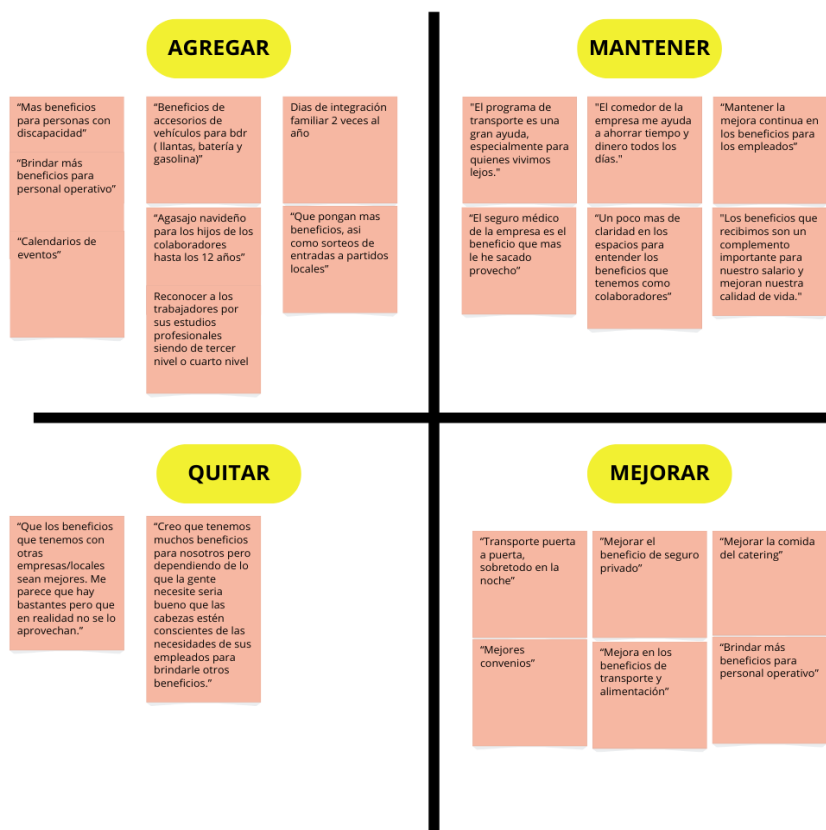
Nota. Resultado del ejercicio de lluvia de ideas realizado a los actores.

3.3 Definir

3.3.1 Satura y agrupa

Ilustración 7

Satura y agrupa

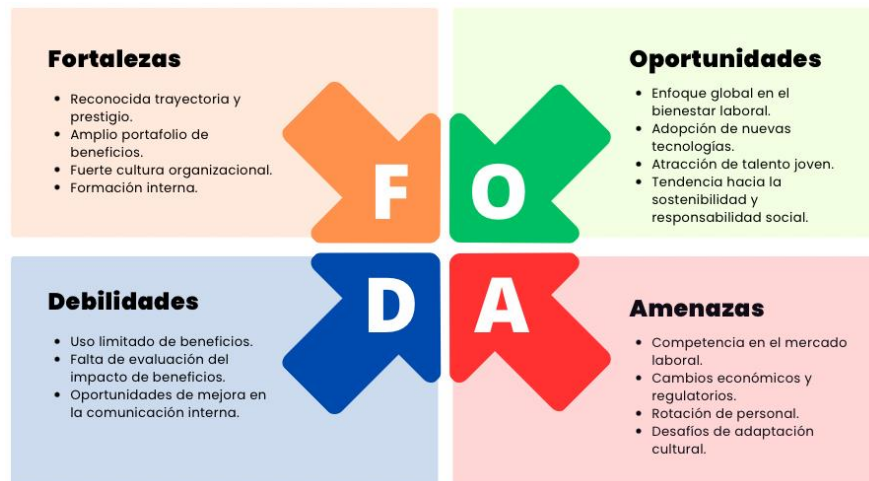


La matriz concluyó la necesidad de agregar convenios automotrices, eventos familiares y más incentivos; mantener beneficios clave como transporte, comedor y seguro médico; quitar aquellos percibidos como innecesarios o incoherentes con las necesidades reales; y mejorar aspectos como el transporte nocturno, los convenios de alimentación y la cobertura del seguro privado, con un enfoque especial en el personal operativo.

3.3.2 Análisis FODA

Ilustración 8

FODA - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas



Nota. Matriz FODA de la empresa WYZ

El análisis FODA de WYZ destaca sus fortalezas en trayectoria, cultura organizacional y un amplio portafolio de beneficios, junto con oportunidades como la digitalización, el bienestar laboral y la atracción de talento joven. Sin embargo, enfrenta debilidades como el uso limitado de beneficios y la falta de métricas para evaluar su impacto, mientras que amenazas como la competencia, cambios económicos y la rotación de personal podrían afectar su capacidad para retener talento y mantenerse atractiva en el mercado laboral.

3.4 Idear

3.4.1 Población y muestra

Con base en los valores establecidos en el capítulo 2, se determinó que el tamaño mínimo requerido para la muestra era de 323 participantes. Por lo tanto, se compartió una encuesta anónima a los colaboradores de la empresa WYZ con el objetivo de recolectar las respuestas necesarias. Sin embargo, debido a las limitaciones de tiempo, se lograron completar únicamente 300 encuestas.

3.4.2 Encuestas

De los 300 colaboradores que participaron en la encuesta, se observó una representación diversa de diferentes áreas de la organización. La mayor proporción de respuestas provino del área de Supply, con un total de 144 participantes, lo que representa el 48% de la muestra. Le sigue el área de Logistics con 82 respuestas, equivalente al 27.3%. Sales aportó 55 participantes (18.3%), mientras que las áreas de Legal & CA y Marketing representaron el 2.3% y 1.7% de las respuestas, respectivamente.

Ilustración 9

Representación de las áreas

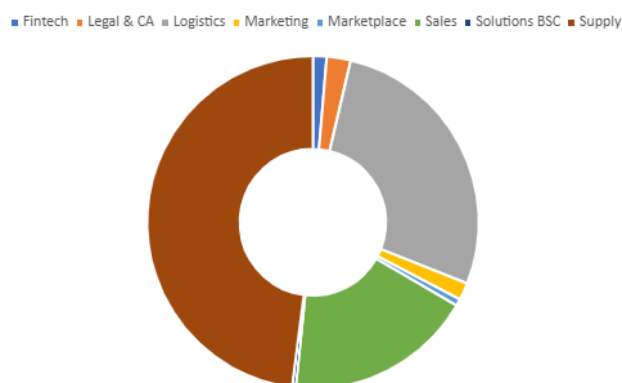


Ilustración 10

Rango de tiempo de los colaboradores en la compañía



El análisis consideró la antigüedad de los colaboradores, dividiéndolos en cuatro grupos, donde la mayor proporción (53.7%) correspondió a empleados con más de 5 años en la empresa, seguidos por aquellos con 2-3 años (23.7%), 3-5 años (15%) y 0-1 año (7.6%). Esta segmentación evidenció la diversidad en la participación y permitió una visión más completa del impacto de los beneficios en diferentes niveles de experiencia dentro de la organización.

3.4.2 CSAT

Se utilizó la fórmula CSAT expuesta previamente, para determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a cada beneficio. Este cálculo permitió obtener una métrica objetiva para clasificar los beneficios según su nivel de impacto percibido.

$$CSAT = \left(\frac{\text{Número de respuestas positivas}}{\text{Número total de respuestas}} \right) \times 100$$

- **Valoración de beneficios de manera general**

Ilustración 11

Valoración de los beneficios

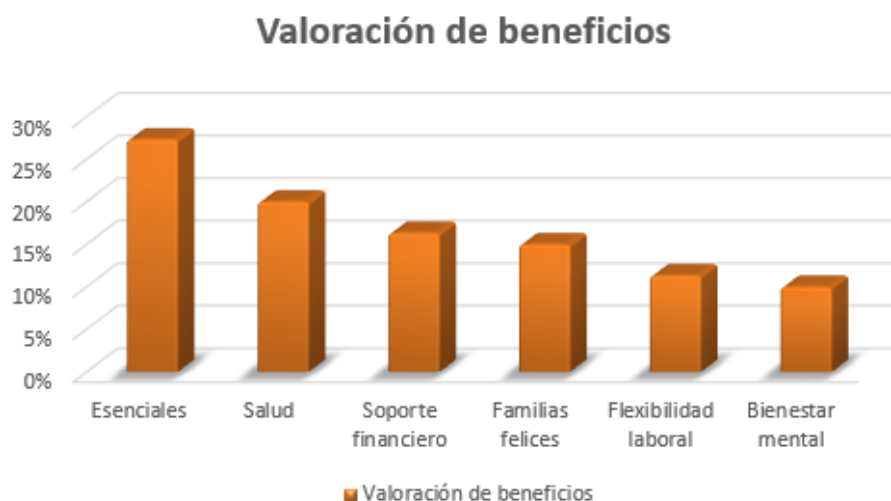


Tabla 1 - Índice de satisfacción categoría “Esenciales”

Esenciales subcategorías	Respuestas Positivas	CSAT INDICE DE SATISFACCIÓN
Alimentación	231	77%
Movilización/Transporte	246	82%
Reserva de polideportivo	195	65%
Servicio de cafetería ON SITE	210	70%
Market interno	190	63%
Suministro de café	150	50%

Ilustración 12

Gráfico del índice de satisfacción

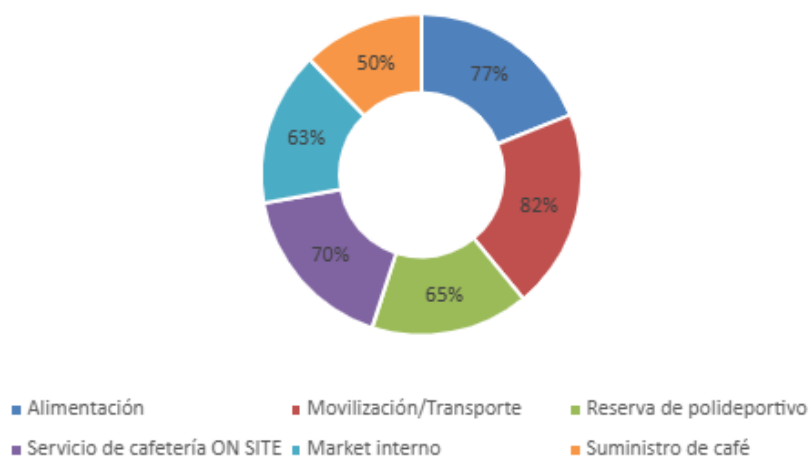


Tabla 2 - Índice de satisfacción categoría “Salud”

Salud subcategoría	Respuestas Positivas	CSAT (%)
Seguro Médico	219	73%
Seguro de Vida	240	80%
Dispensario Médico	195	65%

Ilustración 13

Gráfico del índice de satisfacción

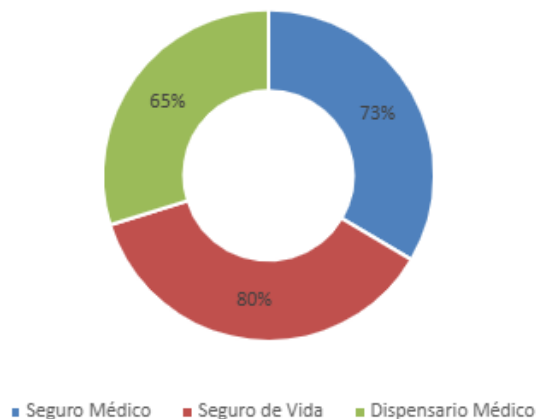


Tabla 3 - Índice de satisfacción categoría “Soporte Financiero”

Soporte financiero subcategoría	Respuestas Positivas	CSAT (%)
Red de descuentos	164	55%
Gift Cards Navideñas	234	78%
Venta de producto	210	70%
Cooperativa	237	79%
Beneficios de Asociación	225	75%

Ilustración 14

Gráfico del índice de satisfacción del Soporte financiero

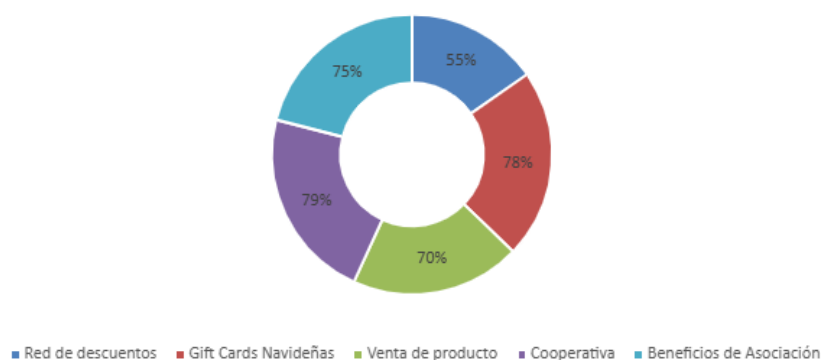


Tabla 4 - Índice de satisfacción categoría “Familias Felices”

Familias Felices Subcategoría	Respuestas Positivas	CSAT (%)
Maternidad	242	81%
Paternidad	229	76%

Ilustración 15

Gráfico de índice de satisfacción de Familias felices

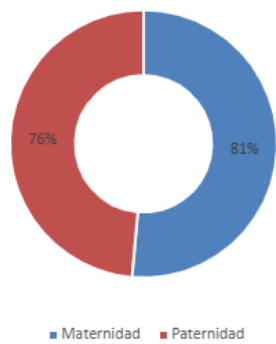


Tabla 5 - Índice de satisfacción categoría “Flexibilidad laboral”

Flexibilidad laboral subcategoría	Respuestas Positivas	CSAT (%)
Beneficios generales de días flexibles	260	87%

Ilustración 16

Gráfico de satisfacción de Flexibilidad Laboral

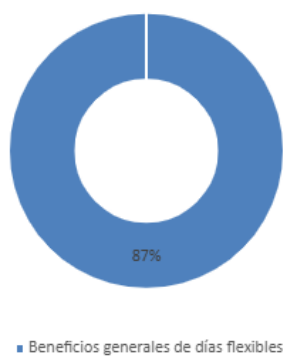
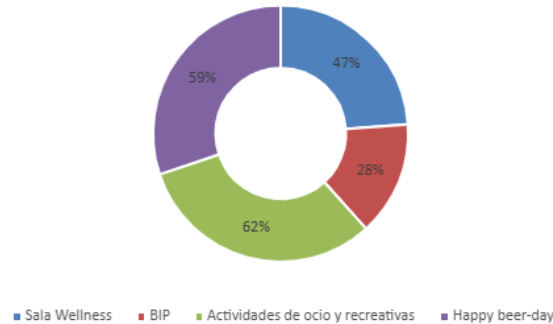


Tabla 6 - Índice de satisfacción categoría “Bienestar mental”

Bienestar mental subcategoría	Respuestas Positivas	CSAT (%)
Sala Wellness	140	47%
BIP	85	28%
Actividades de ocio y recreativas	185	62%
Happy beer-day	177	59%

Ilustración 17

Gráfico de satisfacción de Bienestar mental

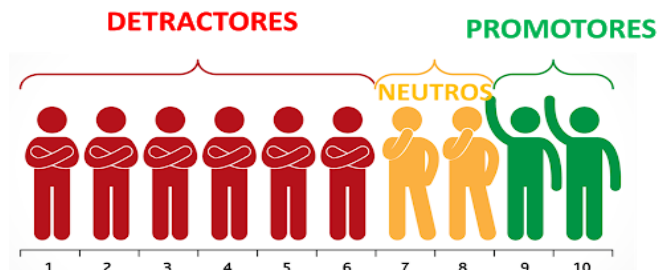


La aplicación del CSAT (Customer Satisfaction Score) permitió evaluar la percepción y efectividad de los beneficios ofrecidos a los colaboradores, proporcionando mediciones claras sobre su nivel de satisfacción. Los resultados identificaron qué beneficios generan mayor impacto y cuáles requieren ajustes, optimizando el uso de recursos y facilitando decisiones estratégicas. Además, su integración en la plataforma "ENGAGEMENT ES" permitió obtener retroalimentación en tiempo real, alineando los beneficios con las necesidades de los empleados y mejorando la gestión del engagement organizacional.

3.4.3 NPS

Se utilizó la fórmula NPS para medir grado de fidelidad en cuanto al servicio o beneficio que ofrece la compañía

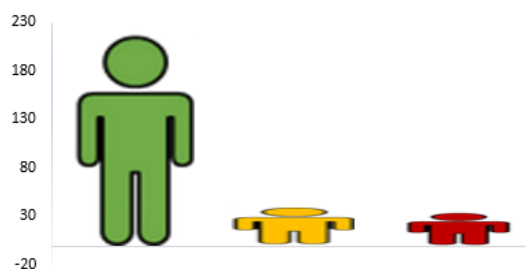
$$NPS: \%PROMOTORES - \%DETRACTORES$$



Para esta parte se ha seleccionado los porcentajes más altos y bajos para proceder a conocer resultados más precisos del grado de lealtad de los colaboradores

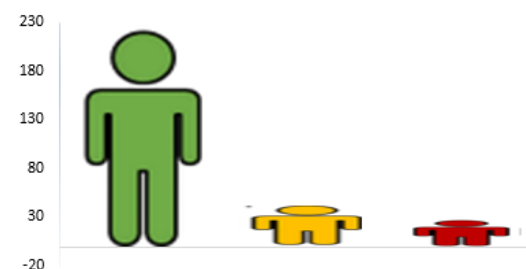
Transporte

Promotores	74,67%
Neutros	13,33%
Detractores	12,00%



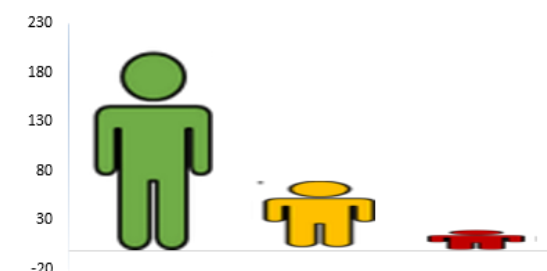
Seguro de vida

Promotores	76,33%
Neutros	14,33%
Detractores	9,33%



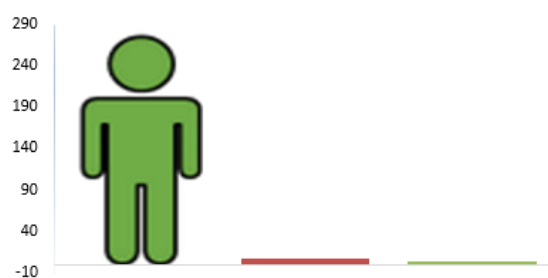
Maternidad

Promotores	69,33%
Neutros	23,33%
Detractores	7,33%



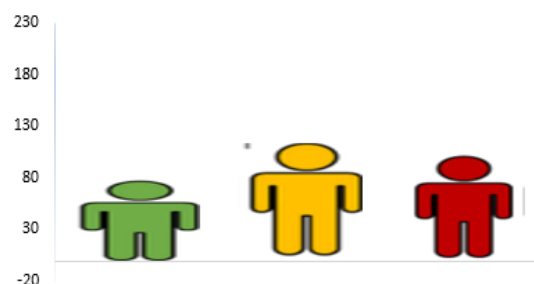
Flexibilidad laboral

Promotores	95,67%
Neutros	2,67%
Detractores	1,67%



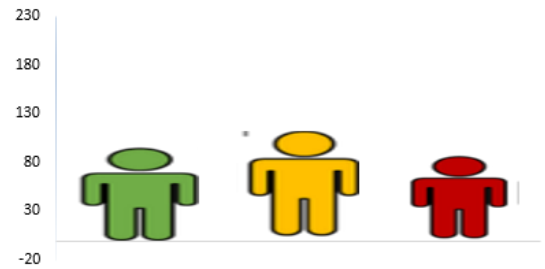
Suministro de café

Promotores	26,67%
Neutros	38,00%
Detractores	35,33%



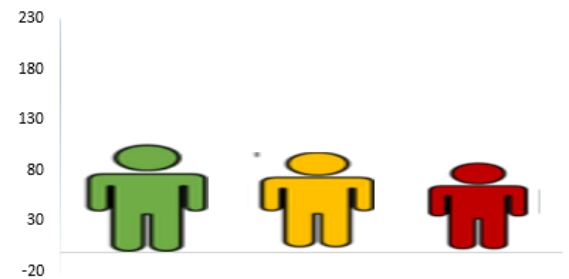
Red de descuentos

Promotores	32,67%
Neutros	37,33%
Detractores	30,00%



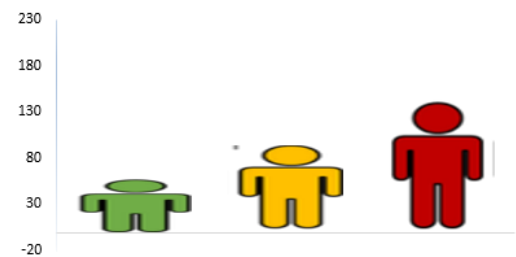
Sala Wellness

Promotores	36,67%
Neutros	33,00%
Detractores	30,33%



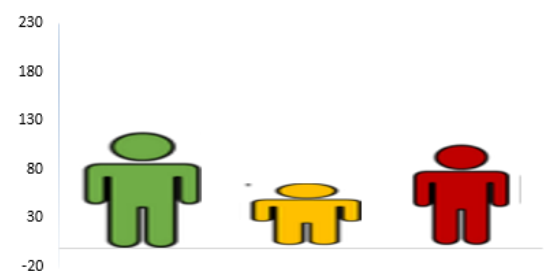
BIP

Promotores	19,67%
Neutros	31,67%
Detractores	48,67%



Happy Beer-day

Promotores	41,00%
Neutros	22,33%
Detractores	36,67%



Beneficios como el transporte, la alimentación y el seguro de salud obtuvieron altos puntajes, mientras que algunos programas de bienestar reflejaron menor aceptación, evidenciando la necesidad de mejorar su comunicación y efectividad. La segmentación de los resultados permitió adaptar los beneficios a las necesidades específicas de cada grupo, contribuyendo a fortalecer el engagement y reducir el riesgo de desmotivación y rotación del talento.

3.4.4 TASA DE RETENCIÓN

La tasa de retención (TR) fue utilizada como un indicador clave para medir el impacto de los beneficios corporativos en la permanencia de los colaboradores, proporcionando información sobre su nivel de compromiso y satisfacción. Su cálculo permitió evaluar cómo los beneficios influyen en la decisión de los empleados de seguir en la empresa, facilitando el análisis de fidelización del talento.

Año : 2024

Colaboradores periodo inicial: 1947

Mes: Noviembre

Colaboradores al finalizar el mes: 1940

TR: 99.64%



Mes: Diciembre

Colaboradores al finalizar el mes: 1943

TR: 99.79%



Año: 2025

Colaboradores periodo inicial: 1943

Mes: Enero

Colaboradores al finalizar el mes: 1943

TR: 100%



3.4.5 Matriz impacto/dificultad

Para categorizar las respuestas en la matriz de impacto-dificultad y evaluar los beneficios de forma estructurada, se siguieron los siguientes pasos:

3.1.1.1 Definir criterios:

Impacto: Determinar el grado en que cada beneficio contribuye al engagement, satisfacción o bienestar de los colaboradores.

- Frecuencia de uso.
- Valoración percibida por los colaboradores.
- Relación del beneficio con necesidades básicas o aspiracionales.
- Impacto en el nivel de engagement.

Dificultad: Evaluar los recursos, tiempo y esfuerzo necesarios para implementar, mantener o mejorar el beneficio.

- Costos financieros.
- Procesos administrativos.
- Barreras de comunicación o accesibilidad.

3.1.1.2 Categorización:

Se combinó las puntuaciones de impacto y dificultad para ubicar cada beneficio en uno de los cuatro cuadrantes:

- Alta puntuación en impacto, baja en dificultad: beneficios fáciles de implementar con un impacto significativo (prioritarios).
- Alta en impacto, alta en dificultad: beneficios importantes pero complejos (estratégicos).
- Baja en impacto, baja en dificultad: beneficios secundarios, con bajo esfuerzo requerido (opcionales).
- Baja en impacto, alta en dificultad: beneficios con poco retorno que deben evaluarse críticamente (descartables o rediseñables).

3.1.1.3 Categorización final:

- Beneficios Esenciales: aquellos que los colaboradores consideran críticos y de alto impacto.
- Beneficios Aspiracionales: los que tienen potencial, pero requieren mayor esfuerzo o comunicación.
- Beneficios Secundarios: los que son útiles, pero no esenciales para la mayoría.
- Beneficios Ineficientes: los que tienen baja valoración y alta complejidad.

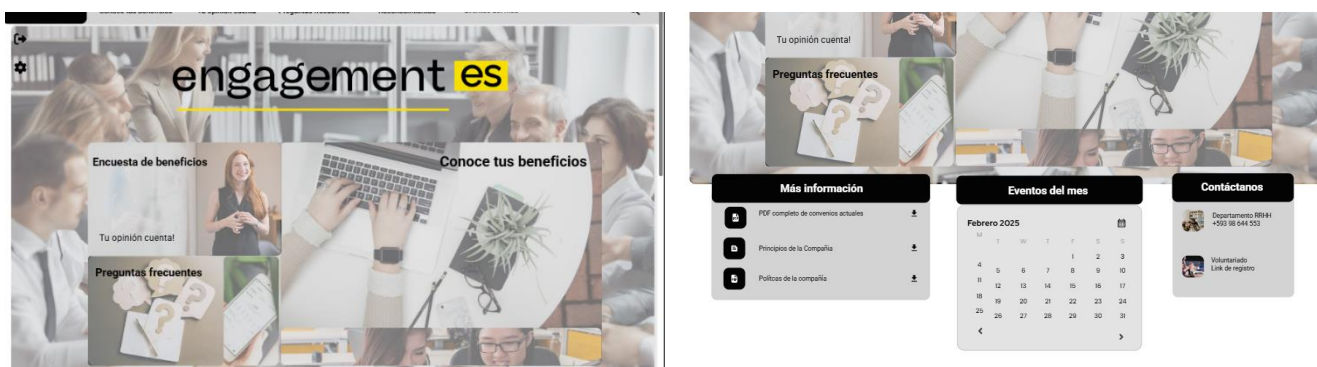
3.2 Matriz impacto-dificultad

Los resultados derivados de la matriz impacto-dificultad (Anexo 3) facilitaron la identificación de los beneficios más significativos para los colaboradores, así como los desafíos relacionados con su rediseño o mejora. Este análisis proporcionó una base sólida para priorizar las recomendaciones dirigidas a optimizar de la cartera de beneficios de la empresa.

3.5 Prototipar

Vista del colaborador

Ilustración 18

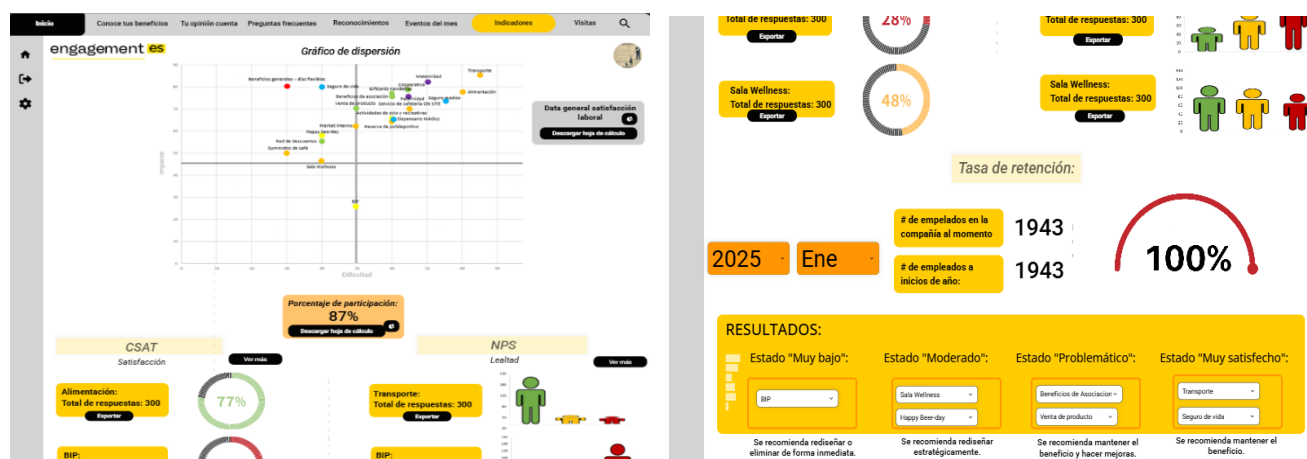


Vista general del colaborador

La vista del colaborador en el prototipo de la plataforma "ENGAGEMENT ES" fue diseñada para empoderar a los empleados, brindándoles acceso directo a la información sobre beneficios y promoviendo su participación activa en la mejora organizacional. La plataforma incluye una pantalla de inicio intuitiva, donde los colaboradores pueden explorar beneficios, recibir notificaciones y acceder a una sección de retroalimentación anónima para evaluar su satisfacción, generando métricas como CSAT y NPS. También ofrece un espacio de preguntas frecuentes, un módulo de reconocimiento público mensual para destacar logros, y un calendario de actividades con eventos y programas de bienestar. Esta vista garantiza que los empleados estén informados y puedan contribuir activamente a la optimización de los beneficios, fortaleciendo así su engagement y satisfacción laboral.

Vista del departamento de RRHH

Ilustración 19



Pestañas del departamento de RRHH

La vista de Recursos Humanos en "ENGAGEMENT ES" optimiza la gestión de beneficios mediante un panel de control con métricas clave como CSAT, NPS y tasas de adopción, permitiendo segmentar información y tomar decisiones estratégicas. Facilita la gestión de convenios, automatiza renovaciones y destaca beneficios con baja participación. Incluye una sección interactiva con encuestas, resolución de dudas y un chatbot de IA. Además, agiliza procesos con solicitudes automatizadas y reportes detallados. Esta vista mejora la administración de incentivos y fortalece la comunicación con los colaboradores.

3.6 Testear

Para validar la propuesta y garantizar que respondiera a las necesidades de los colaboradores y Recursos Humanos, se realizó una prueba con usuarios potenciales, cuyos hallazgos se organizaron en una matriz de retroalimentación. Se identificaron aspectos positivos, como la automatización de métricas, facilidad de uso y digitalización de beneficios. También se recogieron sugerencias de mejora, incluyendo la necesidad de automatizar roles de pago y mejorar la gestión de convenios. Se plantearon interrogantes clave sobre cómo incentivar el uso de beneficios y fomentar la participación en encuestas. Finalmente, se propusieron mejoras concretas, como la incorporación de un chatbot de IA, alertas automáticas y un sistema de recompensas para optimizar la adopción de la plataforma.

Ilustración 20

Matriz de retroalimentación

Lo que agrada

Automatización de métricas

Facilidad de uso

Herramientas para los colaboradores

Un portal completo

Me encanta la idea de digitalizar los beneficios

Programa de reconocimiento

Crítica constructiva

Me gustaría que incluya una sesión de convenios destacados

Debería de incluir automatizaciones de roles de pago

Me gustaría que tengan control de los convenios que estan por expirar

Contestar cada pregunta de los colaboradores resta tiempo.

Debería existir una clasificación para las preguntas abiertas

Interrogantes

¿Cómo vamos a mantener un flujo de respuestas activas?

¿Cómo vamos a saber de manera ordenada que es lo que mas desean los empleados?

¿cómo van a garantizar que los colaboradores realmente lo usen?

¿Cómo sabrán los colaboradores cuando se añada un nuevo convenio?

¿Cómo incentivarán que realicen las encuestas?

¿Cómo sabrán frecuencia de uso de los convenios?

Ideas

Implementar Chat Bot IA

Implementar workload

Campaña de lanzamiento, videos cortos explicativos

Notificaciones automáticas en el portal de nuevos convenios

Incluir alertas cuando el convenio esté por expirar

Incluir convenios en la app con código para saber frecuencia de uso

Implementar sesión de roles de pago automáticos

Recompensar por realizar encuestas

Capítulo 4

4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.1 Conclusiones

Con base en las investigaciones realizadas se ha logrado identificar y analizar las áreas clave que impactan en el engagement organizacional y la satisfacción de los colaboradores. Los resultados obtenidos revelan información valiosa sobre las fortalezas y debilidades de la cartera de beneficios de la empresa, así como las percepciones y necesidades de los colaboradores.

A continuación, se destacan las principales conclusiones:

- Los resultados obtenidos de la encuesta “Touch point”, realizada como parte de la investigación inicial del problema muestran como las categorías de “Bienestar y Satisfacción y Compensaciones tienen un bajo impacto en el engagement organizacional.
- Entre las categorías prioritarias para mejorar, se destaca "compensación y beneficios", que representa el 23,93% de los comentarios de los colaboradores. Este resultado señala un enfoque clave en esta área como prioridad de mejora estratégica.
- Beneficios simbólicos como el **Beerday (día de cumpleaños)** son valorados por los colaboradores, pero presentan inconsistencias en su organización, especialmente en áreas remotas, lo que disminuye su impacto positivo.
- Colaboradores en provincias manifestaron que los beneficios no son aplicados de manera equitativa en comparación con aquellos que trabajan en las oficinas principales. Esta brecha genera insatisfacción y desmotivación en estas regiones.
- Se identificó que los procesos relacionados con la gestión y acceso a beneficios son percibidos como lentos o complicados, dificultando su aprovechamiento.
- Beneficios como alimentación y transporte demostraron ser críticos para los colaboradores, tanto en percepción de valor como en su relación con el engagement organizacional, tal como se reflejó en la matriz impacto-dificultad.

- Beneficios como transporte, alimentación, y seguro de vida destacan en el cuadrante de alto impacto y baja dificultad, lo que indica que tienen un alto impacto en los colaboradores y son relativamente fáciles de mantener o mejorar. Esto los convierte en beneficios prioritarios para mantener y reforzar.
- Maternidad, cooperativa y gift cards navideñas se ubican en el cuadrante de alto impacto y alta dificultad. Aunque son muy valorados por los colaboradores, su implementación o mejora presenta desafíos complejos.
- Beneficios como suministro de café, sala wellness y happy beerday se encuentran en el cuadrante de bajo impacto y baja dificultad. A pesar de ser fáciles de gestionar, su impacto limitado sugiere que deben ser revisados para determinar si es posible rediseñarlos con mayor relevancia o eliminarlos para priorizar otros recursos más estratégicos.
- Beneficios como BIP se sitúan en el cuadrante de bajo impacto y alta dificultad. Dado que requieren esfuerzos significativos para su mantenimiento, pero generan poco valor para los colaboradores, es necesario realizar una evaluación exhaustiva para decidir si se rediseñan con mayor enfoque estratégico o si se eliminan para optimizar los recursos.

4.1.2 Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones para cumplir con el objetivo de optimizar la cartera de beneficios y maximizar su impacto en el engagement organizacional:

Priorizar los beneficios con alto impacto y bajo costo, como **descuentos en establecimientos, flexibilidad laboral y capacitación continua**

- Continuar utilizando herramientas como el CSAT, NPS y TR para evaluar el impacto de los beneficios.
- Realizar encuestas periódicas para recoger retroalimentación y ajustar las estrategias según los resultados.

- Evaluar y rediseñar programas como suministro de café, sala wellness y BIP para alinearlos con las necesidades actuales de los colaboradores. En caso de no ser viables, considerar su eliminación.
- Extender convenios educativos a niveles técnicos y familiares, asegurando una mayor inclusión y alineación con las necesidades de los colaboradores.
- Diseñar campañas internas que incluyan boletines, carteleras digitales y un "Mes de los Beneficios" para aumentar la visibilidad y el uso de los programas ofrecidos.
- Formar a los líderes como promotores de los beneficios, capacitándolos para comunicarlos de manera efectiva y fomentar su uso en sus equipos.

Anexos

Anexo 1

Preguntas realizadas por medio de encuestas

Información general	1) Selecciona a que área perteneces
	2) Selecciona el rango de tiempo que tienes en la compañía
Prioridades y Beneficios	3) Según tu prioridad, organiza los siguientes beneficios.

Sección “Esenciales”

Alimentación	4) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	5) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	6) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
Transporte	7) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	8) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	9) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
Reserva polideportiva	10) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	11) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	12) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
Servicio de cafetería ON SITE	13) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	14) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	15) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
Market interno	16) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	17) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	18) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
Suministro de café	19) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	20) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).

	21) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
--	--

Sección “Salud”

Seguro médico	22) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	23) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	24) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
Seguro de vida	25) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	26) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	27) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
Dispensario médico	28) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	29) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	30) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).

Sección “Bienestar mental”

Maternidad	31) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	32) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	33) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
Paternidad	34) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	35) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	36) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).

Sección “Flexibilidad laboral”

Flexibilidad laboral	37) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	38) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).

	39) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
--	--

Sección “Bienestar mental”

Sala Wellness	40) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	41) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	42) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
BIP	43) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	44) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	45) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
Actividades de ocio y recreativas	46) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	47) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	48) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
Happy beer-day	49) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	50) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	51) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).

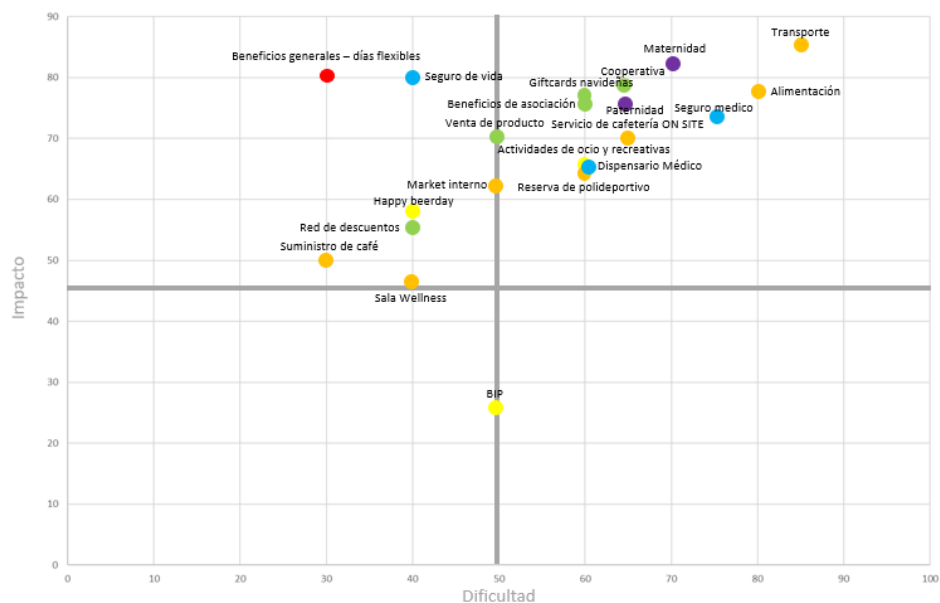
Sección “Soporte Financiero”

Red de descuentos	52) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	53) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	54) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
Gift cards navideñas	55) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	56) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	57) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
Venta de producto	58) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	59) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).

	60) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
Cooperativa	61) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	62) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	63) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).
Beneficios de asociacion	64) ¿Te encuentras satisfecho con este beneficio
	65) Indica qué tanto recomendarías este beneficio a otros colaboradores (1 = No lo recomendaría, 10 = Lo recomendaría totalmente).
	66) Describe qué mejorarías de este beneficio (respuesta abierta).

Anexo 3

Matriz Impacto/Dificultad



Anexo 4

Prototipo – Plataforma digital/móvil “engagement es”

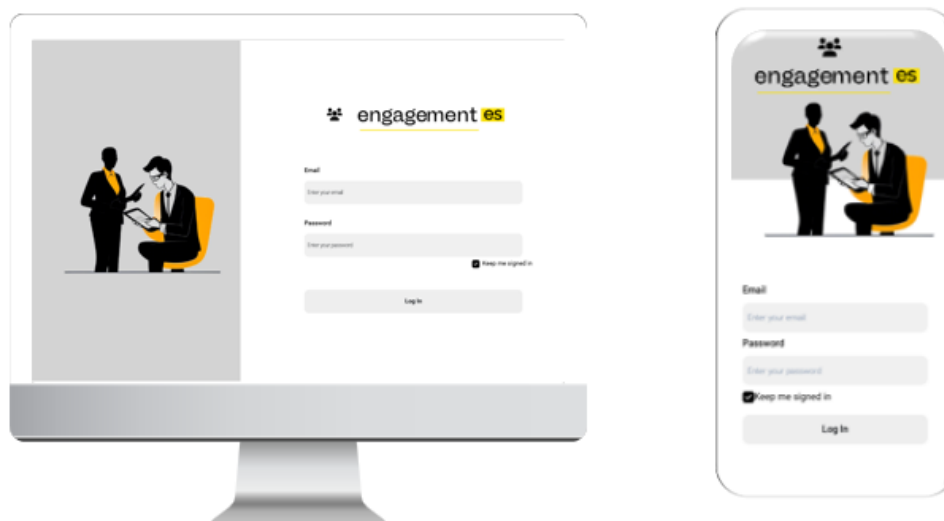


Ilustración 21 – Vista general de la plataforma “engagement es”



Ilustración 22 – Vista del colaborador



Ilustración 23 – Pestaña “Conoce tus beneficios”

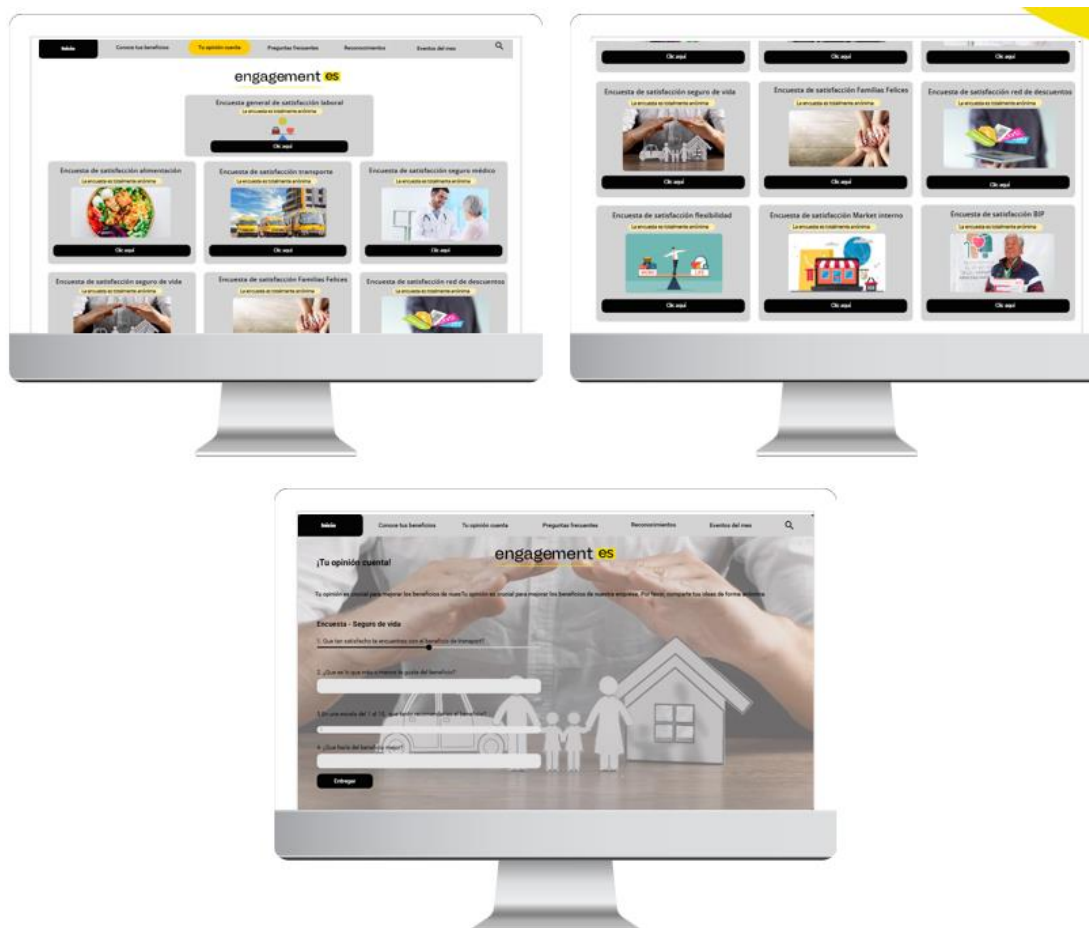


Ilustración 24 – Pestaña “Tu opinión cuenta”

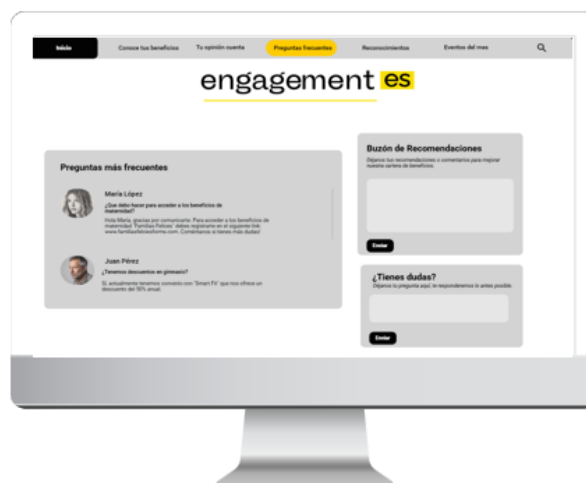


Ilustración 25 – Pestaña “Preguntas frecuentes”

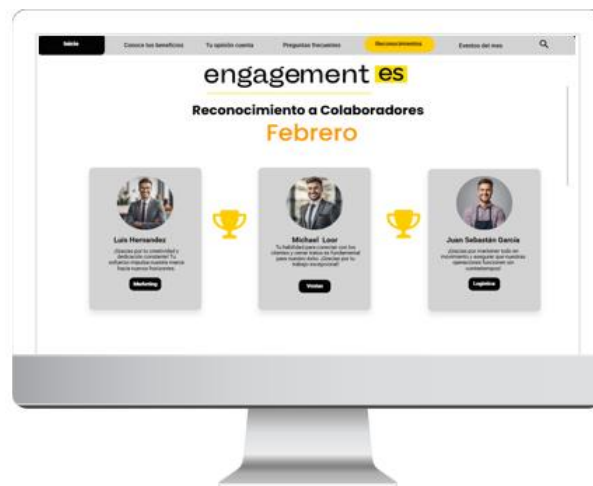


Ilustración 26 – Pestaña “Reconocimientos”



Ilustración 27 – Pestaña “Eventos del mes”



Ilustración 28 – Vista del departamento de RRHH



Ilustración 29 – Pestaña “Indicadores”

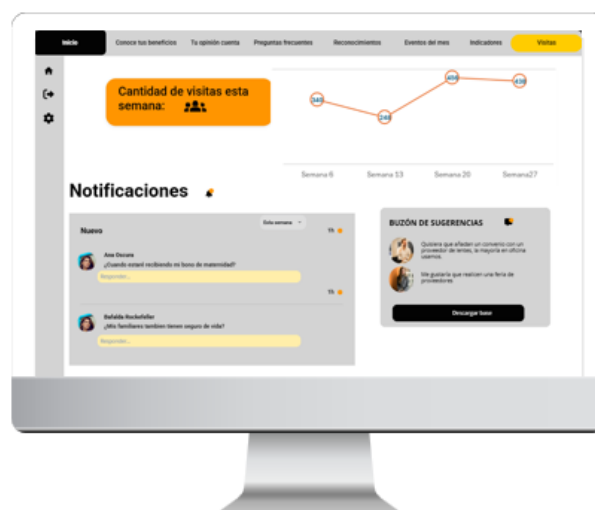
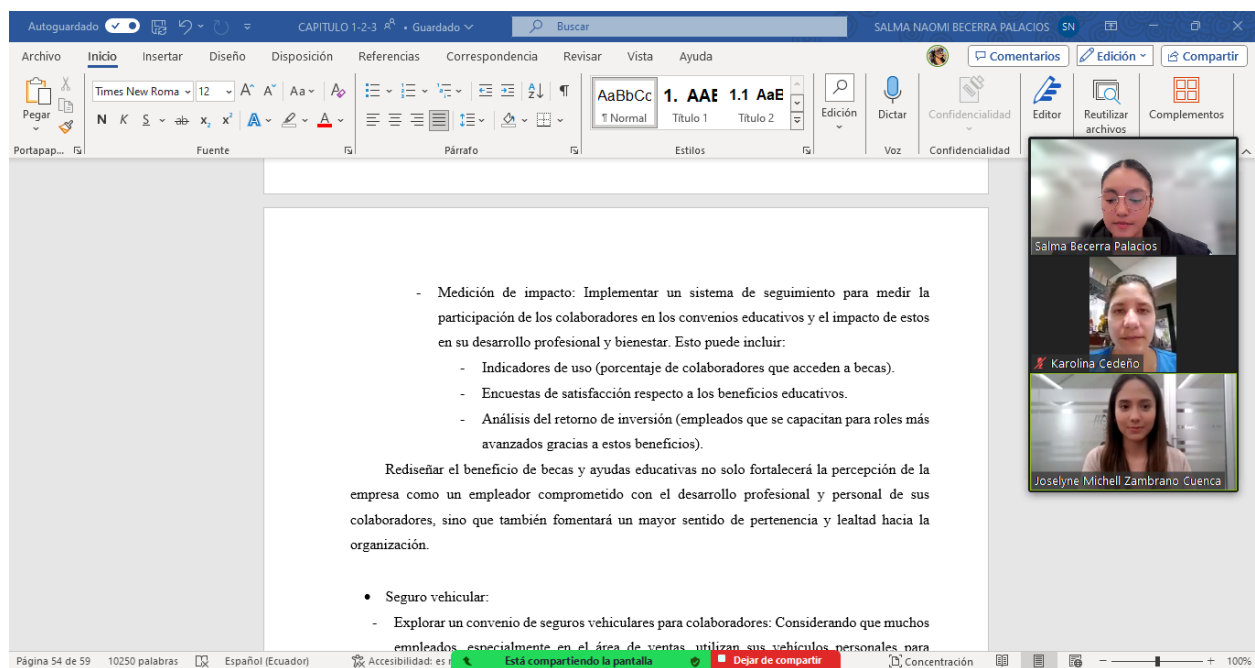


Ilustración 30 – Pestaña “Visitas”

Anexo 5

Validaciones



Karolina: Primero chicas, el manual me parece que está bien estructurado y que está relacionado a su propuesta. Desde mi área (marketing), veo algunas oportunidades interesantes para fortalecer la propuesta.

Salma y Joselyne: Gracias Karo por haberte tomado el tiempo de revisar nuestra propuesta, estamos atentas a tu feedback.

Karolina: Algo que me parece super importante es el portal digital, pero ¿cómo van a garantizar que los colaboradores realmente lo usen? Pueden proponer una campaña de lanzamiento, como correos, videos cortos explicativos y hasta testimonios de empleados que ya han aprovechado ciertos beneficios.

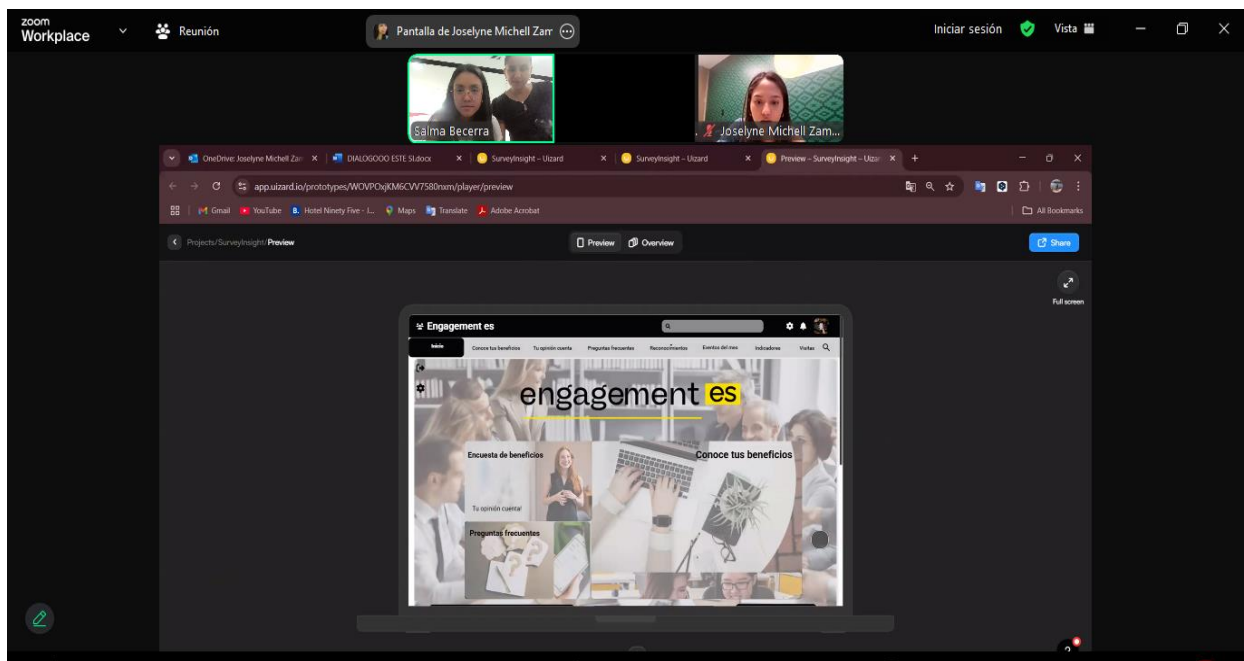
Salma y Joselyne: Sí, hemos pensado en incluir videos interactivos que resuman los beneficios de manera más atractiva. También podemos programar notificaciones automáticas en el portal para recordarles a los colaboradores qué beneficios tienen disponibles. ¿Te parece esto?

Karolina: Exacto chicas, y también le pueden agregar encuestas o votaciones en el portal, donde nosotros como colaboradores podamos proponer mejoras o nuevos beneficios. En marketing hemos visto que cuando las personas sienten que su opinión cuenta, el nivel de compromiso aumenta muchísimo.

Salma y Joselyne: Si Karo, de hecho, en la encuesta que hicimos al inicio vimos que algunos beneficios son más valorados que otros, así que podríamos hacer esto de manera recurrente para ir actualizando las respuestas y asegurarnos de que el portafolio se mantenga alineado a lo que quieren/necesitan los colaboradores.

Karolina: Eso chicas, porque ahí ya están hablando de optimización. Ajusten esos detallitos que les faltan. Pero dejando eso me gusta el enfoque.

Salma y Joselyne: Muchas gracias Karo, vamos a ajustar eso y te agendamos para darle un doble check.



Salma y Joselyne: ¡Hola Vero! Te queremos mostrar rápidamente nuestro prototipo, es una plataforma web que se llama “engagement es” y servirá para dar visibilidad de los beneficios corporativos a los colaboradores.

Verónica: Chicas me parece super buena su idea, y que esta bastante completa. Sin embargo, algo que podría marcar la diferencia sería incluir una sección de personalización. A que me refiero con esto, es que cada colaborador pueda marcar sus beneficios favoritos y que le envíen algún recordatorio sobre aquellos que usa con más frecuencia o que están por caducar.

Salma y Joselyne: ¿Algo como “Mis beneficios”? nos parece buena idea, algo un poco complicado porque es algo bastante personalizado, pero sería de gran utilidad y mejoraría la experiencia.

Verónica: Si chicas, también creo que sería bueno algo como lo que puedes hacer en la página de Apple. Tener la posibilidad de comparar de beneficios. Porque puede ser que tengas convenios con varias universidades y no sabes cuál les conviene más, y podrías ir comparando.

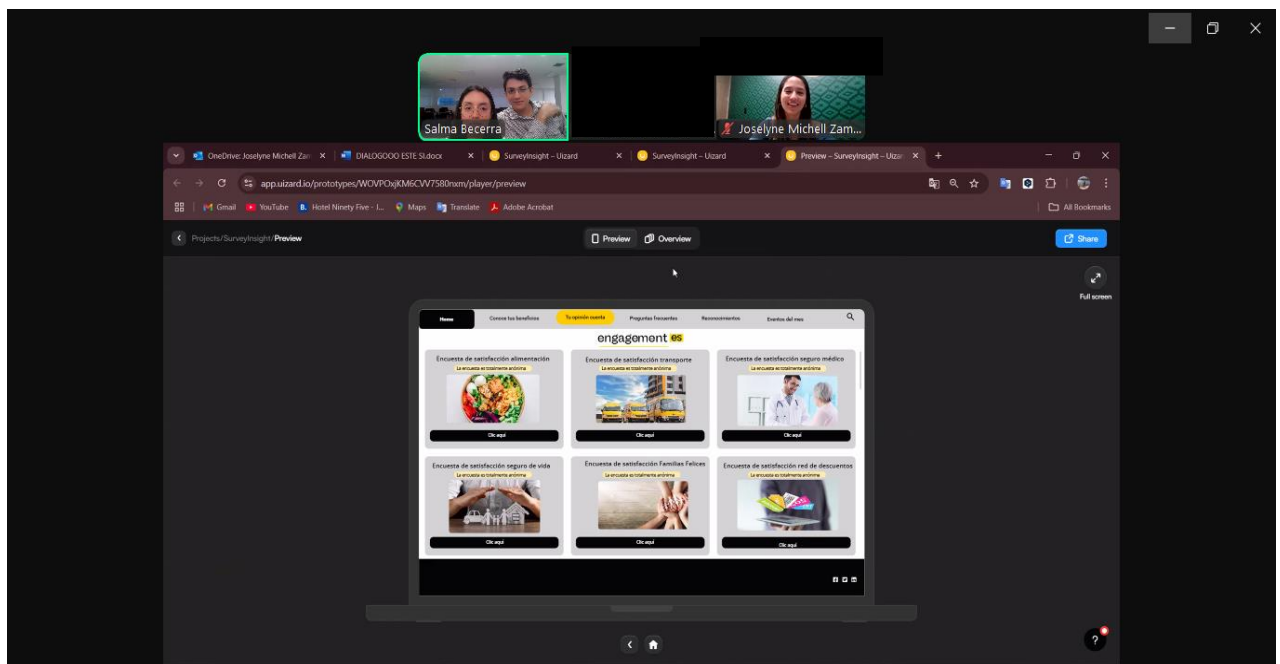
Salma y Joselyne: Eso sería un super plus, pero la mayor parte de los detalles de cada uno de los beneficios los obtienes cuando te contactas con la universidad, tienda, etc. Entonces, no tenemos toda la información para hacer esto.

Verónica: mmm...claro, además que las condiciones pueden cambiar y tendrían que estar muy al pendiente de actualizar eso.

Salma y Joselyne: ¿Algo más que crees que podríamos agregar o mejorar Vero?

Verónica: No chicas, la verdad me gusta lo que tienen solo agregaría esto que ya les mencioné y con eso creería que es una plataforma muy completa.

Salma y Joselyne: Muchas gracias Vero por tu feedback.



Salma y Joselyne: ¡Hola Luis! Gracias por unirte un ratito con nosotras para ver nuestro prototipo, te contamos un poco antes de verlo. Es una plataforma web que también va a tener la opción de

aplicación móvil, diseñada para transformar la gestión de beneficios dentro de la empresa. Este portal tendrá 2 versiones, “La vista para el colaborador”, y la vista para el equipo de recursos humanos”

Luis: ¡Hola chicas! Suena interesante. Me encanta la idea de digitalizar la gestión de beneficios, seguro facilitará mucho el acceso a la información. Pero ¿cómo han pensado que rrhh administre la plataforma?

Salma y Joselyne: Esa es una pregunta buenísima. La vista para Recursos Humanos permitirá gestionar la cartera de beneficios, por medio de métricas de uso y satisfacción, y enviar notificaciones a los colaboradores. También podrán actualizar la información en tiempo real para que siempre esté disponible y accesible.

Luis: ¿Qué métricas están utilizando?

Salma y Joselyne: CSAT, NPS y tasa de retención.

Luis: Ahh, ok. Algo que considero sumaría valor es que rrhh pudiera segmentar las notificaciones según áreas o perfiles que vayan identificando porque no todos los beneficios aplican para todos los colaboradores, así que personalizar los mensajes ayudaría a que la información sea más relevante.

O también, podrían incluir un historial de beneficios utilizados por cada colaborador. Así podrían analizar qué programas tienen más impacto y personalizar futuras estrategias.

Salma y Joselyne: Si, incluir un dashboard con reportes de uso para que rrhh pueda ver tendencias y tomar decisiones basadas en datos.

Luis: ¡Exacto! También podrían agregar algo como un sistema de recompensas. Por ejemplo, puntos por utilizar beneficios o completar encuestas de satisfacción.

Salma y Joselyne: Nos gusta, pero tendríamos que definir la recompensa, aunque nos ayudaría a incentivar aún más la participación.

Luis: Agregando estas cosas, la plataforma no solo informará, sino que también motivará a los colaboradores a involucrarse activamente en el programa de beneficios. Sigán con eso chicas, la idea es super buena.

Salma y Joselyne: Gracias Luis por tu tiempo, vamos a revisar lo que nos mencionaste y hacer los ajustes.

Bibliografía

Bravo, M. (2018). *SCIELO*.

Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo*.

Fundamentos en humanidades. (2007). En P. P. Aronson.

Gallup. (2020). *State of the Global Workplace: 2020 Report*. Obtenido de <https://www.gallup.com/workplace>

GRUPO CLAVE. (FEBRERO de 2024).

Herrera, S. (2010). La importancia de la educación en el desarrollo: la Teoría del Capital Humano y el Perfil Edad - Ingresos por Nivel Educativo en Viedma y Carmen de Patagones, Argentina. *SCIELO*.

Howington, J. (2024). *Flexjobs*. Obtenido de <https://www.flexjobs.com/blog/post/80-companies-offer-flexible-work-options?>

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.

Moss, J. (20 de noviembre de 2024). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/harvard-business-review/2024/11/21/pongamos-fin-a-la-productividad-toxica/>

Muñoz, A. R. (10 de 07 de 2014). *EL ENGAGEMENT EN EL TRABAJO Y SU EFECTOSOBRE EL BIENESTAR Y EL RENDIMIENTO: UN ESTUDIO DE DIARIO EN PAREJAS*.

Organización Mundial de la Salud. (13 de abril de 2016). Obtenido de <https://www.who.int/es/news/item/13-04-2016-investing-in-treatment-for-depression-and-anxiety-leads-to-fourfold-return?>

Rivera, E. (25 de Marzo de 2024). *Prensa.ec*. Obtenido de <https://prensa.ec/cerveceria-nacional-un-referente-de-marca-empleadora-en-el-sector-de-bebidas/>

Stanford University. (12 de junio de 2024). *Stanford Report*. Obtenido de <https://news.stanford.edu/stories/2024/06/hybrid-work-is-a-win-win-win-for-companies-workers?>

WILMAR B. SCHAUFELI, MARISA SALANOVA. (2001). *THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT*.

Wilmar Schaufeli, Arnold Bakker. (2004). *WORK ENGAGEMENT SCALE*.