



**“Compromiso y satisfacción laboral como factores de  
permanencia de la generación Y”**

**Tesis de grado para optar al grado de  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumna: Pamela Frías Castro  
Profesor Guía: Edgar Kausel**

**Santiago, Mayo 2014**



## TABLA DE CONTENIDOS

<b>I. RESUMEN</b>	<b>4</b>
<b>II. INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>III. ANTECEDENTES</b>	<b>8</b>
A) BREVE RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN	8
B) COMPROMISO ORGANIZACIONAL	9
C) SATISFACCIÓN LABORAL	19
D) GENERACIÓN Y	27
<b>IV. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS</b>	<b>35</b>
<b>V. MÉTODO</b>	<b>36</b>
<b>VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>40</b>
<b>VII. CONCLUSIONES</b>	<b>52</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>55</b>
<b>IX. ANEXOS</b>	<b>59</b>

## **I. Resumen**

La presente investigación se orientó a identificar y describir los principales componentes que llevan a los jóvenes profesionales a permanecer más tiempo en las organizaciones. En esta línea, se describen las principales características de una de las nuevas generaciones que componen la fuerza laboral, a saber, la Generación Y, así como también las características del compromiso y satisfacción laboral como una forma de comprender las razones que llevan a dicha generación a permanecer menos tiempo en sus trabajos.

Para este fin, se realizó una revisión teórica de las distintas fuentes de la literatura que explican estos fenómenos y a partir de ello, se revisó una serie de instrumentos que permiten relevar las principales causas por las cuales los miembros de la Generación Y de una ONG (organización no gubernamental) abandonan la organización. Lo anterior, con el fin de proponer en una futura investigación, un plan de acción que permita abordar dicha problemática.

*Palabras claves:* Generación Y, Compromiso y Satisfacción laboral.

## II. Introducción

En las últimas décadas, nuestra sociedad ha experimentado grandes cambios. Las economías abiertas y competitivas, el acelerado crecimiento económico reflejado en los mercados de capitales, la modernización y el desarrollo tecnológico, son ejemplos de algunos de estos cambios que las organizaciones han debido abordar en sus prácticas de gestión, y en específico, en la gestión de recursos humanos.

Del mismo modo, las personas y en particular, los jóvenes también han cambiado. Durante su juventud, experimentan intensos cambios físicos, emocionales y cognitivos los cuales moldean su comportamiento. Según Mines Action Canada<sup>1</sup>, la capacidad progresiva de los jóvenes, así como la cultura, el género, la educación y su personalidad, son factores importantes en la determinación del compromiso en los jóvenes. En la misma línea, dicha organización señala que pese a que los jóvenes tienen muchos recursos y suelen adaptarse a situaciones adversas, muchas veces se ven vulnerados por prejuicios y estereotipos que la sociedad ejerce sobre ellos, lo cual afecta la visión que se tiene del compromiso y participación juvenil.

Naturalmente, estos cambios que ha experimentado la juventud, han afectado las prácticas de gestión de personas en las organizaciones, generándoles nuevos desafíos. En este aspecto, muchas son las organizaciones que manifiestan tener dificultades para retener a sus talentos (Martin, 2012). Fenómenos como la creciente inserción de jóvenes profesionales al mercado laboral ha llevado a que las organizaciones deban re-pensar sus prácticas de gestión, ante un grupo de profesionales que tienen distintas demandas e intereses en comparación con una fuerza laboral más madura.

En este contexto, una organización chilena, que trabaja con un alto porcentaje de jóvenes profesionales y que tiene un gran desafío de gestión al respecto es Enseña Chile, en adelante, la ONG. Esta organización es probablemente una de las tantas que actualmente presenta un importante índice de rotación de sus profesionales y en específico, de sus jóvenes profesionales (menores de 35 años) lo que enfatiza la importancia de investigar acerca de las características de estos jóvenes, su nivel de satisfacción y compromiso al

---

<sup>1</sup> Mines Action Canada es una ONG que trabaja para eliminar las graves consecuencias humanitarias, ambientales y de desarrollo de las minas terrestres, bombas y otros restos explosivos de guerra

interior de dicha organización. Según Goldsman (2012) en el caso de aquellos jóvenes profesionales, con bajos niveles de fidelidad y con crecientes oportunidades laborales, las prácticas que apunten a desarrollarlos para así retenerlos será una habilidad muy cotizada en las organizaciones en nuestra era. En un contexto como el descrito anteriormente, las organizaciones deben desplegar grandes esfuerzos por atraer a estos jóvenes profesionales que les permitan agregar valor a su negocio y también, idear estrategias para desarrollarlos para así evitar fenómenos como la insatisfacción laboral y la rotación de personas, entre otros.

De esta forma, cobra vital importancia estudiar la relación que existe entre las percepciones de satisfacción y compromiso de los jóvenes profesionales de la ONG y su retención. En este sentido, se buscará comprender cuál es el rol de variables como la satisfacción y el compromiso organizacional en los altos niveles de rotación de la ONG, para luego comprender qué esperan sus miembros, específicamente aquellos que pertenecen a la *Generación Y* para que así las organizaciones, y en particular, la ONG, sea capaz de diseñar planes que permitan desarrollar y retener a estos jóvenes talentos.

Para esto será relevante definir y comprender cuáles son las principales características de estos jóvenes profesionales, comúnmente llamados *Generación Y*, para así identificar sus principales motivaciones e intereses que los impulsan a pertenecer y permanecer en determinadas organizaciones. De la misma manera, se dará cuenta de las definiciones y alcances de conceptos como Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional. Para este fin, se recolectará información a partir de investigaciones realizadas por académicos y expertos en dicho tema y además, se revisará en base a ello un instrumento ya diseñado y aplicado, con el fin de comprender los niveles de satisfacción laboral y compromiso de los jóvenes profesionales de la ONG y también, con el segundo objetivo de mejorar el instrumento. Adicionalmente, se anexarán cuatro entrevistas de salida (dos entrevistas de Jefe y dos entrevistas de Coordinadores), y se revisará y propondrá mejoras a la entrevista de salida (semi-estructurada con fines exploratorios), para que a futuro sea aplicadas a los distintos niveles de la organización con el fin de levantar información acerca de la percepción que ellos tienen acerca de la misma y para profundizar en las razones por las cuales los jóvenes profesionales renuncian a la organización.

La relevancia teórica de investigar este tema surge fundamentalmente de la escasez de propuestas de estudios nacionales en torno a la gestión de jóvenes profesionales, lo que lleva a un desconocimiento de las principales prácticas y estrategias que puedan resultar útiles y eficaces para desarrollarlos y retenerlos.

### **III. Antecedentes**

A continuación se expondrán la literatura relevante respecto a los grandes temas a abordar, a saber, Compromiso organizacional, Satisfacción Laboral y Generación Y.

Para facilitar la comprensión de la presente investigación, se presentará en primer lugar a) una breve reseña de la organización. Luego, se continuará con algunas definiciones y características acerca del b) Compromiso organizacional, para finalmente dar cuenta de lo que se entenderá por c) Satisfacción laboral y d) *Generación Y*.

#### **a) Breve reseña de la organización**

La organización sin fines de lucro (ONG) en estudio, se basa en el exitoso modelo de Teach For América, uno de los principales proveedores de profesores para los niveles socioeconómicos más bajos de Estados Unidos, reconocido por construir un cuerpo de líderes comprometidos con la excelencia y equidad educacional.

Teach For América fue fundada por Wendy Kopp en 1990, quien la propuso como su tesis de grado en la Universidad de Princeton. Ella estaba convencida de que en su generación había muchas personas que buscaban realizar un verdadero cambio en la sociedad, y que muchos de los mejores alumnos universitarios estarían dispuestos a ser profesores y a formar parte de un cuerpo destacado de docentes, antes que optar por otras oportunidades laborales más lucrativas.

Varios años después, un grupo de profesionales chilenos, mientras realizaban estudios de postgrado en Estados Unidos, conocieron Teach For America y comenzaron a pensar en la posibilidad de replicarlo en el país. En 2006, en plena revolución “pingüina”, estos jóvenes lograron reunirse con Wendy Kopp para estudiar la posibilidad de adaptar este modelo e implementarlo en Chile. Luego de un arduo trabajo, en que se desarrolló un plan para adaptar el programa a la realidad y necesidad de Chile, en enero de 2008 se fundó formalmente la ONG. El año 2009 comenzó a trabajar la primera generación de profesores la ONG.

La visión de la ONG es que “un día todos los niños en Chile recibirán una educación de calidad”<sup>2</sup>. Para lograrlo, “Enseña Chile está construyendo una red de agentes de cambio con la convicción y la perspectiva necesarias para impactar el sistema educacional, primero desde la experiencia en sala de clases y luego desde distintas áreas de desarrollo profesional”<sup>3</sup>

Actualmente<sup>4</sup>, la ONG tiene una dotación cercana a las 50 personas a nivel de oficina y 130 pech (por sus siglas, “Profesionales de la ONG”, que son las personas que actualmente hacen clases). Como principales características de esta dotación destaca el hecho de que el 95% de los pech pertenecen a la Generación Y, y el 78% de los miembros del equipo que trabajan en la oficina también. Como una forma de comprender qué significa lo anterior, se describirán fenómenos como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y finalmente, las principales características de la Generación Y.

#### **b) Compromiso organizacional**

Carpio (2003) señala que para competir dentro de un entorno globalizado, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas, se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor flexibilidad. El autor señala que para lograrlo, obtener el compromiso del talento humano es clave.

En la misma línea, Colquitt et al. (2007) señala que no es suficiente con tener a talentosos trabajadores que hagan bien sus trabajos, ya que además se necesita retenerlos por largos periodos de tiempo para que así la organización pueda beneficiarse de sus esfuerzos. Un estudio reciente de la sociedad de gestión de recursos humanos mostró que el 75% de los empleados están buscando un nuevo trabajo y de éstos, el 43% están buscando más dinero, un 35% está reaccionando a una sensación de insatisfacción con su empleador actual. A juicio del autor, las jefaturas deberían preocuparse por estos números, dado que el costo de las rotaciones es muy alto.

---

<sup>2</sup> Fuente: [www.ensenachile.cl](http://www.ensenachile.cl)

<sup>3</sup> Fuente: [www.ensenachile.cl](http://www.ensenachile.cl)

<sup>4</sup> A la fecha Noviembre 2013.

Jericó (2001) señala que uno de los tres componentes básicos del talento es el compromiso, definiéndolo como el motor que lleva a que el profesional aporte lo más posible y no se marche a otra organización. Según esta autora, el objetivo de la Gestión del Talento Humano es pasar del talento individual de los profesionales al talento organizativo. Éste último alude a que una de las leyes naturales del talento es obtener resultados superiores a través de la interacción. Si las organizaciones facilitan dicha interacción, el talento se multiplicará; de lo contrario, si la interacción no se facilita, se corre el riesgo de que las personas disminuyan su compromiso, se marchen a otra organización o bien, monten su propio negocio, perdiendo por lo tanto a profesionales talentosos. Según la misma autora, una de las formas de crear talento organizativo es generando un entorno que permita crear valor al profesional, motivándolo a aportar y con ello, continuar en la organización. Esto se logra reforzando el compromiso de los profesionales, lo que se vincula directamente a estrategias de desarrollo y retención de talentos.

Jericó (2001) entiende por compromiso la motivación de permanecer y aportar en una organización. Se diferencia de la satisfacción, ya que un profesional satisfecho no necesariamente está comprometido. El compromiso es tanto de la empresa como del profesional, y la relación que resulte de estos compromisos podrá ser de crecimiento, separación o infidelidad (ésta última, alude a que la persona continúa en la empresa pero piensa en otra). Sólo cuando se crece, el profesional se compromete, alcanza resultados superiores y contribuye a crear talento organizativo.

De forma similar, para Colquitt et al. (2007), el compromiso organizacional se define como el deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización. Este compromiso ejerce influencia en el hecho de que un trabajador se quede en el trabajo (retención) o bien, se vaya (rotación). Por su parte, para Cooper-Hakim et al. (2005, en Eslami et al., 2012) el compromiso organizacional es un estado psicológico o mentalidad que lleva a los individuos a tomar un curso de acción relevante para uno o más objetivos y a persistir en dicho curso de acción.

Coopey (1995, en Eslami et al., 2012) señala que el compromiso organizacional es un intercambio de acuerdos entre los individuos y la organización. Por otra parte, Porter et al.

(1974, en Eslami et al, 2012) plantea que el compromiso organizacional se define como una fuerte creencia y aceptación de las metas organizacionales, deseos de esforzarse por alcanzarlas y deseos de mantenerse como miembro de la organización. Además, señala que el compromiso organizacional se diferencia de la motivación ya que el compromiso influencia el comportamiento independientemente de otras motivaciones o actitudes y puede conducir a persistir en el curso de la acción.

Los trabajadores que no están comprometidos con la organización incurren en conductas de retirada, que se definen como un conjunto de acciones que los trabajadores realizan para evitar la situación de trabajo, las que pueden eventualmente culminar en abandonar la organización (Colquitt et al, 2007).

Para resumir, Kruse (2013) añade que el compromiso es un sentimiento que te hace más probable de recomendar la organización a un amigo, de sentir orgullo por la empresa y más probable de estar satisfecho con ella y menos probable de pensar en buscar otro trabajo.

Meyer y Allen (1991) detectaron la falta de acuerdo respecto a qué se entendía por compromiso organizacional y argumentaron que el compromiso es un estado psicológico que tiene al menos tres componentes: a) deseo (compromiso afectivo), b) necesidad (compromiso de continuidad) y obligación (compromiso normativo) de mantener el empleo en el trabajo. Estos autores proponen un modelo de compromiso que sirve para interpretar investigaciones existentes y futuras, el cual será considerado para la interpretación de los resultados de la presente investigación. Los tres aspectos mencionados son componentes (no tipos de compromiso) y pueden experimentarse los tres en distintos grados. A continuación, se muestra una tabla que resume las características de los componentes del compromiso (Adaptado de Meyer y Allen, 1991)

**Tabla 1: Componentes del compromiso según Meyer y Allen (1991)**

<b>Compromiso afectivo</b>	<b>Compromiso de continuidad</b>	<b>Compromiso normativo</b>
Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a una atadura emocional con ésta.	Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a la preocupación asociada al costo de dejarla.	Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a un sentimiento de obligatoriedad.
Se está en la organización porque <i>se quiere</i> .	Se está en la organización porque <i>se necesita</i> .	Se está en la organización porque <i>se debe</i> .

En el caso del compromiso afectivo, abandonar la organización por lo general produce un sentimiento de pena (Meyer y Allen, 1991). El autor señala que los trabajadores que tienen un compromiso afectivo con la organización se identifican con ésta, aceptan las metas y valores de la organización y están más dispuestos a hacer esfuerzos extras a favor de la organización. En la misma línea, se señala que si los jefes pudieran elegir qué tipo de compromiso instalar en sus empleados, sería el compromiso afectivo. Los trabajadores con compromiso afectivo tienden a exhibir conductas civilizadas a nivel interpersonal y organizacional, como de ayuda, deporte, etc. Sin embargo, el modelo de influencia social sugiere que los empleados que tienen un vínculo directo con el trabajador que renuncia, se verá más propenso a dejar la organización, como si fuera contagioso (Colquitt et al, 2007). Dentro del compromiso afectivo, existen ciertos antecedentes, como las características personales, la estructura organizacional y las experiencias laborales. Las características personales son las que llevan a diferencias de disposiciones entre trabajadores a comprometerse afectivamente (Meyer y Allen, 1991). Si sus características personales coinciden con los factores ambientales, podrían tener actitudes más positivas que los que tienen experiencias menos compatibles. Pocos estudios se refieren a la relación entre la estructura organizacional y el compromiso, pero Brockett (1988, en Meyer y Allen, 1991) señal que el compromiso afectivo se relaciona con la descentralización de la toma de decisiones y con la formalización de políticas y procedimientos. Si bien la influencia de la estructura organizacional puede no ser directa en el compromiso, si es mediada por las experiencias laborales.

En cuanto al compromiso de continuidad, abandonar la organización por lo general produce un sentimiento de ansiedad. En este compromiso existe un beneficio asociado a permanecer en el trabajo y un costo asociado a irse de éste. Un alto compromiso de continuidad dificulta

el que un trabajador se cambie de organización por las pérdidas asociadas a un cambio de trabajo. Un factor que aumenta este compromiso es el monto total que invierte (en términos de tiempo, esfuerzo, energía, etc) un trabajador en el dominio de su rol o en el cumplimiento de sus funciones en la organización, así como también la falta de alternativas de empleo. Este tipo de compromiso tiende a crear un compromiso mucho más pasivo, en la forma de lealtad (Meyer y Allen, 1991)

Finalmente, en el caso del compromiso normativo, abandonar la organización genera culpa (Colquitt et al, 2007). Este compromiso existe cuando hay una sensación de que quedarse es lo que se debe hacer, lo correcto. Esta sensación puede corresponder a filosofías personales de trabajo o a códigos generales acerca de lo que es bueno o malo. Además de esto, parece haber dos vías para construir un sentido de obligación en el compromiso (Meyer y Allen, 1991). Una es hacer sentir al empleado que le debe algo al empleador (ej: éste último le paga una carrera) por lo que el primero se siente obligado a retribuir con su compromiso. Meyer y Allen (1991) hacen referencia al rol de los padres y la cultura, así como la reciprocidad por obligación sobre el compromiso normativo. Otra forma de construir este compromiso normativo es formando parte de una organización de caridad. Este última vía, según Colquitt et al (2007), aplica mucho más a los jóvenes profesionales. En este sentido, hay evidencia que indica que los miembros de la generación Y son más propensos a formar parte de este tipo de organizaciones que a otras.

Este mismo autor señala que distintas personas ponderan estos tres tipos de compromiso de un modo diferente y que la importancia de los tres tipos de compromiso varía también en el curso de la carrera profesional. Los tres tipos de compromiso ofrecen un importante insumo para comprender por qué alguien está más comprometido y qué puede hacer la organización para hacer que sus trabajadores se sientan más comprometidos.

En la línea de que el compromiso varía en el curso de la carrera, Sorenson (2013) plantea que para muchas personas, los primeros seis meses de trabajo son los mejores, a lo que denomina periodo de luna de miel. Luego de esos seis meses, comienza a disminuir el compromiso, por lo que según la autora, parece haber un área de mejora en la forma de atraer nuevos empleados. Los altos niveles de compromiso en el periodo luna de miel al parecer representarían el entusiasmo inicial acerca de ser parte de una nueva empresa,

donde ese entusiasmo puede ser lo suficientemente fuerte como para contrarrestar cualquier impresión negativa inicial.

Sorenson (2013) plantea que es muy importante construir compromiso durante el periodo de luna de miel, asegurando una fuerte conexión por parte de los líderes de la organización hacia los empleados y controlar y gestionar activamente el compromiso, con perseverancia y firmeza en el tiempo. Sorenson (2013) plantea que así como en los primeros meses las organizaciones velan por satisfacer las necesidades de sus empleados, se podría ayudar a los trabajadores en aumentar su participación global, alentar la comunicación con las jefaturas y directores y proporcionar reconocimiento a los primeros esfuerzos, con el fin de continuar el impulso del compromiso más allá de los primeros seis meses. Del mismo modo, la autora señala que hay que asegurarse de que el equipo directivo esté comprometido, ya que desde allí parte el compromiso con los trabajadores y ser persistentes, ya que se ha encontrado que la participación aumenta a medida que los empleados siguen participando en iniciativas enfocadas a mejorarlo (Sorenson, 2013). De forma similar, Swinscoe (2013) señala que es posible que una organización sea sostenible, siempre que el compromiso vaya de arriba hacia abajo y tenga un constante seguimiento por parte de los altos directivos.

Swinscoe (2013) da cuenta de 5 componentes claves en el compromiso de las personas: 1) la importancia de tener foco en el compromiso, 2) en el bienestar, 3) informar al equipo, 4) velar por un trato equitativo y finalmente, 5) fomentar la participación. El autor señala que por lo general, cuando se tiene un foco en el compromiso organizacional, las personas se sienten con más oportunidades de aprender y crecer. Por otra parte, un estado de bienestar implica que los empleados se enorgullecen de su trabajo y de su organización, lo que naturalmente requiere de motivación, la cual se logra cuando los trabajadores sienten que sus trabajos son importantes, cuentan con un sentido de responsabilidad y autonomía que les permite tomar decisiones, se sienten conectados con sus compañeros, siendo parte de una gran causa, creen que la organización utiliza adecuadamente sus conocimientos, habilidades y experiencia y, cuando se obtiene reconocimiento de jefes y colegas por los logros alcanzados (Swinscoe, 2013). En cuanto a informar al equipo, el autor señala que por lo general, los empleados no comprometidos se quejan de que no tienen una idea clara de la dirección de sus empresas, por lo que resulta clave que los líderes de la organización identifiquen claramente sus objetivos estratégicos y aspiraciones y animen a sus equipos a

hacer propios esos objetivos. Por otra parte, el trato equitativo apunta a la importancia de que los líderes de la organización tengan un buen trato y justo con todos los empleados durante todo el ciclo laboral, desde que éste es reclutado y hasta que se desvincula o renuncia a la organización. Finalmente, la participación refiere a mantener las líneas de comunicación abiertas a toda la organización, a esforzarse por cultivar relaciones significativas entre los altos directivos y los empleados. En palabras del autor, los directivos que pasan la mayor parte de su tiempo encerrados en sus oficinas pierden rápidamente contacto con las necesidades básicas y las preocupaciones de su personal, mientras que líderes que pasan más tiempo *en la cancha*, envían un mensaje positivo a sus empleados, generando compromiso de mayor nivel .

Como se puede apreciar, el compromiso no sólo depende de la organización. También hay otros factores que influyen, tales como la gestión directiva, los departamentos, la jefatura, el trabajo en equipo e incluso, ciertos compañeros de trabajo dentro de una organización (Colquitt et al, 2007). De forma similar, Eslami et al (2012) señala que existen variables personales como edad, género, estado civil, estatus del cargo, salario y educación en las que se ha encontrado una relación significativa con compromiso organizacional de los trabajadores en organizaciones industriales. Meyer y Allen (1998) examinaron los efectos de los valores organizacionales y las experiencias tempranas de los trabajadores en el compromiso organizacional y sus análisis revelaron que los valores y experiencias interactúan en la predicción del compromiso afectivo y normativo, pero la naturaleza de la interacción es distinta para distintas combinaciones de valores y experiencias. Según los autores, los valores han recibido poca atención como antecedentes del compromiso, ya que no hay mucho sustento teórico al respecto, pero indican que cuando se analiza el grado de coincidencia entre las características de la persona y la situación, los valores se relacionan con la forma en que los trabajadores perciben sus experiencias (valores como variables moderadoras). Para estos autores, el compromiso afectivo sería más fuerte entre los que tuvieron sus primeras experiencias laborales positivas y que los valores moderan esta relación. Parece ser que los valores en el trabajo y las experiencias operan juntos para influir en el compromiso organizacional, sin embargo, la naturaleza de esta influencia parece ser compleja.

Independientemente de cuáles sean los factores que influyen en el compromiso organizacional, el desafío que plantea para la gestión de personas parece innegable. En esta línea, Meyer y Smith (2001) estudiaron la relación que existe entre las prácticas de recursos humanos y el compromiso organizacional, encuestando a 281 empleados que contestaron preguntas relativas a 1) la calidad de las prácticas de recursos humanos asociadas a desempeño, beneficios, capacitación y desarrollo de carrera, 2) justicia en los procesos y apoyo organizacional y 3) compromiso afectivo, de continuidad y normativo. El estudio llegó a la conclusión de que la evaluación que hacen los empleados de las prácticas de recursos humanos y su compromiso afectivo y normativo, están mediadas por la percepción de procedimientos justos y de apoyo organizacional. La percepción de que los procedimientos son justos es mejor predictor que la percepción de justicia distributiva del compromiso laboral, lo que reflejaría que las organizaciones que tienen más control de sus procesos de toma de decisiones, evidencian cariño y preocupación por el bienestar de sus empleados.

Según los autores, estos hallazgos apoyan estudios anteriores de que si bien las prácticas de recursos humanos pueden ser valiosas en el establecimiento y mantención del compromiso de los trabajadores, sus efectos no son ni directos ni incondicionales. De hecho, Eisenberg (1986, en Meyer y Smith, 2001) sugiere que estos resultados abren la posibilidad de que las prácticas de recursos humanos podrían servir como un medio para demostrar el apoyo o compromiso con los trabajadores.

Ogilvie (1986, en Meyer y Smith, 2001) señala que incluso cuando las características del personal y del trabajo están controladas, la percepción de los empleados sobre dos prácticas de recursos humanos (sistema preciso de evaluación del mérito y equidad de las promociones) contribuyen a la predicción del compromiso. De forma similar, Koys (1988, en Meyer y Smith, 2001) encontró que el compromiso de los trabajadores se relaciona con la creencia de que las prácticas de recursos humanos son motivadas por un deseo de atraer y retener buenos trabajadores y ser justos en el trato con ellos. En esta línea, Guzzo y Noonan (1994, en Meyer y Smith, 2001) señalan que el compromiso puede ser influido por los mensajes que emite el área de recursos humanos, más que por las prácticas en sí mismas.

Meyer y Allen (1997) señalan que las prácticas de recursos humanos podrían influir en el compromiso de continuidad y normativo. A modo de ejemplo, señalan que los trabajadores que reciben beneficios de parte de la organización aumentan su compromiso afectivo (percepción de que la organización los apoya y se preocupa por ellos), su compromiso normativo (percepción de que se siente en deuda con la organización) y de continuidad (percepción de que perder el beneficio sería un costo importante). Según estos autores, las organizaciones que quieren aumentar su compromiso organizacional a través de prácticas de recursos humanos, buscan aumentar el compromiso afectivo y normativo principalmente.

En investigaciones posteriores, Meyer y Allen (2001), proveen evidencia acerca de que la evaluación de las prácticas de desarrollo de carrera son el mejor predictor de compromiso afectivo y normativo. En este aspecto, indican que las organizaciones que toman un rol activo en ayudar a sus empleados a preparar su avance en la organización y hacerlo de un modo que crea una percepción de apoyo, podría fomentar un vínculo más fuerte con los trabajadores. Por su parte, la evaluación de desempeño tiene vínculos indirectos, fuertes sobre el compromiso afectivo y normativo. Según Eisenberg (2008), contar con un plan de carrera o desarrollo profesional no solo aumenta el crecimiento y la autoestima del trabajador para que pueda utilizar habilidades y conocimientos, sino que puede servir como vínculo importante para retener a los buenos trabajadores e incentivarlos a permanecer. El mismo autor, señala que la disponibilidad de perspectivas de carrera puede ser visto como un apoyo y puede ser correspondido con la voluntad de seguir siendo miembro de la organización.

Si bien parece ser que las prácticas de gestión de personas pueden tener un rol muy importante en el compromiso de los trabajadores, muchas organizaciones pese a sus esfuerzos, enfrentan el desafío respecto a cómo retener a sus trabajadores. En este sentido, Meyer y Allen (1998) señalan que aunque las tres formas de compromiso presumiblemente aumentan la probabilidad de que los trabajadores se mantengan en la organización, los motivos por los que se quedan, son diferentes (deseo, necesidad u obligación), lo que puede tener implicancias en el comportamiento en el trabajo. Según dichos autores, la generalidad de la relación entre compromiso y rotación ha sido confirmada en diversos meta análisis y en vista de ello, el compromiso ha sido incorporado como una variable importante en los modelos de rotación. Como son investigaciones limitadas, los autores señalan que es más

razonable asumir que el deseo de los trabajadores de contribuir a la efectividad organizacional será influida naturalmente por el compromiso que experimenten.

Somers (1995) señala que el compromiso afectivo emerge como el único predictor de rotación y ausentismo y, en conjunto con el compromiso normativo, fue positivamente relacionado con la intención de permanecer en la organización.

El compromiso organizacional es una preocupación vital para muchas empresas, sobretodo si se está pesquisando que existen conductas de evitación del trabajo. Generalmente, hay 4 tipos de respuestas en esta línea (Colquitt et al, 2007):

- a) Optar por evadir la situación laboral, ausentándose frecuentemente del trabajo o incluso, renunciando. A esto se le llama salida.
- b) Intentar cambiar las circunstancias reuniéndose con otros trabajadores para arreglar la situación. A esto se le llama la voz.
- c) Sonreír y aguantar, manteniendo el esfuerzo pese a la desdicha. A esto se le llama lealtad.
- d) Seguir los movimientos, dejando que el desempeño se deteriore lentamente. A esto se le llama negligencia.

El compromiso organizacional debería disminuir cuando se responde con la salida o negligencia (respuestas destructivas). Al mismo tiempo, el autor señala que hay más probabilidades que de que el compromiso organizacional aumente cuando se es la voz o bien, se responde con lealtad (respuestas constructivas). Investigaciones sugieren que los factores que promueven los compromisos afectivos y normativos aumentan la probabilidad de responder como la voz o con lealtad.

Por otra parte, las conductas de retirada o evitación pueden darse de dos formas: psicológicas (negligencia) o físicas (salida). Las psicológicas proveen una salida mental desde el entorno laboral. Algunos ejemplos de la forma psicológica es cuando (Colquitt et al, 2007):

- El trabajador aparenta estar trabajando cuando en realidad está distraído en otros pensamientos y/o preocupaciones.

- Cuando un trabajador sostiene muchas conversaciones no laborales vía mail, chat o presencial.
- El que tiene la intención de aparentar estar trabajando pero que no lo está haciendo realmente.
- El que usa el tiempo y recursos del trabajo en asuntos que no tienen que ver con el trabajo (Ej: imprimir CV para otro trabajo).
- El que usa internet, mail y otros para el disfrute personal y rara vez para trabajar.
- Ejemplos de la forma física serían las siguientes (Colquitt et al, 2007):
  - Tendencia a llegar tarde o irse temprano (a menudo representa un calculado interés por estar menos tiempo en el trabajo)
  - Tendencia a tomarse más tiempo en recreos o almuerzos.
  - Olvido de reuniones.
  - Ausentismo (sobretudo los días viernes)
  - Renuncia (la forma más seria); donde voluntariamente el trabajador deja la organización. Las razones más usuales incluyen más dinero o una mejor oportunidad de carrera, insatisfacción con el jefe, condiciones laborales u horario de trabajo, factores familiares y salud. Estos 2 últimos factores reflejan una renuncia inabordable que no necesariamente refleja bajo compromiso.

Pese a lo anterior y desde otro punto de vista, un gran *elefante sobre la mesa*, según Suárez (2013) es que las empresas tratan a sus empleados como objetos y no como personas. En este sentido, el autor plantea que el compromiso organizacional es una cuestión acerca de relaciones humanas y no de recursos humanos. Por lo general, Suárez (2013) señala que las empresas no pueden hacer una cosa y decir otra; tienen que estar preparados, capacitar y educar a su talento actual y futuro, ya que de no hacerlo, no hay ningún incentivo para que los trabajadores permanezcan en la organización.

### **c) Satisfacción laboral**

Henderson (2011) señala que la satisfacción laboral está muy influenciada por lo que está pasando en el resto de la vida de las personas, en el sentido de que si alguien no está satisfecho en otros aspectos de su existencia, afectará la capacidad de encontrar

satisfacción en el trabajo y esta insatisfacción afectará también otras áreas de su vida , transformándose en un círculo vicioso de la infelicidad.

Según Colquitt et al (2007) la satisfacción laboral se define como un agradable estado emocional que resulta de la evaluación de un trabajo o la experiencia de un trabajo. Representa cómo la persona se siente acerca de su trabajo y lo que piensa acerca de éste. Según el autor, la satisfacción laboral está fuertemente relacionada con la satisfacción en la vida, siendo la satisfacción laboral un fuerte predictor de esta última. En ese contexto, señala que si queremos sentirnos mejor en la vida, tenemos que encontrar la forma de sentirnos más satisfechos en el trabajo.

Como una forma de detectar qué elementos inciden en la satisfacción laboral de las personas, Hackman y Oldman (1976) estudiaron cómo las características del trabajo y de la persona interactúan para determinar cuándo el enriquecimiento del sus trabajos lleva a resultados beneficiosos y cuándo no. Investigaciones posteriores (Loher, 1985) señalan que el enriquecimiento del trabajo es un método que ha sido utilizado ampliamente para aumentar la satisfacción del trabajador y su motivación con el trabajo.

Hackman y Oldman (1976) estudiaron las distintas aproximaciones teóricas al rediseño del trabajo, tales como la teoría de la motivación e higiene, teoría de la activación, teoría de los sistemas sociotécnicos y teoría de las diferencias individuales y del trabajo. En cuanto a esta última teoría, Hackman y Lawler (1971) generaron evidencia de que las características del trabajo pueden afectar directamente las actitudes y comportamientos de los trabajadores.

De este modo, Hackman y Oldman (1976) plantean un modelo sobre las características del trabajo en el que describen la relación existente entre las características del trabajo y las respuestas individuales en el trabajo.

Dichos autores proponen la existencia de cinco dimensiones del trabajo: Variedad, Identificación con el desafío, Significado del desafío, Autonomía y Retroalimentación.

La variedad es el grado en que el trabajo requiere diferentes actividades que envuelven numerosas habilidades y talentos (Hackman y Oldman, 1976). Cuando la variedad es alta, cada día de trabajo parece diferente de algún modo y los trabajadores rara vez tienen la

sensación de monotonía o repetición. Identidad es el grado en que el trabajo requiere completar una tarea de principio a fin con un resultado visible. Según los mismos autores, cuando hay alta identidad los empleados pueden decir “yo hice esto”, donde la sensación es de un inicio y un término. El significado del trabajo es el grado en que el trabajo tiene un impacto sustancial en las vidas de otros, sobretodo en personas del mundo en general. Es la creencia de que realmente el trabajo vale la pena y es importante. Si el trabajo ya no estuviera, se podría pensar que la sociedad sería peor (Colquitt et al, 2007). Por otra parte, la autonomía es el grado en el que el trabajo provee libertad e independencia en el desempeño del rol. Cuando existe autonomía, se logra ver el resultado como producto de los esfuerzos. La autonomía se ve de múltiples formas, como en la libertad en el manejo de los tiempos, secuencia en la que se realiza el trabajo, así como libertad en los procedimientos y métodos que se utilizan para completar un trabajo (Hackman y Oldman, 1976). Finalmente, la retroalimentación es el grado en que el llevar a cabo actividades requeridas para el trabajo provee al empleado información clara acerca de cómo se está desempeñando. Según estos autores, este feedback no es lo mismo que una evaluación de desempeño de parte del supervisor (que se da en ciertas ocasiones durante el año). Se trata del feedback que se obtiene directamente del trabajo.

Las cinco dimensiones del trabajo antes descritas incitan tres estados psicológicos, que son:

- 1) El significado del trabajo (es un trabajo que “cuenta” dentro de la filosofía de una persona),
- 2) la responsabilidad por los resultados (grado en que las personas sienten que son factores claves de la calidad en la unidad de trabajo) y
- 3) el conocimiento sobre los resultados (refleja el grado en que un trabajador sabe qué tan bien (o mal) lo está haciendo (Hackman y Oldman, 1976).

La relación entre las dimensiones del trabajo y los estados psicológicos y, la relación entre estados psicológicos y resultados, se muestran a través de las necesidades de crecimiento individual. (Hackman y Oldman, 1976).

Figura 1: Modelo sobre las características del trabajo (Adaptado de Hackman y Oldman, 1976)



El modelo postula que la experiencia individual afecta positivamente lo que el sujeto aprende (conocimiento de los resultados) y en lo que personalmente ha desarrollado bien (experiencia de responsabilidad) en desafíos que le importan (experiencia significativa en el trabajo). Los autores señalan que la motivación autogenerada es mayor cuando los tres estados psicológicos están presentes (Hackman y Oldman, 1976). A modo de ejemplo, si el trabajador se siente totalmente responsable de los resultados de su trabajo en un desafío que es significativo, pero no sabe qué tan bien lo está haciendo, resultaría dudoso que experimente reconocimiento interno que le reporte automotivación.

Las personas que tienen alta necesidad de crecimiento individual responderán positivamente a trabajos altos en potencial motivador. Con este potencial motivador, Hackman y Oldman (1976) se refieren a organizaciones que potencien el uso de variedad de habilidades, identificación con la tarea y significado de la misma, principalmente.

Una investigación posterior de Loher (1985) estudió la relación existente entre las características del trabajo y la satisfacción laboral, investigando el posible rol que tienen las

necesidades de crecimiento individual como moderador de esta relación. El autor provee evidencia de que existe una relación moderada entre las características del trabajo y la satisfacción laboral y que esta relación es más fuerte en personas con mayor necesidad de crecimiento individual. El autor señala que las características situacionales parecen ser más importantes como determinantes de la satisfacción en personas con baja necesidad de crecimiento individual. Por otra parte, Loher (1985) añade que cuanto más complejo y enriquecido es el trabajo, más probable es que la persona tenga una alta necesidad de crecimiento y desarrollo personal (Hackman y Oldman, 1976) y que esté satisfecha en el trabajo. En contraste, en una persona con bajo necesidad de crecimiento individual, la presencia de características situacionales externas (como el grupo de trabajo, el apoyo del supervisor, entre otros) pueden ser importantes para aumentar la satisfacción del trabajador.

Una interesante investigación es la realizada por Moorman (1993) quien examina la relación existente entre satisfacción laboral y la conducta cívica en las organizaciones y cómo esto depende de cómo se mide la satisfacción, a saber, si desde un enfoque afectivo o cognitivo. La satisfacción afectiva se refiere a la valoración emocional general positiva del trabajo, mientras que la satisfacción cognitiva corresponde a la evaluación más lógica y racional de las condiciones de trabajo, no basadas en juicios emocionales (Moorman, 1993). En este sentido, todas aquellas preguntas de las mediciones de satisfacción laboral que refieran a sentimientos, serían de base afectiva, mientras que preguntas acerca de la naturaleza del trabajo, tales como las condiciones del trabajo, oportunidades para satisfacer sus necesidades (con el foco en la descripción y no en la evaluación de sentimientos) tendrían una base cognitiva. A partir de su investigación, el autor plantea que cuando las mediciones de satisfacción laboral reflejan una base cognitiva, podrían estar fuertemente relacionadas con conductas cívicas en la organización (OCB, por sus siglas en inglés: Organizational Citizenship Behaviour) en comparación con mediciones de satisfacción laboral de base afectiva. Organ y Near (1985, en Moorman, 1993) señalan en esta línea que las medidas de satisfacción laboral parecen diferir en el grado en que reflejan cogniciones y afectos.

Independientemente de si la satisfacción se evalúa desde un foco afectivo o cognitivo, numerosos son los desafíos que esta variable implica para la gestión de personas.

Algunos meta-análisis han encontrado que la satisfacción laboral tiene una influencia significativa en la abstención en el trabajo, rotación, desempeño laboral y estrés, así como también se ha revelado que la insatisfacción laboral es el mejor predictor de las rotaciones (Eslami et al, 2012). De forma similar, Colquitt et al (2007) plantea que trabajos simples y rutinarios tienden a disminuir la satisfacción laboral a la vez que aumentan las abstenciones y rotaciones. Y en la misma línea, Eslami et al (2012) indica que la satisfacción laboral puede afectar e influenciar la productividad en el trabajo, la rotación de los trabajadores y su retención.

Para Colquitt (2007), la satisfacción laboral es uno de los mecanismos del individuo que impacta directamente en el desempeño laboral y el compromiso organizacional; de este modo, si un empleado está satisfecho con su trabajo y experimenta emociones positivas mientras trabaja, desempeñará mejor su trabajo y elegirá permanecer en la compañía por un periodo largo de tiempo. Muchos aspectos pueden contribuir a la satisfacción en el trabajo y según un informe de investigación de la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (SHRM)<sup>5</sup> acerca de la satisfacción laboral y compromiso, existen dos factores principales que influyen en la satisfacción laboral. Uno de ellos es la oportunidad que tienen las personas de utilizar sus habilidades y capacidades y segundo, su seguridad en el empleo. El primer aspecto también lo propuso con anterioridad Hackman y Oldman, en relación a la “variedad” como una de las cinco dimensiones de la tarea; no obstante, la seguridad en el empleo pareciera ser un nuevo componente y mucho más ligado a los Meyer y Allen (1991) describen como compromiso de continuidad.

Según Colquitt et al (2007) lamentablemente las encuestas revelan que estar satisfecho en el trabajo es un fenómeno cada vez más raro. A un nivel general, los trabajadores están satisfechos en sus trabajos cuando éste les provee algo de valor, entendiéndose por valor aquello que el individuo consciente o inconscientemente quiere o busca tener, que es distinto a lo planteado por Hackman y Oldman (1976) como significado del desafío. Ejemplo de estos valores son las remuneraciones, promociones, supervisores, colaboradores, el trabajo en sí mismo, altruismo, status y entorno. Es importante precisar que distintas personas ponderan de manera diferente estos valores (Colquitt et al, 2007).

---

<sup>5</sup> Fuente: <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/SHRM-Employee-Job-Satisfaction-Engagement-Executive-Summary.pdf>

El mismo autor señala que el valor juega un rol importante en la explicación de la satisfacción laboral. A su juicio, la teoría de la percepción de valor argumenta que la satisfacción laboral dependerá de si se percibe que el trabajo proporciona las cosas que la persona valora. Grandes diferencias entre lo que se quiere y tiene crea una sensación de insatisfacción, especialmente cuando lo que se valora es importante. Colquitt et al (2007) plantea que la teoría de la percepción de valor también sugiere que las personas evalúan su trabajo acorde con facetas específicas del trabajo, ya que después de todo, el trabajo no es sólo una cosa, sino que una colección de tareas, relaciones y recompensas. Entre éstas destacan 1) la satisfacción de la remuneración, 2) la satisfacción de la promoción, 3) la satisfacción en relación al supervisor, 4) la satisfacción que se tiene con los compañeros de trabajo y 5) la satisfacción que existe con el trabajo en sí mismo.

Para el autor, la satisfacción de la remuneración se refiere a los sentimientos de los empleados acerca del pago, incluyendo si es más de lo que se merece, seguro, adecuado para el trabajo que se realiza. Generalmente se basa en una comparación entre la remuneración que desean y el pago que reciben (Colquitt et al, 2007). Por otra parte, la satisfacción de la promoción se refiere a los sentimientos del empleado acerca de las políticas de promoción de la compañía y su ejecución, incluyendo si las promociones son frecuentes, razonables y basadas en las habilidades de las personas. Muchos trabajadores valoran las promociones porque proveen oportunidades de crecimiento, un mejor salario y más prestigio. De hecho, se plantea que uno de los factores que más impacta la satisfacción laboral es la promoción (Lee, 2013). Respecto a la satisfacción con el supervisor, el autor se refiere a los sentimientos acerca del jefe, incluyendo si es competente, agradable y un buen comunicador. Por otra parte, la satisfacción que se tiene con los compañeros de trabajo se refiere a los sentimientos del trabajador acerca de sus compañeros, incluyendo si son inteligentes, responsables, cooperadores e interesantes. En este sentido, compañeros de trabajo que son agradables y alegres pueden hacer que la semana de trabajo pase mucho más rápido, mientras que aquellos compañeros más desagradables o molestos pueden hacer de una semana una eternidad (Colquitt et al, 2007). Finalmente, la satisfacción con el trabajo en sí mismo refleja los sentimientos del trabajador acerca de sus tareas actuales, incluyendo si éstas son desafiantes, interesantes, respetadas y que implican utilizar habilidades que rara vez son repetitivas, aburridas o poco confortables. Mientras que las 4

facetas anteriores describen los resultados del trabajo (pago, promociones) y la gente alrededor (supervisor, compañeros) esta faceta se enfoca en lo que el trabajador actualmente *hace* (Hackman y Oldman, 1976).

En resumen, la teoría de la percepción de valor sugiere que los empleados estarán satisfechos cuando perciben que el pago, las promociones, los supervisores, compañeros y las tareas del trabajo otorgan valor. Se han realizado algunas correlaciones para establecer cuál de estas facetas tiene mayor impacto en la satisfacción laboral y se cree que son las tareas del trabajo, seguidas de los compañeros (Colquitt et al, 2007). En el fondo, se plantea que es difícil estar satisfecho en el trabajo si no te gusta lo que estás haciendo. Por otra parte, el mismo autor plantea que los niveles de satisfacción de los empleados suelen fluctuar, lo que puede parecer extraño, considerando que la remuneración, el supervisor y los compañeros de trabajo no cambian de un momento a otro, planteándose que los responsables de estas fluctuaciones son los estados de ánimo y las emociones.

Según la unidad de extensión de la Universidad de Michigan, cuando las personas entienden qué es lo que más valoran y, buscan una carrera y un empleador que se ajuste estrechamente a sus valores, pueden aumentar su satisfacción en el trabajo en particular y su felicidad en general (Jamieson, 2013). En este sentido, Henderson (2011), señala que las expectativas poco realistas pueden conducir a la insatisfacción. En esta línea, la autora señala como ejemplo, que la generación Y suele tener grandes expectativas en torno a sus carreras profesionales, desea flexibilidad, lugares de trabajo que tengan tecnología asociada, les interesa la promoción y remuneración y cuando todo esto se transforma en una lista "*must have*", hay más probabilidad de insatisfacción laboral. La autora añade que el mercado laboral de esta generación dificulta el cumplir con estos deseos, habiendo un desempleo del 10,9% (en EE.UU), donde tener el trabajo soñado es un lujo que los jóvenes profesionales no se pueden permitir.

Muchas investigaciones han tratado la satisfacción laboral como una variable independiente y el compromiso organizacional como variable dependiente, dado que la satisfacción laboral es una especie de respuesta ante un trabajo específico mientras que compromiso es una respuesta más global hacia una organización determinada (Eslami et al, 2012)

A modo de resumen, se plantea que la satisfacción laboral tiene un impacto significativo en el desempeño y compromiso organizacional. En este último, la satisfacción laboral tiene un fuerte efecto positivo. Las personas que experimentan altos niveles de satisfacción laboral tienden a sentir mayores niveles de compromiso afectivo y mayores niveles de compromiso normativo. Los efectos en el compromiso de continuidad son leves (Meyer y Allen, 1991). Estos hallazgos son los que permitirán interpretar los resultados de la encuesta de satisfacción y compromiso aplicada en la ONG.

#### **d) Generación Y**

Según Earle (2003) si las organizaciones comprenden las necesidades y expectativas de las distintas generaciones, es posible crear una estrategia de reclutamiento, desarrollo y retención para el actual mercado de empleos.

Actualmente existen 4 grupos generacionales que coexisten en los lugares de trabajo (Hobart, 2012). El grupo más reciente lo constituye la Generación Y o denominada Generación del Milenio (Hatum, 2011), la que comprende a las personas nacidas entre los años 1981 y 1997.

Antes de detallar las principales características, se describirá brevemente las 3 generaciones que preceden a la Generación Y, a saber: Veteranos o Tradicionalistas, Baby Boomers y Generación X.

Los veteranos o tradicionalistas son aquellas personas nacidas entre los años 1922 y 1945 (Hobart, 2012). Ellos crecieron durante la época de la Gran Depresión, Pearl Harbor y los comienzos de la II Guerra Mundial. Es una generación que trabaja duro y cree en “el deber antes del placer”. Según Hobart (2012), los veteranos trajeron todas sus prácticas militares al ámbito del trabajo y son conocidos por su disciplina, conformidad y respeto a la autoridad. Son muy leales y conocidos por permanecer prácticamente toda la vida en una misma compañía. En términos de desarrollo de carrera, los veteranos desean fuertemente ser recompensados por su trabajo, aumentando sus ingresos o bien, moviéndose a posiciones de liderazgo dentro de una compañía. Hobart (2012) señala que prefieren ser reconocidos públicamente, como una forma de ganar el respeto de otros.

Los Baby Boomers, son la segunda generación que compone la fuerza laboral actual y son aquellas personas nacidas entre los años 1946 y 1964. La mayoría de ellos se está preparando actualmente para su retiro (Hobart, 2012). Crecieron en un ambiente relativamente próspero y seguro, como en la era de Woodstock o de la era de Vietnam. Son usualmente llamados la generación trabajólica, por su competitividad por naturaleza y su fuerte ética en el trabajo. Muchos de los miembros de esta generación ejercen actualmente importantes posiciones de liderazgo. Hobart (2012) señala que son personas descritas con una alta orientación a establecer relaciones diplomáticas con otros.

De forma similar, Vidal (2008) señala que los Baby Boomers son aquellos nacidos entre 1946 y 1965. Al año 2008, esta generación representaba en Chile el 24% de la población. Como señala la autora, en Chile vivieron acontecimientos similares a los estadounidenses, como el gobierno de la Unidad Popular, el efecto “Che Guevara”, el 11 de septiembre de 1973 y el toque de queda.

Tanto Veteranos como Baby Boomers tienen ideales similares en el trabajo (Hobart, 2012). Ambos valoran el dinero, las oportunidades de avanzar en la carrera profesional y el reconocimiento público. Los Baby Boomers también son descritos como personas leales, pero por su naturaleza competitiva, desean estar en lugares que los desafían y en los cuales pueden crecer constantemente. A los Baby Boomers les gusta trabajar en equipo con el fin de alcanzar metas, así como también valoran la flexibilidad para acomodar el trabajo con sus roles familiares.

La Generación X comprende a las personas nacidas entre 1965 y 1980 (Hobart, 2012), quienes nacieron en una época de colapso de la Unión Soviética y la caída del Muro de Berlín entre otros. Sus expectativas de empleo están bastante influenciadas por lo que vieron de los Baby Boomers, pero no tienden a tener expectativas de seguridad en el empleo ni tampoco son tan leales en el trabajo como lo eran sus padres. Como vieron que éstos dedicaban muchísimas horas en el trabajo, la Generación X tiene un fuerte deseo de equilibrar su vida y trabajo (Molinari, 2011). También les atrae la flexibilidad y están familiarizados con la tecnología y el aprendizaje de las mismas, aprendiendo más fácilmente que las generaciones que le preceden. También suelen ser personas con capacidad de adaptación y habilidades para llevar a cabo múltiples tareas en simultáneo;

buscan tareas que los mantengan interesados y comprometidos en la oficina y valoran las capacitaciones y oportunidades de desarrollo que los desafían y estimulan.

Finalmente y como ya se mencionó, la generación más reciente es la Generación Y, nacidos después de 1980 (Molinari, 2011) que es una generación que se caracteriza por el uso del internet y la creciente conectividad global. Se señala que han sido protegidos por sus padres, desarrollando una alta estima de sí mismos y la convicción de que todo es posible (Hobart, 2012). Son optimistas, sociables y tienen altas expectativas acerca de otros y de sí mismos. Muchos poseen una muy buena educación y buscan trabajos desafiantes y significativos. También les interesa la flexibilidad y el equilibrio vida y trabajo. Buscan el por qué de las tareas que realizan como una forma de otorgarles sentido (Hobart, 2012). Les gusta ganar experiencias nuevas y les atrae los movimientos laterales que puedan tener dentro de una organización, así como también valoran la existencia de mentores de los cuales aprender, las oportunidades de entrenamiento y de planes de mejoramiento del desempeño. Tienen un espíritu emprendedor y les gusta encontrar formas nuevas, mejores y rápidas para hacer el trabajo.

Molinari (2011) da cuenta de que estas 4 generaciones están habitando el mismo espacio laboral, con diferentes formas de pensar. Según la autora, la raíz del problema intergeneracional es la misma que la de los problemas interculturales, donde lo diferente es visto como erróneo. En ese sentido, la autora señala que es frecuente oír juicios negativos de parte de las generaciones más maduras acerca de quienes están ingresando al mundo laboral y viceversa, situación que genera conflictos y problemas de retención.

En la misma línea, Molinari (2011) plantea que esta situación de diferencias generacionales se complica aún más cuando se observa la estructura organizacional de las empresas, donde comúnmente se observa a las generaciones más jóvenes en la base, con managers que son Baby Boomers, donde la mentalidad de la dirección organizacional no se ajusta a las expectativas de la generación Y. Si a esto sumamos que en ocasiones las políticas y prácticas de Gestión de Personas tienen la misma fuente, las nuevas generaciones empiezan a presionar por modificar la cultura organizacional (Molinari, 2011).

Según Carlson (2008) existe un riesgo importante en la gestión de las generaciones más jóvenes, cuando éstas reportan a managers de baja inteligencia emocional. A juicio del mismo autor, las generaciones X e Y no abandonan organizaciones, sino que renuncian a managers que carecen de habilidad para lidiar con la frustración que implica liderar a estas generaciones, lo que deriva en pérdidas en la productividad, conflictos en el ambiente laboral y una mayor rotación de personal.

Las diferencias de mentalidad según Molinari (2011) hacen que los valores sean entendidos de forma distinta por cada generación. A modo de ejemplo, la autora señala que el compromiso y el respeto se entienden de forma distinta. “Los jóvenes entienden en forma distinta el desarrollo, el reconocimiento, la autonomía. Cambia abruptamente el valor que se asigna al tiempo personal y esto afecta las expectativas en el balance entre vida personal y trabajo” (Molinari, P, 2011, Pp. 30)

Según Carlson (2008), las generaciones X e Y están logrando un alto impacto en el trabajo. Son empoderados, orientados al consumo y al uso de la tecnología y no temen proponer un cambio en el trabajo. El autor señala que para los Baby Boomers, estas dos últimas generaciones no están muy comprometidas con el trabajo, predominando el hecho de que si las personas que pertenecen a la generación X e Y no están en el trabajo o no son “vistas” en éste, no pueden estar trabajando. En este sentido, la generación X e Y es descrita por los baby boomers y tradicionalistas como rudos y presuntuosos (Carlson, C, 2008).

Por otra parte, Hatum (2011) señala que los miembros de la Generación Y han sido usualmente descritos como egocéntricos, desconfiados y desleales, entre otras características, que Hobart (2012) denomina mitos de la Generación Y pero al parecer, el mejor adjetivo que los definiría es el término “realistas”, lo que viene dado porque esta generación se formó en un periodo de menor seguridad laboral (a diferencia de los Baby Boomers) caracterizada además por un debilitamiento de las relaciones entre trabajadores y empleadores. Lo anterior hace que el concepto de lealtad de esta generación se traslade desde los empleadores hacia sí mismos, sobretodo si perciben que una organización no les brinda las oportunidades que buscan.

Otra de las características que destaca Hatum (2011) en la Generación Y es el hecho de que son personas que han desarrollado las habilidades de *multitasking*, es decir, la capacidad de manejar muchas cosas al mismo tiempo, probablemente debido a que se han criado en contextos de mucha estimulación. En esta misma línea, no es de extrañarse los crecientes índices de déficit atencional de esta generación, lo que lleva a que a niveles organizacionales los supervisores deban asumir con ellos un rol de coach, ayudándolos a priorizar para que así puedan tomar decisiones estratégicas y así no ver menoscabada su productividad. Lo anterior también apunta a desarrollar la carrera profesional de la Generación del Milenio.

En términos generales, las características de la Generación Y tienen implicancias tanto a nivel personal como profesional. Hatum (2011) lo resume en la siguiente tabla:

Tabla 2: Implicancias organizacionales de las características de los Gen Y (Adaptado de Hatum, 2011)

Características de los Gen Y	Implicancias organizacionales	Implicancias personales
Integración vida – trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear formas de integrar vida y trabajo.</li> <li>• Permitir horarios más flexibles.</li> <li>• Incorporar en el día a día actividades no laborales.</li> <li>• Incorporar redes sociales al trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vida y el trabajo están integrados.</li> <li>• No hay necesidad de equilibrarlos, sino de fusionarlos.</li> </ul>
Multitasking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un ambiente de trabajo más dinámico, que permita múltiples actividades.</li> <li>• Impulsar actividades de construcción de cultura y equipos.</li> <li>• Estructurar la organización de forma más plana y conectada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se busca variedad y diversos focos.</li> </ul>
Manejo de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir el uso de la tecnología y permitir el uso de la tecnología personal.</li> <li>• Integrar a los Gen Y en las decisiones sobre tecnología.</li> <li>• Incorporar espacios virtuales de trabajo y portales como parte del trabajo cotidiano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en comunicación, tecnología y colaboración.</li> </ul>

Conciencia social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) debe ser parte de la propuesta de valor y debe estar integrada en las carreras de los Gen Y.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor conciencia de los problemas sociales y ambientales.</li> <li>• Conciencia social como factor clave para elegir un trabajo.</li> </ul>
-------------------	--	--

Hatum (2011) señala que esta nueva fuerza laboral puede impactar en gran medida en la forma en que trabajamos actualmente, debiendo relegar viejos paradigmas de gestión. La Generación Y puede apoyar las nuevas formas organizacionales que se requieren si las empresas logran integrarlos y si dicha generación siente que puede desarrollarse en un contexto de libertad, flexibilidad y responsabilidad. Efectivamente la integración es un factor que parece clave, sobretodo si existe además cierto solapamiento con otras generaciones en una organización.

Molinari (2001) señala que la Generación Y es la más numerosa de la historia (2300 millones de personas) y que dentro de unos años, estará en posiciones de liderazgo en las empresas, dominando el mundo del management por los próximos 40 años. La autora señala que esta generación gestionarán las organizaciones con un foco en la transparencia, respeto, sustentabilidad y diversidad.

Por otra parte, Fernández - Aráoz et al, (2001) señala que la gestión eficaz de las nuevas generaciones de líderes implica un conjunto de tres actividades: 1) establecer prioridades estratégicas claramente definidas, las que guían la preparación de los altos potenciales, 2) cuidadosa selección de los altos potenciales y comunicación de la información dentro de la organización y 3) gestión del talento en sí mismo (desarrollo, retención y recompensa)

A partir de las características de la Generación Y resumidas en la Tabla 1, resulta importante pensar en una propuesta de valor que calce con las preferencias y valoraciones de esta generación. De esta forma, Hatum (2011) señala que respecto a la característica de integración vida – trabajo, es importante generar una propuesta de valor que muestre el impacto del trabajo, así como la marca personal que puede dejar en éste el joven profesional, ya que de esta forma se contribuye a la construcción de la propia identidad del trabajador y así equilibrar la forma en que quiere vivir y trabajar.

Respecto a la característica multitasking, una propuesta de valor que calzaría con lo anterior sería las dimensiones que Hatum (2011) llama “marca personal” y “pantalla hacia el mundo”. Como los miembros de esta generación son competentes y empeñosos, trabajarán de forma ardua y eficiente en diversos asuntos si ven que su desarrollo y aspiraciones en esta línea pueden ser satisfechas.

En cuanto al manejo de tecnología, se señala que resulta difícil generar una propuesta de valor como tal; no obstante, la cultura de la organización debe tenerlo presente para atraer y desarrollar a esta generación (Hatum, 2011).

Finalmente, la característica de conciencia social de esta generación se verá reforzada ante cualquier propuesta de valor que invite a generar un impacto social, dado que incluye un compromiso social real y sustentable (Hatum, 2011).

Sin duda esta generación plantea muchas diferencias de gestión en comparación con las otras generaciones. Como señala Hatum (2011, pág 70), “los empleados jóvenes que antes se sentían obligados a tener buenas razones para dejar un empleo en una corporación grande y respetada, hoy esperan que los empleadores les den una buena razón convincente para quedarse”. Dado este nuevo escenario, Hatum (2011) plantea como imprescindible el generar una propuesta de valor que contemple la atractividad (desde el proceso de reclutamiento), la identificación y el sentido de pertenencia, el cuidado integral de la persona, la diversión y flexibilidad, para de esta forma disfrutar el trabajo y permitir el crecimiento profesional que implica planes de desarrollo y carrera concretos. Otro factor que suele atraer es lo que Hatum (2011) denomina el “sentimiento verde”, unido al impacto social, el cual varía según el tipo de industria.

Otra de las características que define a la Generación Y refiere a una mentalidad global, por lo que las oportunidades en el extranjero suelen ser bastante valoradas por este grupo de profesionales (Hatum, 2011). De hecho, muchas de las organizaciones rankeadas como un buen lugar para trabajar, tienen presencia global u ofrecen la oportunidad de conocer otras culturas e idiomas.

Hatum (2011) señala que las organizaciones que ofrecen capacitación y desarrollo, buenas referencias para trabajos futuros y líderes sólidos que ayudarán en su desarrollo, son las preferidas por los jóvenes talentos a nivel mundial. En la práctica, al momento de emplearse, buscan un lugar donde puedan llevar a cabo sus habilidades a un siguiente nivel, donde puedan desarrollar, explorar sus talentos y crecer profesionalmente. Tanto el aprendizaje como el desarrollo es algo valorado por esta generación, sin embargo, también lo son las transiciones de carrera. Hobart (2012) señala que los miembros de la Generación Y están dispuestos a renunciar a un trabajo y volver a estudiar, tomarse meses viajando o vivir con sus padres por un tiempo si no les satisface el trabajo. Trabajan no por trabajar, sino por estar en una buena situación de trabajo, en el que sienten que contribuyen (Hobart, 2012)

A modo de síntesis, Hobart (2012) señala que es importante que las organizaciones y sus managers derriben los mitos y prejuicios asociados a la Generación Y y comiencen a reconocer su talento con la tecnología, su diversidad, su independencia, su sentido de seguridad y ambición y sus deseos de contribuir al negocio.

#### **IV. Pregunta de Investigación e Hipótesis**

La pregunta de investigación que guiará el presente estudio es si integrantes de la Generación Y requieren un plan de carrera claro y definido, con expectativas y metas realizables; un jefe que sea mentor y coach, y una organización que los ayude a desarrollar las competencias que les faltan (Novoa, 2013).

En este contexto, la hipótesis general será la siguiente: Las percepciones de satisfacción hacia la estructuración de un plan de carrera afectará positivamente la retención de jóvenes, independientemente de su compromiso y la satisfacción que tengan respecto a otras dimensiones del trabajo.

## V. Método

Para los fines de esta investigación, se diseñó una encuesta cuyo objetivo fue levantar información acerca del nivel de satisfacción y compromiso de los trabajadores de la ONG. Esta encuesta responde a una adaptación de encuestas diseñadas por importantes consultoras organizacionales. Se diseñó la encuesta tomando como base principal las preguntas que realiza Gallup, en su encuesta Gallup 12, en las cual según lo señalado por Forbringer (2002) se evalúan los elementos más importantes para atraer, concentrar y mantener a los trabajadores más talentosos, a través de 12 preguntas medidas en una escala Likert. Gallup trató de determinar el número mínimo de elementos necesarios para medir con precisión el entorno laboral, a través de preguntas que según Forbringer (2002), son capaces de diferenciarse. El mismo autor señala que respecto de mediciones anteriores, se mantuvieron los items en los cuales los empleados más comprometidos respondieron positivamente, y en el que todos los demás respondieron de forma neutral o negativa. Si bien las doce preguntas no captan todo lo que se quiere saber acerca del lugar de trabajo, capturarán la información más importante (Forbringer, 2002). En el anexo 3 se encuentran las 12 preguntas que propone Gallup.

Por otra parte, se observa una ausencia evidente de preguntas sobre remuneración, beneficios, altos directivos, o de la estructura organizacional, ya que según Forbringer (2002) este tipo de preguntas no distingue entre los trabajadores de gran desempeño versus los de desempeño promedio o bajo, por lo tanto, si bien son elementos importantes, no son claves para atraer y retener a los mejores. De las 12 preguntas, Gallup señala que en la línea de que las organizaciones sean capaces de crear un ambiente de trabajo que les permita asegurar un "5" en las doce preguntas, hay que definir qué preguntas son más poderosas o básicas que otras. En este sentido, Gallup define niveles (asociadas a preguntas de su encuesta) por los cuales debe pasar la organización, hasta lograrlo. Dichos niveles también se señalan en el anexo 3.

Por otra parte, la encuesta aplicada tomo como referencia y adapta las preguntas realizadas por Boston Consulting Group (en adelante, BCG), creadores de la encuesta denominada *Engaging for Results*. Dicha consultora señala que el compromiso de los empleados es una fuerte ventaja competitiva y que investigaciones exhaustivas muestran que las compañías con fuerza de trabajo altamente comprometidas superan el rendimiento financiero, entregan

mejores resultados y disfrutaran el estatus de mejor empresa. Para BCG, el compromiso resulta de un balance exitoso de disciplina y motivación en 4 dominios claves, que son: Objetivos y aspiraciones, Colaboración y rendición de cuentas, Gestión del desempeño y reconocimiento y, Habilidades del Supervisor e interacciones de éste. En el anexo 4 se indican las 32 preguntas que contiene esta encuesta y las dimensiones a las que pertenece cada ítem.

Como se indicó en un comienzo, la ONG tomó como base estas dos encuestas y en particular, la propuesta por BCG, como una forma de dar continuidad a un estudio realizado por dicha consultora en Mayo del año 2013. En este contexto, la ONG decide reformular algunas preguntas y añade otras que por lo general, se dirigen a evaluar la satisfacción de los profesores y que en esta oportunidad, se añadieron a la encuesta de satisfacción y compromiso del staff (miembros de la ONG que trabajan en la oficina y no en la sala de clases) como una forma de generar comparaciones de los resultados entre los distintos miembros de la organización.

Luego de analizar principalmente las encuestas de Gallup y de Boston Consulting Group, se llegó a 42 ítems. Se llegó a esta cantidad de ítems debido a que en el año 2012, la ONG partió aplicando la encuesta de Gallup 12, pero los directivos de la organización levantaron la necesidad de administrar a futuro, más preguntas que les permitieran entender mejor a sus equipos, para así mejorar la gestión e impulsar una mayor satisfacción y compromiso en sus respectivas áreas de trabajo. En el año 2013, Boston Consulting Group realizó una consultoría a varios países de la Red Teach for All, de la cual la ONG es miembro, y dicha consultoría aplicó una encuesta para medir el compromiso del equipo con los resultados, encuesta que pese a su extensión (32 preguntas) generó una percepción positiva en los directivos y en la organización en general. De esta forma, se propuso analizar ambas encuestas y diseñar una, a modo de piloto, tomando las preguntas que se hacían originalmente en Gallup (las cuales estaban contenidas en la encuesta de Boston Consulting Group), las de Boston Consulting Group (para establecer comparaciones con esa medición) y las que la ONG quería pilotear con el staff, las cuales se usan en la aplicación de la encuesta de satisfacción dirigida a profesores.

En términos de contenido, los ítems de la encuesta apuntan a la medición de los 4 dominios claves planteados por Boston Consulting Group y existen 24 ítems que apuntan a un foco cognitivo y 18 ítems con un foco afectivo, siguiendo los planteamientos propuestos por Moorman (1993). Por otra parte, 18 ítems de un total de 24 fueron identificables según las dimensiones del trabajo planteadas por Hackman y Oldman (1976) de las cuales, 8 se relacionan con el estado psicológico o experiencia de conocimiento, 5 con la experiencia de significado y 5 con la experiencia de responsabilidad. Además, una fundamentación para la aplicación de esta encuesta está en la posibilidad de evaluar la situación actual de los valores de la fundación. Durante el año 2013, se dio especial énfasis a trabajar el valor del trabajo en red, motivo por el cual se justifican las preguntas añadidas por la organización (que no eran evaluadas en la encuesta de Boston Consulting Group). Por otra parte y tal como señala Meyer y Allen (1998) pese a que la relación entre valores y experiencias no es del todo clara, si se sabe que ambos interactúan en la predicción del compromiso afectivo y normativo y que los valores se relacionan con la forma en que los trabajadores perciben sus experiencias (valores como variables moderadoras). Por esta razón, en la presente tesis se considerará para la discusión, los ítems que se relacionan con una base afectiva, para luego profundizar la interpretación de dichos resultados desde las dimensiones del trabajo y estados psicológicos planteados por Hackman y Oldman (1976) y valores de la organización.

Dicha encuesta fue aplicada entre los días 24 y 31 de diciembre de 2013, de forma virtual a todos los integrantes de la organización. El primer día de la aplicación, se envió un correo a todos los trabajadores informando la importancia de responder esta encuesta, así como también se informó los plazos para responderla, seguida de una citación por calendario (a través del correo electrónico) en el último día de aplicación, para que recordaran que ese día, vencía la aplicación de la encuesta. Adicionalmente, a mediados de esa fecha, se envió un recordatorio vía email a los trabajadores sobre la importancia de contestar la encuesta. La población objetivo de aplicación de la encuesta era de 35 trabajadores que pertenecen a la generación Y (Nacidos después de 1980, según Molinari, 2011). La muestra, es decir, quienes efectivamente respondieron la encuesta, fue de 26 trabajadores de la generación Y (74,2%).

Cabe señalar que dentro de la encuesta, los trabajadores deben indicar el área o departamento en el que trabajan, la región en la que desempeñan y la antigüedad laboral. No se pidió explícitamente su año de nacimiento a fin de evitar que las personas se sintieran identificadas y de este modo, respondieran de manera más honesta la encuesta. No obstante, cruzando los datos de antigüedad laboral y área de trabajo, se pudo determinar cuántos miembros de la generación Y contestaron la encuesta, que son las 26 personas que forman parte de la muestra.

Por otra parte y en forma paralela, durante el año 2013 se realizaron varias entrevistas de salida, y para fines de este estudio, se anexará la pauta de entrevista utilizada (Anexo 2) y la transcripción de 4 entrevistas de salida (Anexo 6), escogiéndose una entrevista de salida de 2 Jefes y 2 Coordinadores. Si bien se esperaba que la muestra de transcripciones de entrevistas de salida fuese representativa de los principales estamentos de la organización, en el periodo de elaboración de esta tesis no hubo rotación de Directores y Asistentes, razón por la cual se escogen sólo entrevistas de Coordinador y Jefe. En el anexo 6 se detalla la transcripción de las entrevistas de salida, resguardándose el anonimato de dichas personas. La entrevista de salida contiene 20 preguntas y responde a una adaptación realizada a la entrevista de salida que se aplica a los profesores del programa, cuando renuncian a éste. Las preguntas de la entrevista de salida del staff apuntan a levantar información general relativa a los motivos de salida, formación que obtuvieron y algunos elementos para evaluar desde el ámbito de los Recursos Humanos.

Adicionalmente, en los anexos 1<sup>a</sup> y 1b se muestran gráficos que da cuenta de los motivos de salida de los trabajadores que abandonaron la organización entre los años 2011 y 2013, ya que la organización cuenta con un registro de ello a partir de las cartas de renuncia y de las entrevistas de salida efectivamente realizadas.

## **VI. Resultados y Discusión**

Para efectos de presentar los resultados, se expondrá en el Anexo 5 un gráfico que resume los resultados porcentuales de cada ítem.

En este apartado, primero se presentarán e interpretarán los resultados de 18 ítems, que han sido seleccionados por su relación con las dimensiones del trabajo propuestas por Hackman y Oldman en su modelo de características del trabajo, para así interpretar los resultados a partir de los estados psicológicos o experiencias que producen en la generación Y. Posteriormente, se mostrará brevemente los resultados de los otros ítems, que si bien no tienen relación con el modelo de características del trabajo propuesto por los autores, podrían estar incidiendo en las percepciones de satisfacción y compromiso de los miembros de la organización.

A continuación, se observa una tabla que da cuenta de la base de los ítems (afectivo o cognitivo) que fueron seleccionados para este análisis por su afinidad con las dimensiones propuestas por Hackman y Oldman (1976) y, los estados psicológicos que éstas producen.

Tabla 3: Tipo de base (cognitiva o afectiva) de los ítems de la encuesta.

Nº ítem	Ítem	Base	Dimensiones del trabajo	Estados psicológicos
2	Seo que está pasando en Enseña Chile	Cognitivo	Retroalimentación	Conocimiento
3	La visión, estrategia y metas de Enseña Chile son entendidas profundamente por todos los miembros del equipo de Enseña Chile	Cognitivo	Significado del desafío	Significado
5	Creo que Enseña Chile está tratando de conseguir	Afectivo	Significado del desafío	Significado
6	La visión y misión de Enseña Chile me hacen sentir que mi trabajo es importante	Afectivo	Significado del desafío/Autonomía	Significado
10	Entiendo cómo mi trabajo contribuye al éxito de Enseña Chile	Cognitivo	Autonomía	Responsabilidad
14	En mi trabajo, tengo la oportunidad de entregar lo que mejor se puede hacer cada día	Cognitivo	Autonomía	Responsabilidad
15	En el trabajo, mis opiniones y sugerencias son consideradas	Cognitivo	Autonomía	Responsabilidad
19	El equipo de jefes/directores actualiza rápidamente el desempeño de la organización	Cognitivo	Identificación con el desafío	Responsabilidad
20	Enseña Chile no admite el mal desempeño individual	Cognitivo	Retroalimentación	Conocimiento
21	En el último año, he tenido la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.	Cognitivo	Variedad de habilidades	Significado
23	Los equipos que indico bien son reconocidos y valorados por ello	Cognitivo	Retroalimentación	Conocimiento
24	Mi jefe comunica claramente cuáles son los objetivos para mi equipo	Cognitivo	Retroalimentación	Conocimiento
25	Recibo retroalimentación útil sobre mi desempeño a su debido tiempo	Cognitivo	Retroalimentación	Conocimiento
28	Me suelen explicar aquellas decisiones que impactan en mi trabajo	Cognitivo	Retroalimentación	Conocimiento
31	Mi jefe reconoce cuando hago bien mi trabajo y hace comentarios al respecto	Afectivo	Retroalimentación	Conocimiento
32	Mi jefe es receptivo a la retroalimentación que le proveo	Cognitivo	Retroalimentación	Conocimiento
34	Estoy orgulloso de trabajar para Enseña Chile	Afectivo	Significado del desafío	Significado
39	Siento que he logrado, a través de mi trabajo, generar un impacto significativo en los pechs/alumnis	Afectivo	Autonomía	Responsabilidad

Tal como se observa en la tabla, sólo un ítem (ítem 21), incluso de forma indirecta, apunta a la dimensión **Variedad**, consultándose acerca de si se ha tenido la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo. Si bien el 96% los jóvenes profesionales está de acuerdo o muy de acuerdo con ello, lo que podría dar cuenta de que la organización tiene foco en el compromiso al brindar oportunidades de aprendizaje y crecimiento (Swinscoe, 2013), este ítem y su respuesta no dice nada acerca de la existencia o no de planes de carrera y desarrollo profesional. En este contexto, se plantea relevante añadir en futuras aplicaciones más ítems que midan la Variedad del trabajo, para así aumentar su representatividad en la encuesta y en específico, añadir al menos un ítem que pregunte directamente sobre el desarrollo profesional. A modo de ejemplo, un ítem a proponer en este aspecto sería “En esta organización tengo la posibilidad de desarrollar mi carrera profesional”. Resulta especialmente importante añadirlo, considerando que el desarrollo profesional es una de las frases utilizadas para atraer a jóvenes profesionales para que trabajen como profesor en la organización y se podría ver cómo se percibe esto en quienes trabajan como parte del staff en la oficina. Además, resulta importante evaluarlo, considerando que algunos ex miembros

de la fundación señalan la carencia de planes de desarrollo profesional en sus entrevistas de salida como una entre varias razones de salida y es importante determinar si es una necesidad de crecimiento de algunos (los que se fueron) o de todos (los que quedan).

A modo de ejemplo, se exponen las siguientes citas, extraídas de las entrevistas de salida:

*“Hay algunos que quieren seguir escalando profesionalmente, que no es mi caso, y tocan techo pronto. Sobretudo en el equipo de Formación. He visto rotar a mucha gente y en general tiene que ver con asumir nuevas oportunidades o desafíos profesionales” (Mujer, Coordinadora de Área)*

*“Aquí hay poca movilidad interna. Somos chicos, se mantienen las responsabilidades y las remuneraciones no son tan buenas. Hay que hacer algo en esa línea” (Mujer, Coordinadora de Área)*

*“Cambiar el foco. Asignar más responsabilidades y pagar más. Hay pocas probabilidades de crecer acá dentro. Se cumple el ciclo y el cargo superior no está a tu alcance” (Hombre, Jefe de Área)*

Tanto las citas como los resultados, se alinean por una parte a lo planteado por Hatum (2012) donde se observa que el concepto de lealtad se traslada desde los empleadores hacia sí mismo si es que se percibe que la organización no brinda las oportunidades que se buscan y por otra parte, se relaciona con lo planteado por Meyer y Allen (2001) en cuanto a que la evaluación de las prácticas de desarrollo de carrera son el mejor predictor de compromiso afectivo y normativo. Eisenberg (2008) también indica que contar con un plan de carrera o desarrollo profesional no solo aumenta el crecimiento y autoestima para utilizar habilidades y conocimientos (variedad), sino que sirve además para retenerlos. Con el dato que se obtiene en el ítem asociado a Variedad, no se puede asegurar que exista una percepción positiva asociada a las oportunidades de desarrollo profesional y su experiencia de significado, no obstante, se infiere a partir de los motivos de salida de los profesionales que son ex integrantes de la ONG. En este sentido, el alto porcentaje de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación no es muy consistente con lo que se levanta en las entrevistas de salida, lo que podría relacionarse con que no hay ítems suficientes en la encuesta para

levantar esta información o bien, que el ítem que actualmente evalúa variedad del trabajo no es entendido completamente por la muestra.

En cuanto a la dimensión **Identidad**, a saber, asociada con el grado en que el trabajo requiere completar una tarea de principio a fin con un resultado visible, se observa que existe un sólo ítem que apunta a esto (ítem 19). Este ítem indica que el 66% de los jóvenes profesionales (12% Muy de acuerdo y 54% de acuerdo) señala que el equipo de jefes/directores actúa rápido si el desempeño de la organización falla, mientras que un 27% plantea estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 8% plantea estar en desacuerdo. La variedad de respuestas en este ítem podría estar dando cuenta de que existe un área de mejora respecto a cómo trabajar el valor de “Excelencia” y “Hazte cargo” en los jefes de la generación Y, ya que la percepción de los jóvenes profesionales refiere a que quienes toman decisiones no lo hacen con suficiente celeridad cuando el desempeño organizacional falla, algo especialmente importante para miembros de generación Y con alta orientación hacia los resultados y la excelencia (Hobart, 2012). En este contexto, los resultados de este ítem podrían relacionarse con una menor experiencia de significado de los jóvenes profesionales (Hackman y Oldman, 1976). Al igual que en la dimensión Variedad, se vuelve necesario añadir ítems a la encuesta, para que la dimensión Identidad esté mejor representada y se pueda levantar información más precisa en torno a ello, ya que en ambos casos, no es posible extrapolar los resultados.

Respecto de la dimensión **Significado**, 4 ítems se relacionan con ello (Ítem 3, 5, 6 y 34) con un Alpha de Cronbach de 0.70, lo que sugiere que esta escala tiene una confiabilidad (consistencia interna) aceptable (Nunnally, 1978).

El Ítem 3 da cuenta de que el 81% de los jóvenes profesionales está muy de acuerdo o de acuerdo con que la visión, estrategia y metas son entendidas profundamente por todos los miembros de la organización, un 12% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 8% está en desacuerdo con lo planteado en la afirmación. Lo anterior pone en duda la posibilidad de que la mayoría de los miembros de la generación Y encuestados estén teniendo una experiencia de significado y naturalmente, abre un área de mejora en este ámbito, considerando que quienes tienen un compromiso afectivo con la organización suelen identificarse con ésta, aceptando sus metas y valores (Meyer y Allen, 1991). Sin embargo, los ítems 5, 6 y 34 son a

nivel general, los mejor evaluados en toda la encuesta. En el caso del ítem 5, el 96% de los encuestados está muy de acuerdo o de acuerdo (92% y 4% respectivamente) con la afirmación “Creo en lo que la ONG está tratando de conseguir”. Esta creencia o convicción podría relacionarse positivamente con el valor “Es posible” y con la experiencia de significado de los miembros de la organización. Al parecer, los jóvenes profesionales creen que este trabajo tiene un impacto sustancial en las vidas de otros, que vale la pena y es importante (Colquitt et al, 2007).

De forma similar, el 100% de los jóvenes profesionales está muy de acuerdo o de acuerdo (81% y 19% respectivamente) con que la visión y misión de la organización hacen sentir que el trabajo es importante lo que no sólo podría relacionarse con una experiencia positiva de significado, sino también, con una experiencia de responsabilidad por ello. No se comprueba en esta investigación, pero estos resultados ligados a una positiva experiencia de significado podrían estar vinculadas con la permanencia de estos profesionales en la organización.

El último ítem asociado a la dimensión de significado (ítem 34) da como resultado que el 100% de los encuestados señala estar muy de acuerdo o de acuerdo (77% y 23% respectivamente) con que se siente orgulloso de trabajar para la ONG, lo que podría estar relacionado con un buen nivel de compromiso, considerando que éste aumenta la probabilidad de sentir orgullo por la empresa y estar satisfecho con ella, reduciendo las probabilidades de buscar otro trabajo (Kruse, 2013).

Es importante señalar que a partir del análisis de las dimensiones Variedad, Identidad y Significado, que llevan a una experiencia de significado en el trabajo, se encontraron distintos resultados, por lo que resulta difícil generalizar respecto a si los jóvenes profesionales de esta organización están teniendo o no una experiencia significativa y más aún, si están satisfechos y comprometidos con sus trabajos. No obstante, llama la atención que los ítems de base afectiva son los más positivamente evaluados (ítem 5, 6 y 34) mientras que los ítems de base cognitiva (3,19 y 21) reflejan una mayor variedad en las respuestas, lo que se relaciona con lo planteado por Organ y Near (1985, en Moorman, 1993) de que las medidas de satisfacción laboral parecen diferir en el grado en que reflejan cogniciones y afectos.

Por otra parte la dimensión **Autonomía**, a saber, cuando se puede ver el resultado del trabajo como producto del esfuerzo (Hackman y Oldman, 1976), se encuentra que el 100% de los encuestados está muy de acuerdo o de acuerdo con la afirmación “Entiendo cómo mi trabajo contribuye al éxito de la ONG” (ítem 10). Este resultado podría estar relacionado positivamente con el estado psicológico de responsabilidad y con ello, con el valor “Hazte cargo” que plantea la organización. Del mismo modo, el ítem 14, muestra que el 92% de los trabajadores está muy de acuerdo o de acuerdo (46% y 46% respectivamente) con el hecho de que en su trabajo tiene la oportunidad de entregar lo que mejor sabe hacer cada día, lo que también podría relacionarse con una experiencia de responsabilidad y asociada al valor “Hazte cargo”. Sin embargo, pese a que se determina que este ítem se relaciona con la dimensión Autonomía, también podría relacionarse con la dimensión Variedad, entendiéndose que si un trabajador no tiene la oportunidad de entregar lo que mejor sabe hacer, su trabajo probablemente sería monótono y aumentaría la probabilidad de deserción (Hobart, 2012). Respecto al grado en que se toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores (ítem 15), el 92% declara estar muy de acuerdo o de acuerdo con ello (42% y 50% respectivamente) y además, el 81% está muy de acuerdo o de acuerdo con haber logrado, a través de su trabajo, generar un impacto significativo en otros (Ítem 39). Es importante señalar que el Alpha de Cronbach asociado a Autonomía fue de 0.552, lo que sugiere que esta escala tiene una baja consistencia interna (Nunnally, 1978), observándose que el ítem 15, que hace referencia a si las opiniones y sugerencias son valoradas genera ruido en la consistencia interna. Lo anterior se explica ya que probablemente el hecho de que las opiniones y sugerencias sean consideradas no se relaciona directamente con autonomía, si no más bien, con una necesidad de los trabajadores de tener voz en ciertas decisiones. De hecho, si se aísla el ítem 15 y se deja fuera de autonomía, el Alpha de Cronbach es de 0.69, lo que está justo al límite de lo aceptable, mejorando la consistencia interna.

Por otra parte, se plantea una modificación del ítem 34, ya que pese a ser relevante medirlo para la organización, conceptos como “impacto significativo” podrían estar siendo interpretados de distintas maneras, afectando los resultados de la medición.

La última dimensión del trabajo planteada por Hackman y Oldman (1976) es la de Retroalimentación, y en la encuesta se plantean 8 ítemes relacionados con ello (2, 20, 23,

24, 25, 28, 31 y 32), obteniéndose un Alpha de Cronbach de 0.73, lo que da cuenta de una buena consistencia interna entre los ítems. Se observa además que los ítems asociados a Retroalimentación, a diferencia de los ítems ligados al estado psicológico de experiencia de Significado, presentan una mayor variedad de respuestas.

El ítem 2 que plantea “Sé lo que está pasando en la organización” es evaluada con un 72% muy de acuerdo y de acuerdo (19% y 58% respectivamente), lo que abre un ámbito de mejora a nivel de comunicaciones internas o bien, a los jefes para que bajen la información a sus equipos. Pese a este resultado, el 88% (23% muy de acuerdo y 65% de acuerdo) responde positivamente al ítem “Mi jefe comunica claramente cuáles son los objetivos para mi equipo” (ítem 24). En este contexto, al parecer el jefe cuenta con la habilidad para comunicar y lo hace probablemente en aquello relativo a la tarea, pero en menor medida da a conocer lo que pasa en otras áreas, lo que también se refleja en que un 68% (Item 28) está muy de acuerdo o de acuerdo con que le explican las decisiones que impactan en su trabajo (20% y 48% respectivamente).

Posteriormente, en el ítem 20 sólo el 43% está de acuerdo con la afirmación de que en esta organización no se admite el mal desempeño individual (12% y 31% respectivamente), lo que podría estar reflejando una merma a nivel de retroalimentación, ya que la percepción pareciera ser de que existe mal desempeño individual y se admite (38% ni de acuerdo ni en desacuerdo; 15% en desacuerdo y 4% muy en desacuerdo). Lo anterior podría estar reflejando una brecha en el valor “Excelencia”, lo que a su vez entra en conflicto con el “Hazte cargo”, ya que al parecer, la organización no toma decisiones difíciles ligadas al desempeño. Este resultado es curioso, considerando que al momento de la aplicación de la encuesta, 4 integrantes de la organización (3 de la generación Y y 1 de la generación X) habían sido recientemente desvinculados por temas ligados a su desempeño.

En cuanto a si los equipos rinden bien y son reconocidos y valorados por ello (ítem 23), el 73% declara estar muy de acuerdo o de acuerdo (27% y 46% respectivamente). De forma similar, respecto a si se recibe retroalimentación útil y contingente (Item 25), el 77% está muy de acuerdo o de acuerdo (15% y 62% respectivamente) con ello, pero un 23% plantea estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es importante señalar que la retroalimentación y el trabajo en red ha sido el foco de trabajo en el último año a nivel organizacional, lo que fue levantado

en mediciones anteriores y también por los jefes y directores de la organización. A partir de los resultados descritos sería interesante investigar en futuros estudios, qué ocurre que pese a que el orgullo y las ganas de trabajar en la organización puedan propiciar un ambiente de trabajo ameno, compuesto mayoritariamente por integrantes de la generación Y, los jefes que pertenecen a dicha generación presentan dificultades para tener conversaciones difíciles con sus equipos en relación al desempeño.

Por otra parte, el ítem 31, que da cuenta de si el jefe reconoce cuando se hace bien el trabajo y hace comentarios al respecto, el 96% está de acuerdo o muy de acuerdo, mientras que la percepción frente a si el jefe es receptivo a la retroalimentación que se le provee, el 89% de la muestra manifiesta estar muy de acuerdo o de acuerdo con ello.

En una de las entrevistas de salida se levantó la siguiente información en relación al reconocimiento :

*“El fracaso y el error no está permitido y si está permitido, es de la boca para afuera. Equivocarse es perder recursos, no tener profesores, un montón de consecuencias importantes. Uno se permite poco... Se van porque quedas reventado. Y no te permiten equivocarte y duele no lograr las metas. Y en ocasiones sientes que tu esfuerzo no se valora” (Mujer, Jefa)*

La cita anterior refleja que pese a que la retroalimentación es importante en la organización (forma parte del valor Aprendizaje Continuo), existen percepciones que reflejan que no se permite el error y que no se reconoce el desempeño que si bien no son percepciones generalizables, levantan una alerta, considerando la relevancia que tiene la claridad y la retroalimentación para la generación Y.

Respecto a las experiencias de Significado, Autonomía y Retroalimentación en la tabla 4 se observa que existe relación entre ellas en torno a la Satisfacción, sin embargo, dicha correlación no es alta, lo que se explica a partir de que dichas experiencias hacen referencia a distintas características del trabajo.

## **Correlaciones**

		Significad o	Autonomí a	Retroalimentaci ón
Significado	Pearson Correlation	1	.359	.453*
	Sig. (2-tailed)			
	N			
Autonomia	Pearson Correlation	.359	1	.417*
	Sig. (2-tailed)			
	N			
Retroalimentación	Pearson Correlation	.453*	.417*	1
	Sig. (2-tailed)			
	N			

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A continuación, se incluye una tabla a partir de la cual se describirá brevemente los resultados obtenidos de los ítemes de la encuesta que no fueron analizados bajo la perspectiva de las características del trabajo planteada por Hackman y Oldman (1976) pero que igualmente pueden tener relación con el compromiso y la satisfacción de los profesionales de la generación Y.

Tabla 4: Lista de ítemes generales no analizados desde el marco conceptual propuesto por Hackman y Oldman (1976)

N	Item	Base
1	El equipo de jefes/directores está comprometido con los objetivos de Enseña Chile	Afectivo
4	Están claras las consecuencias para aquellas personas que actúan en contra de los valores de nuestra organización	Cognitivo
7	Entiendo los valores de nuestra organización	Cognitivo
8	El equipo de jefes/directores vive los valores de la organización	Afectivo
9	Sé lo que se espera de mí en mi rol	Cognitivo
11	Tengo los materiales y equipamientos que necesito para realizar mi trabajo adecuadamente	Cognitivo
12	Nuestros procesos facilitan que trabajemos bien con otros equipos	Cognitivo
13	En Enseña Chile puedo compartir responsabilidades con otras personas de la organización.	Cognitivo
16	En mi equipo confiamos mutuamente y nos apoyamos en el rol	Afectivo
17	Tengo un buen amigo en el trabajo	Afectivo
18	La gente que me rodea pone lo mejor de sí misma para Enseña Chile	Cognitivo
22	En esta organización, la remuneración estimula a los empleados a dar lo mejor de sí	Cognitivo
26	Recibo la ayuda que necesito para aprender y crecer profesionalmente	Cognitivo
27	Mi jefe es un ejemplo para mí	Cognitivo
29	Mi jefe, o alguien en el trabajo, se preocupa por mi bienestar	Afectivo
30	Mi jefe es honesto en el trato con otros	Afectivo
33	Mi jefe nos empuja a trabajar en conjunto con otros equipos	Cognitivo
35	¿Cuán satisfecho estás con Enseña Chile como lugar de trabajo?	Afectivo
36	Enseña Chile vive sus valores organizacionales	Afectivo
37	Recomendaría a Enseña Chile a un amigo como lugar para trabajar	Afectivo
38	Me siento parte de una red amplia que trabaja en conjunto por reducir la brecha educacional	Afectivo
40	Creo que es vital vincularme con los pechs para que estos tengan una mejor experiencia de impacto	Afectivo
41	Me siento conectado a los pechs y/o Alumnis	Afectivo
42	He logrado vincularme significativamente a la gran mayoría de la oficina	Afectivo

Si bien estas dimensiones no están relacionadas con las dimensiones planteadas por Hackman y Oldman (1976) en su modelo de las características del trabajo, se observa que existen otras características del trabajo o atributos que los miembros de la generación Y valoran, según la teoría de percepción de valor (Coquitt et al, 2007) tales como las remuneraciones, promociones, supervisores y relaciones con los colaboradores, entre otros, las que son de interés de análisis de esta investigación. Por este motivo, el análisis considerará los ítemes ligados a lo planteado por dicho autor.

Respecto a las remuneraciones, sólo el 15% está muy de acuerdo con que las remuneraciones estimulan a los empleados a dar lo mejor de sí, seguidos de un 35% de acuerdo, 38% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4% en desacuerdo y 8% muy en desacuerdo. Pareciera que las remuneraciones en cualquier organización son un factor sensible y con diferencias importantes a nivel de percepciones. Tal como señala Colquitt et al (2007) distintas personas ponderan de manera diferente esto, lo que da cuenta de la variedad de respuestas en este ítem. Para este autor, grandes diferencias entre lo que se quiere y lo que se tiene generan una sensación de insatisfacción, especialmente cuando lo que se valora es importante.

Algunos de los ex integrantes de la ONG hacen referencia a las remuneraciones y dan cuenta de la diferencia de miradas frente a este tema:

*“Me voy en un 40% por un tema de crecimiento económico y en un 60% por un cambio de foco en lo profesional” (Hombre, Jefe)*

*“Me voy a una empresa privada...Me van a pagar \$600.000 más que lo que gano ahora y con bonos. Era imposible decir que no...” (Hombre, Jefe)*

*“No sé si pasa por lucas. Afuera se gana más plata, pero creo que pasa más por capacitación, por el sentido de urgencia de manejarlo mejor...Aquí se paga dentro de mercado, no top, pero algo de mercado. El tema va por el crecimiento profesional” (Mujer, Jefa)*

En las citas anteriores se observa que pese a que los ex integrantes ejercían un mismo tipo de cargo (Jefaturas) la percepción varía, lo que naturalmente podría explicarse por factores personales que escapan a los fines de esta investigación.

En cuanto a las promociones, este factor no es evaluado explícitamente en la encuesta. Sin embargo, el ítem 26, que refleja la percepción frente a si se recibe la ayuda que se necesita para aprender y crecer profesionalmente, el 83% manifiesta estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación. Es importante aclarar que este ítem no refleja si la ONG realiza o

no promociones internas, no obstante, se afirma que existe un espacio de ayuda para crecer en lo profesional que podría vincularse a esto.

Respecto de la supervisión, existen 4 ítems que abordan percepciones sobre la jefatura. En cuanto a la afirmación “mi jefe es un ejemplo para mí” (Ítem 27), se obtiene que el 61,5% está de acuerdo o muy de acuerdo con ello. Esto es particularmente relevante, considerando que tal como señala Hobart (2012) los miembros de la generación Y tienen altas expectativas de sí mismos y de los demás, así como también valoran la existencia de mentores de los cuales aprender. En este caso, si vemos el rol del jefe como mentor y/o ejemplo a seguir, no se estaría cumpliendo la expectativa que tiene la generación Y en este aspecto, lo que abre un área de mejora para los jefes de la organización. Del mismo modo, se levanta la necesidad de esclarecer qué se espera de una jefatura, a fin de modelar y/o trabajar dichos aspectos con las jefaturas, si es que se considera relevante el rol del jefe como mentor para desarrollar y mantener a los jóvenes profesionales al interior de la organización.

En cuanto a si el jefe se preocupa del bienestar (ítem 29), se observa que el 92,3% está de acuerdo con ello. Un 88,5% está de acuerdo o muy de acuerdo con que su jefe es honesto en el trato con otros (ítem 30) y un 73,1% de la generación Y encuestada está de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación “Mi jefe nos empuja a trabajar con otros en equipo” (Ítem 33). En este último ítem, se observa cierto descontento, lo que tal vez podría explicarse desde la sociabilidad y los deseos de aprender de la generación Y (Hobart, 2012)

Finalmente, respecto de las relaciones con otros colaboradores, se observa que el 96,2% está de acuerdo o muy de acuerdo con que en sus equipos hay confianza mutua y apoyo entre los miembros (ítem 16) y un 80,8% que señala estar de acuerdo o muy de acuerdo con tener un buen amigo en el trabajo.

Si bien por el tamaño de la muestra los resultados no pueden ser generalizables, parece haber cierta tendencia a que los motivos de salida de los profesionales de la generación Y no están anidados en remuneraciones, estilo de supervisión, relaciones con otros trabajadores, sino más bien, se relacionan con expectativas de desarrollo profesional que al parecer en la ONG no están presentes.

## VII. Conclusiones

A partir de los resultados y análisis en la presente investigación en la ONG es posible concluir que pese a que la generación Y suele buscar trabajos que tengan un sentido y los haga sentir importantes (100% en la ONG), que los enorgullezca (100% en la ONG), donde perciban que pueden contribuir al éxito de la organización (100% en la ONG) y donde el compromiso es alto y donde la satisfacción general es alta (92,3% en la ONG), no aseguran la permanencia de dicha generación en la organización. En este sentido, a partir de las entrevistas de salida se observa que actualmente la carencia de planes de desarrollo profesional parece ser el motivo principal de salida de los ex integrantes de la ONG, pertenecientes a la generación Y, lo que lleva a la ONG a perder talento organizativo.

De esta forma, se confirma la hipótesis planteada, acerca de que las percepciones de satisfacción hacia la estructuración de un plan de carrera afectará positivamente la retención de jóvenes, independientemente de su compromiso y la satisfacción que tengan respecto a otras dimensiones del trabajo.

Sin duda este hallazgo plantea importantes desafíos en el ámbito de la Gestión de Personas. En particular, si bien se levanta la importancia de medir y monitorear la satisfacción y compromiso de las personas, se vuelve aún más importante profundizar en los motivos de salida de la generación Y, a fin de planear mejores estrategias de atracción, desarrollo y sobretodo, retención de ellos. En este sentido, el observar que un alto porcentaje de satisfacción y compromiso no es un factor que prevenga la rotación en sí y que es más bien un “dato” se vuelve importante que las organizaciones vuelquen sus esfuerzos en acciones prácticas y concretas que apunten a trabajar el desarrollo profesional de sus trabajadores, lo que probablemente impactará positivamente en la satisfacción y compromiso.

Naturalmente, al momento de evaluar la satisfacción y el compromiso, es importante incluir preguntas que permitan levantar información asociada al desarrollo como profesional, equilibrando el número de preguntas asociadas a la variedad e identidad del trabajo como elementos que dan cuenta de una experiencia significativa en el trabajo. Como se vio en la presente tesis, fueron escasas las preguntas de estos aspectos en la encuesta pero emergían como elementos importantes en la entrevista de salida, lo que impulsa la

necesidad de incluir estos elementos en una encuesta, previo a la situación de salida de las personas. En el anexo 7 de esta investigación se propone una nueva y futura versión de la encuesta (en negrita, los ítemes que se agregan a la encuesta), considerando los aspectos relevados anteriormente y en el anexo 8 se proponen mejoras a la Pauta de Entrevista de Salida (en negrita, las preguntas que se incorporan a la entrevista).

Si bien la propuesta de abordar la permanencia de los profesionales a partir de un plan de desarrollo suena sencilla, es altamente desafiante para las organizaciones de hoy, las cuales están conformadas por personas distintas, con historias e intereses diferentes, en las cuales gestionar la diversidad se vuelve una tarea altamente compleja. Si a lo anterior se añade el tamaño organizacional (probablemente a mayor tamaño disminuye la posibilidad de que el área de Gestión de Personas conozca a cabalidad los intereses de todos los trabajadores) generar planes de desarrollo profesional para todos los miembros de la organización se transforma en una tarea titánica. Las personas son el principal capital que agrega valor a las organizaciones, situación que vuelve imprescindible que las organizaciones gestionen temas relativos al desarrollo de las personas, con el fin de velar por la satisfacción de los mismos.

Se espera que los datos obtenidos en la presente investigación impulsen futuras investigaciones en relación a las mejores prácticas de desarrollo y retención de la generación Y en general y, en particular, en organizaciones no gubernamentales, lo cual beneficiaría tanto a las personas, en la medida en que son valoradas por una organización, como a ésta última, que contaría con el principal recurso capaz de agregar valor a la empresa. Con esto, se busca contar con antecedentes que permitan diseñar futuros planes de acción orientados al desarrollo de las personas, acorde a las necesidades de éstas y alineado a la estrategia organizacional, fomentando así la satisfacción y compromiso de las personas.

En cuanto a las limitaciones de la presente investigación, es importante señalar que se utilizaron entrevistas de salida y una encuesta como técnica de recolección de datos. Lo anterior plantea restricciones al momento de hacer inferencias a organizaciones de tipo y rubro distintas a las de una ONG.

Por otra parte, se plantea que otra limitación de este estudio es que la satisfacción fue medida como satisfacción general y no cómo cada factor que compone la satisfacción se relaciona con la permanencia de la generación Y. En este contexto, resulta relevante

proponer para futuras investigaciones la medición de la satisfacción específica y su relación con la permanencia de los jóvenes profesionales. A modo de ejemplo, los trabajadores pueden estar satisfechos con el lugar de trabajo, pero insatisfechos con su remuneración. De este modo, resultaría interesante medir de forma específica la relación de los factores que componen la satisfacción general y específicamente, si la satisfacción con un plan de carrera se relaciona positivamente con una menor rotación en la generación Y.

Una última limitación responde al hecho de que esta investigación no fue desarrollada bajo la metodología de investigación – acción. En ese contexto, se propone que futuras investigaciones acerca de este tema sean realizadas con la mirada de generar cambio en la comunidad u organización y aumentar el conocimiento y entendimiento del fenómeno de la satisfacción y compromiso en la generación Y por parte de quienes investigan, los miembros de la organización y la comunidad más amplia (Dick, 1992). Lo anterior podría llevar a que el objetivo de aprender de este fenómeno sea un resultado clave tanto para el investigador como para otros involucrados.

Finalmente, en términos de proyecciones, se plantea que el tema de la gestión y desarrollo de jóvenes profesionales (generación Y) es un tema relativamente reciente y que en Chile ha venido gestándose sólo desde comienzos de este siglo, razón por la cual nuestro país no cuenta con muchas investigaciones al respecto. De esta manera, este estudio representa un intento de realizar un aporte teórico y a futuro, práctico del tema, con el fin de abrir futuras líneas de investigación. De este modo, se plantea como proyección la posibilidad de reflexionar y cuestionar las prácticas de gestión de jóvenes profesionales a fin de comprender la importancia del apoyo organizacional y su rol en la retención de una fuerza de trabajo competente.

## VIII. Bibliografía

1. Carlson E. (2008). *The lucky few: Between the greatest generation and the baby boom*. London, UK: Springer.
2. Carpio (2003): *El talento humano en las organizaciones*. Revista Tecnia, San José de Costa Rica, INA. V.3, n.11, enero – abril 2003, p.24-28.
3. Colquitt, J., LePine, J., Wesson, M (2007): *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Ed Mc Graw Hill.
4. Dick, B. *La Investigación-Acción: Estrategia Cualitativa de Investigación*. Revista CANDIDUS. Año 2 N° 6.Abril-Junio.
5. Earle, H. (2003): *Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent*. Journal of Facilities Management, Volume 2, Number 3, Page 244 – 257
6. Eslami, J., Gharakhani, D (2012): *Organizational Commitment and Job Satisfaction*. Journal of Science and Technology Vol 2, N°2. Recuperado de [http://www.ejournalofscience.org/archive/vol2no2/vol2no2\\_12.pdf](http://www.ejournalofscience.org/archive/vol2no2/vol2no2_12.pdf)
7. Fernández et al (2011): *Cómo retener a sus empleados de alto potencial*. Revista Harvard Business Review.
8. Forbringer, L (2002): *Overview of the Gallup Organization's Q-12 Survey*. Disponible en <http://www.gallup.com>
9. Goldsman, J (2012): *¿Qué pasa por la mente de nuestros empleados? Navegando las nuevas reglas del compromiso laboral* (Diapositiva). Disponible en <http://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/2012/06.05Goldsman.pdf>
10. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behaviour and Human Performance*,16, 250–279.
11. Hatum, A (2011): *La generación del milenio: quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos*. Revista Harvard Business Review, Noviembre 2011, 66-76.
12. Henderson, M (2012, 22 de diciembre): *Job Stability v/s Job Satisfaction? Millennials may have to Seattle for neither*. Revista Forbes. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/jmaureenhenderson/2012/12/22/job-stability-vs-job-satisfaction-millennials-may-have-to-settle-for-neither/>
13. Hobart, B (2012): *Understanding Generation Y: What you need to know about the millennials*. Recuperado de [www.PrincetonOne.com](http://www.PrincetonOne.com)

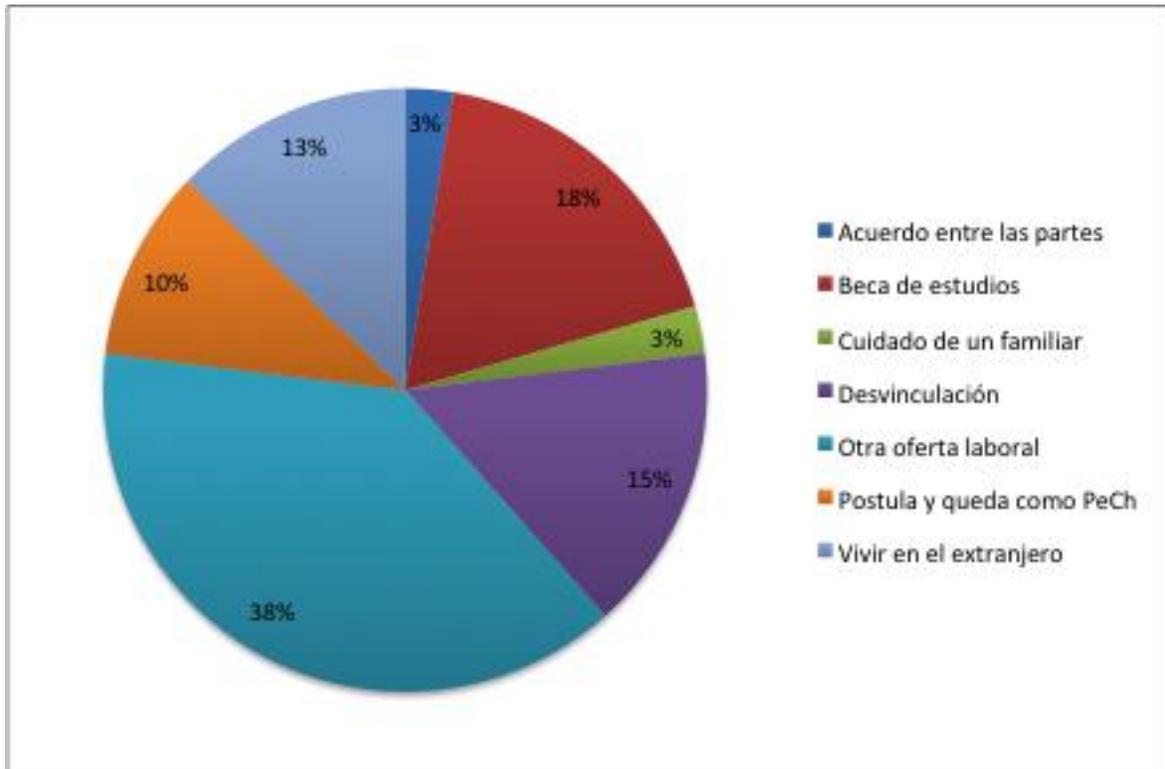
14. Jamieson, K (2013, 11 de Julio): What do you value in a career?. Michigan State University Extension. Recuperado de [http://msue.anr.msu.edu/news/what\\_do\\_you\\_value\\_in\\_a\\_career](http://msue.anr.msu.edu/news/what_do_you_value_in_a_career)
15. Jericó, P. (2001): Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Ed Prentice Hall Financial Times, Madrid, España.
16. Kruse, K, (2013, 14 de Julio): How do you measure engagement. Revista Forbes. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/07/14/how-do-you-measure-engagement/2/>
17. Lee, T (2013): Career advancement the largest factor impacting job satisfaction. Recuperado en <http://www.digitaljournal.com/pr/1396461>
18. Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289.
19. Martin, I (2012, 19 de noviembre): Atraer y retener talento. Columna de opinión. Disponible en <http://www.uai.cl/columnas-de-opinion/atraer-y-retener-talento>
20. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
21. Meyer, J. P., Irving, G. P., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29–52.
22. Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2001). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319–331.
23. Molinari, P (2011): ¡Llegaron los aliens!. Recuperado de [http://www.21.edu.ar/descargas/edn/diplomatura-gestion-del-talento/intuicion\\_y\\_formacion\\_feb\\_2012\\_cordoba.pdf](http://www.21.edu.ar/descargas/edn/diplomatura-gestion-del-talento/intuicion_y_formacion_feb_2012_cordoba.pdf)
24. Moorman, R.H. (1993). "The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior". *Human Relations* 6: 759–776.
25. Newman, J (2012, 20 de agosto): How To Make Sure Your Hardest-Won Hires Stick Around. Recuperado de <http://www.fastcompany.com/3000518/how-make-sure-your-hardest-won-hires-stick-around>

26. Novoa, C (2013): La generación Y solamente le dice "sí" a los trabajos que tienen un alto nivel de flexibilidad. Recuperado en <http://www.iprofesional.com/notas/159906-La-Generacin-Y-solamente-le-dice-s-a-los-trabajos-que-tienen-un-alto-nivel-de-flexibilidad>
27. Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
28. Sin autor (sin fecha): Employees are focused on meeting goals and using their skills at work. Recuperado de <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/SHRM-Employee-Job-Satisfaction-Engagement-Executive-Summary.pdf>
29. Sin autor (sin fecha): Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together. Recuperado de <http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSPF's%20Business%20Development%20Needs.pdf>
30. Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49–58.
31. Sorenson, S (2013, 1 de Agosto): Engaging Employees After the Honeymoon Period. Recuperado de [http://businessjournal.gallup.com/content/163463/engaging-employees-honeymoon-period.aspx?utm\\_source=google&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=syndication](http://businessjournal.gallup.com/content/163463/engaging-employees-honeymoon-period.aspx?utm_source=google&utm_medium=rss&utm_campaign=syndication)
32. Suarez, L (2013, 9 de Agosto) Employee engagement is about human relationships not human resources – Interview with Luis Suarez of IBM. Recuperado de <http://www.adrianswinscoe.com/blog/employee-engagement-is-about-human-relationships-not-human-resources-interview-with-luis-suarez-of-ibm/#sthash.BRGLAHGN.dpuf>
33. Swinscoe, A (2013, 10 de Junio): Sustaining businesses successfully through Employee Engagement. Recuperado de <http://www.adrianswinscoe.com/blog/sustaining-businesses-successfully-through-employee-engagement/#sthash.tCaGp27F.dpuf>
34. Vidal, M (2008, agosto): Los Baby Boomers: El future de Chile. *Revista Nos*. Recuperado de <http://www.revistanos.cl/2008/08/los-baby-boomers-el-futuro-de-chile/>

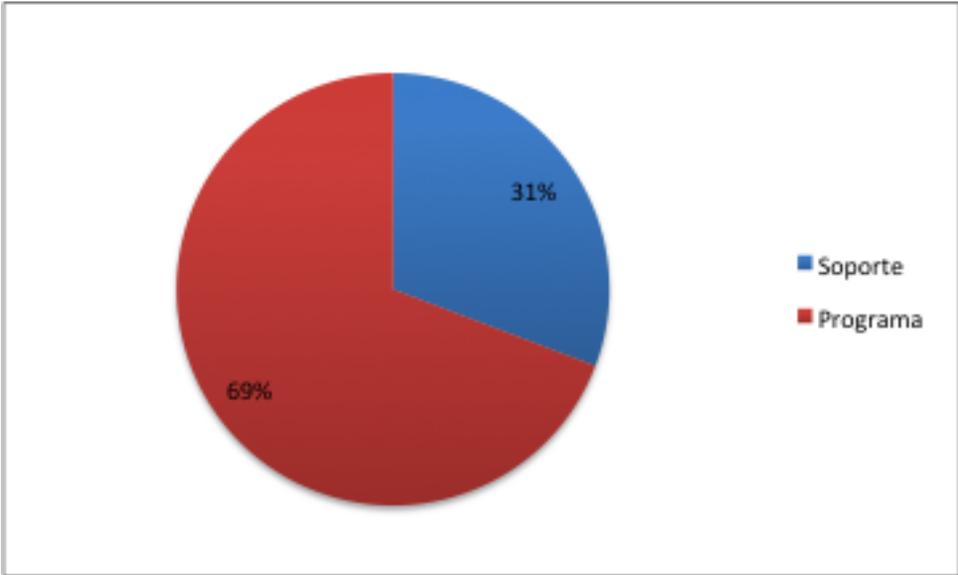
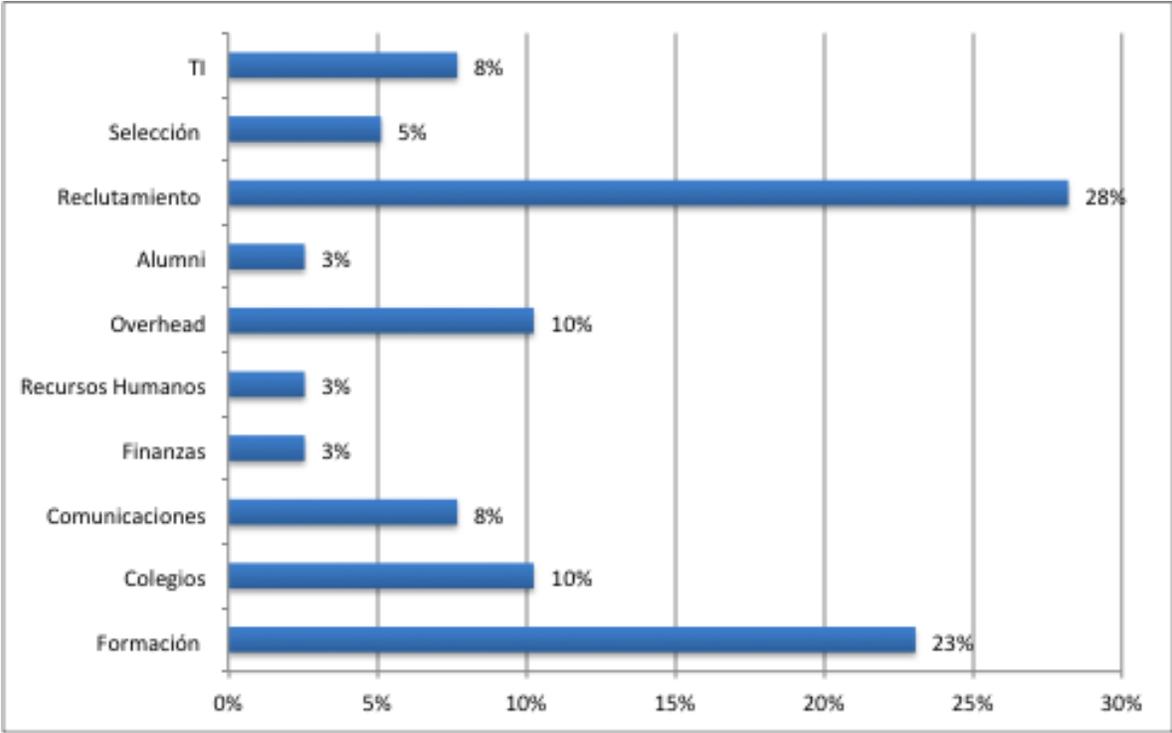
35. Wissinger, C (2013, 30 de julio): Millennials Have Higher Job Satisfaction Than Boomers, But Boomers Lead Happier Lives, According to Prosper Insights & Analytics™. Recuperado de <http://www.prweb.com/releases/2013/7/prweb10980257.htm>:

## IX. Anexos

### Anexo 1a: Motivos de salida de los integrantes de la Generación Y entre los años 2010 y 2013 (N:39 personas)



**Anexo 1b: Porcentaje de rotación de las áreas de trabajo de la ONG entre los años 2010 y 2013 (N:39 personas)**



**Nota:** El área de Soporte incluye las áreas de TI, Overhead, Recursos Humanos, Finanzas y Comunicaciones. El área de Programa incluye las áreas de Reclutamiento, Selección, Colegios, Formación y Alumni.

## **Anexo 2: Pauta de Entrevista de Salida – staff la ONG**

Entrevista de salida la ONG

Confidencialidad:

Esta entrevista es confidencial. Sólo nos interesa conocer, en la medida de lo que tú nos quieras contar, cuáles son las razones de tu renuncia a la ONG. El objetivo final es que futuros miembros de la oficina no encuentren las barreras que tú encontraste y puedan permanecer en este proyecto.

### **Razones de salida**

1. ¿Cuáles son las razones por las cuales dejas la ONG?
2. ¿Cuál es LA razón más importante? ¿Por qué esa razón es tan importante (o significativa) para ti?
3. ¿Cuál es tu percepción acerca de la ONG (ahora)?
4. ¿Qué era lo que más te motivaba a permanecer aquí?
5. ¿Qué ha sido satisfactorio en tu período en la ONG? ¿Y lo más frustrante?

### **6. Formación y Desarrollo**

7. ¿Qué podrías haber hecho mejor si te hubiésemos dado la oportunidad?
8. ¿Qué podríamos haber hecho para sacar todo tu potencial? (Nuevas responsabilidades, capacitación, más apoyo del staff o jefatura, etc).
9. ¿Qué acciones efectivamente hicimos para sacar ese potencial? (responsabilidades, capacitación, apoyo del staff o los tutores, etc).

### **10. RRHH**

11. ¿Qué opinión tienes acerca de los distintos procesos de RRHH, tales como la selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño en la ONG?
12. ¿Cuál es tu sensación o “feeling” de la cultura de la ONG? ¿Por qué?
13. ¿Hay alguna política o regla sin sentido que debiéramos cambiar/mejorar?
14. ¿Cómo podemos mejorar las condiciones de trabajo de los profesionales la ONG?
15. ¿Cómo era tu carga de trabajo? (horarios, cantidad de trabajo, etc).

### **16. Equipo y Jefatura**

17. ¿Cómo fue la relación con tu equipo? ¿y con las otras áreas?

18. ¿Cómo fue tu relación con tu jefatura? (frecuencia reuniones/ seguimiento, estilo, etc.) ¿Por qué? Indagar.
19. ¿Cómo podríamos haber mejorado esta relación?

**20. Cierre**

21. Dejando de lado el hecho de que te vas... ¿cuán comprometido te sentías con el trabajo que realiza la Fundación?
22. ¿Qué crees que podemos hacer para evitar que se nos vayan otras personas como tú?
23. Si quieres contarnos, ¿dónde te vas a trabajar? (o ¿Qué vas a hacer ahora?)
24. (sólo si es necesario) ¿Qué provocó que te fueras allá? (o ¿Qué te vayas a hacer eso?)

### Anexo 3: Preguntas de la Encuesta Gallup 12

Base (Nivel 1): ¿Qué obtengo?	1 . ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
	2 . ¿Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer bien mi trabajo?
Nivel 2: ¿Qué doy?	3 . En el trabajo, ¿tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer todos los días?
	4. En los últimos siete días, ¿he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?
	5 . ¿Mi supervisor, o alguien en el trabajo, se preocupan por mí como persona?
	6 . ¿Hay alguien en el trabajo que anime mi desarrollo?
Nivel 3: ¿Pertenezco aquí?	7 . ¿En el trabajo, mis opiniones parecen contar?
	8 . ¿La misión / propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?
	9 . ¿Mis compañeros de trabajo se comprometieron a hacer un trabajo de calidad?
	10 . ¿Tengo un mejor amigo en el trabajo?
Nivel 4: ¿Cómo podemos crecer?	11 . En los últimos seis meses, ¿alguien en el trabajo me habló de mi progreso?
	12 . Este último año, ¿he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?

#### Anexo 4: EFR (Engaging for Results) – BCG (Boston Consulting Group)

Objetivos y Asoiraciones	D	1	Podemos observar que el equipo de estrategia está comprometido con los objetivos de la ONG
	D	2	Conozco lo que está pasando en la ONG
	D	3	Están claras las consecuencias para aquellas personas que actúan en contra de los valores de nuestra organización
	M	4	Creo en lo que la ONG está tratando de conseguir
	M	5	Entiendo los valores de nuestra organización
	M	6	El equipo de estrategia vive los valores de la organización
	M	7	Sé lo que se espera de mí en mi rol
Colaboración y Rendición de cuentas	D	8	Entiendo cómo mi trabajo contribuye al éxito de la ONG
	D	9	Tengo lo que necesito para realizar mi trabajo adecuadamente
	D	10	Nuestros procesos facilitan que trabajemos bien con otros equipos
	D	11	Algunas de mis responsabilidades son compartidas con otras personas de la organización
	D	12	Tengo la oportunidad de usar mis habilidades y capacidades en mi rol
	M	13	Mi opinión parece ser considerada
	M	14	En mi equipo confiamos mutuamente y nos apoyamos en el otro
	M	15	Tengo amigos en el trabajo
	M	16	La gente que me rodea pone lo mejor de si misma para la ONG
Gestión del desempeño y reconocimiento	D	17	El equipo de estrategia actua rápido si el desempeño de la organización falla
	D	18	Enseña Chile no admite el mal desempeño individual
	D	19	Las oportunidades profesionales que hay en la organización me resultan atractivas
	M	20	En esta organización, la remuneración estimula a los empleados a dar lo mejor de sí
	M	21	Los equipos que rinden bien son reconocidos y valorados por ello
Habilidades del Supervisor e interacciones de éste	M	22	Mi jefe comunica claramente cuáles son los objetivos para mi equipo
	D	23	Recibo retroalimentación útil sobre mi desempeño a su debido tiempo
	D	24	Recibo la ayuda que necesito para aprender y crecer profesionalmente
	D	25	Mi jefe me parece un buen maestro/mentor para mí
	D	26	Me suelen explicar aquellas decisiones que impactan en mi trabajo
	D	27	Mi jefe se preocupa por mi bienestar
	M	28	Mi jefe es honesto en el trato con otros
	M	29	Mi jefe reconoce cuando hago bien mi trabajo y hace comentarios al respecto
	M	30	Mi jefe es receptivo a la retroalimentación que le proveo
	M	31	Mi jefe nos empuja a trabajar en conjunto con otros equipos
M	32	Estoy orgulloso de trabajar para la ONG	

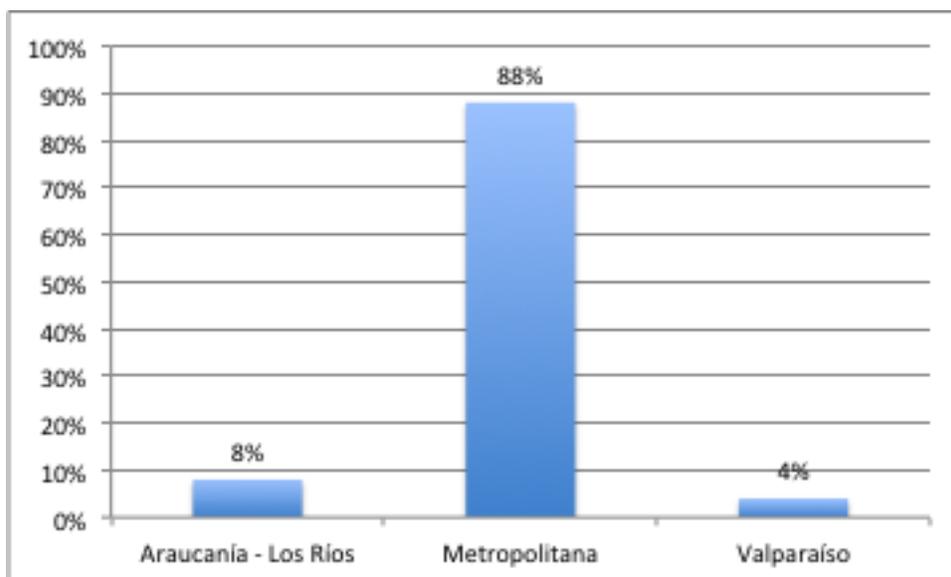
**NOTA:** D es la sigla que recibe “Disciplina” y M es la sigla que recibe “Motivadores”.

## Anexo 5: Encuesta de satisfacción y compromiso aplicada en la ONG y resumen de resultados generales

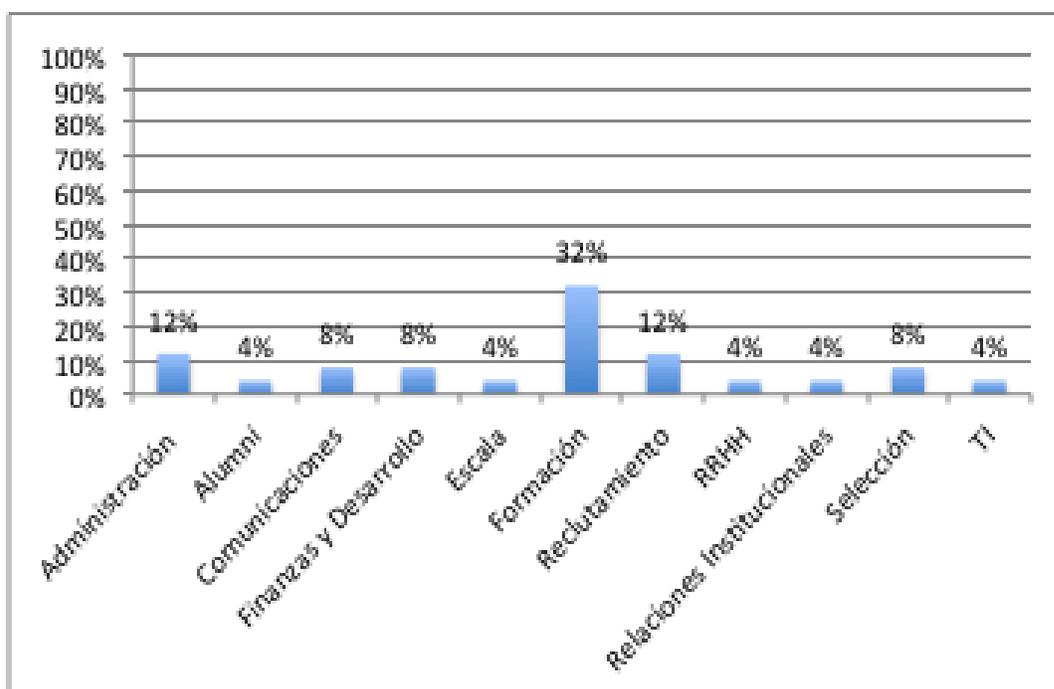
Tabla 1: Resumen de resultados por ítem

Nº	Item	5	4	3	2	1
1	El equipo de jefes/directores está comprometido con los objetivos de Enseña Chile	63%	33%	4%	0%	0%
2	Sé que está pasando en Enseña Chile	19%	58%	23%	0%	0%
3	La visión, estrategia y metas de Enseña Chile son entendidas profundamente por todos los miembros del equipo de Enseña Chile	8%	73%	12%	8%	0%
4	Están claras las consecuencias para aquellas personas que actúan en contra de los valores de nuestra organización	8%	15%	46%	31%	0%
5	Creo en lo que Enseña Chile está tratando de conseguir	92%	4%	4%	0%	0%
6	La visión y misión de Enseña Chile me hacen sentir que mi trabajo es importante	81%	19%	0%	0%	0%
7	Entiendo los valores de nuestra organización	77%	23%	0%	0%	0%
8	El equipo de jefes/directores vive los valores de la organización	23%	69%	8%	0%	0%
9	Sé que se espera de mí en mi rol	54%	38%	8%	0%	0%
10	Entiendo cómo mi trabajo contribuye al éxito de Enseña Chile	65%	35%	0%	0%	0%
11	Tengo los materiales y equipamientos que necesito para realizar mi trabajo adecuadamente	23%	58%	12%	8%	0%
12	Nuestros procesos facilitan que trabajemos bien con otros equipos	8%	42%	27%	23%	0%
13	En Enseña Chile puedo compartir responsabilidades con otras personas de la organización.	12%	46%	38%	4%	0%
14	En mi trabajo, tengo la oportunidad de entregar lo que me mejor se hace cada día	46%	46%	8%	0%	0%
15	En el trabajo, mis opiniones y sugerencias son consideradas	42%	50%	4%	4%	0%
16	En mi equipo confiamos mutuamente y nos apoyamos en el otro	50%	46%	4%	0%	0%
17	Tengo un buen amigo en el trabajo	50%	31%	15%	4%	0%
18	La gente que me rodea pone lo mejor de sí misma para Enseña Chile	50%	42%	4%	4%	0%
19	El equipo de jefes/directores actúa rápido si el desempeño de la organización falla	12%	54%	27%	8%	0%
20	Enseña Chile no admite el mal desempeño individual	12%	31%	38%	15%	4%
21	En el último año, he tenido la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.	65%	31%	4%	0%	0%
22	En esta organización, la remuneración estimula a los empleados a dar lo mejor de sí	15%	35%	38%	4%	8%
23	Los equipos que me indentifican y reconocen y valorados por ello	27%	46%	23%	4%	0%
24	Mi jefe comunica claramente cuáles son los objetivos para mi equipo	23%	65%	8%	4%	0%
25	Recibo retroalimentación útil sobre mi desempeño debido al tiempo	15%	62%	23%	0%	0%
26	Recibo ayuda que necesito para aprender y crecer profesionalmente	12%	62%	23%	4%	0%
27	Mi jefe es un ejemplo para mí	35%	27%	38%	0%	0%
28	Me es útil explicar aquellas decisiones que impactan en mi trabajo	20%	48%	16%	16%	0%
29	Mi jefe, es alguien en el trabajo, se preocupa por mi bienestar	62%	31%	4%	4%	0%
30	Mi jefe es honesto en el trato con otros	65%	23%	8%	4%	0%
31	Mi jefe reconoce cuando hago bien mi trabajo y hace comentarios al respecto	42%	50%	4%	4%	0%
32	Mi jefe es receptivo a la retroalimentación que le proveo	46%	42%	8%	4%	0%
33	Mi jefe me impulsa a trabajar en conjunto con otros equipos	31%	42%	23%	4%	0%
34	Estoy orgulloso de trabajar para Enseña Chile	77%	23%	0%	0%	0%
35	¿Cuán satisfecho estás con Enseña Chile como lugar de trabajo?	38%	54%	8%	0%	0%
36	Enseña Chile vive sus valores organizacionales	38%	46%	12%	4%	0%
37	Recomendaría Enseña Chile a un amigo como lugar para trabajar	58%	38%	4%	0%	0%
38	Me siento parte de una red amplia que trabaja en conjunto por reducir la brecha educativa	62%	27%	12%	0%	0%
39	Siento que he logrado, a través de mi trabajo, generar un impacto significativo en los pechs/alumnis	35%	46%	12%	8%	0%
40	Creo que es vital vincularme con los pechs para que estos tengan una mejor experiencia de impacto	73%	19%	8%	0%	0%
41	Me siento conectado a los pechs y/o Alumnis	23%	54%	15%	8%	0%
42	He logrado vincularme significativamente a la gran mayoría de la oficina	35%	58%	4%	4%	0%

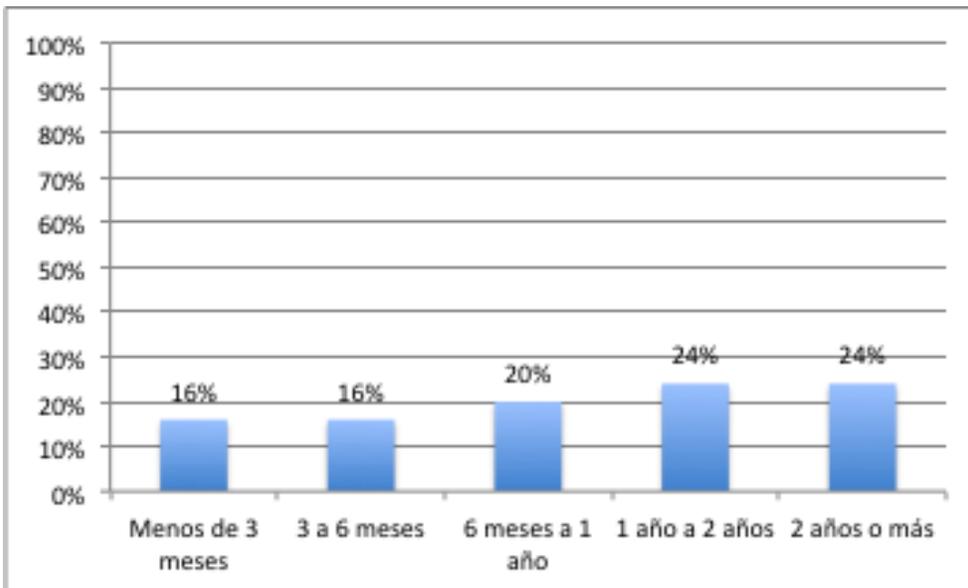
**Gráfico 1: Datos demográficos: Región de desempeño**



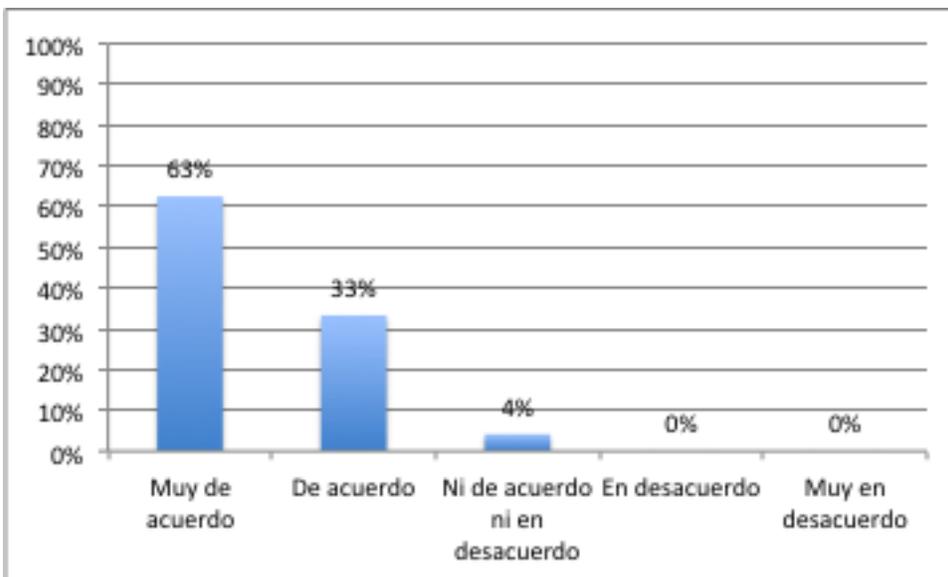
**Gráfico 2: Datos demográficos: Áreas de trabajo**



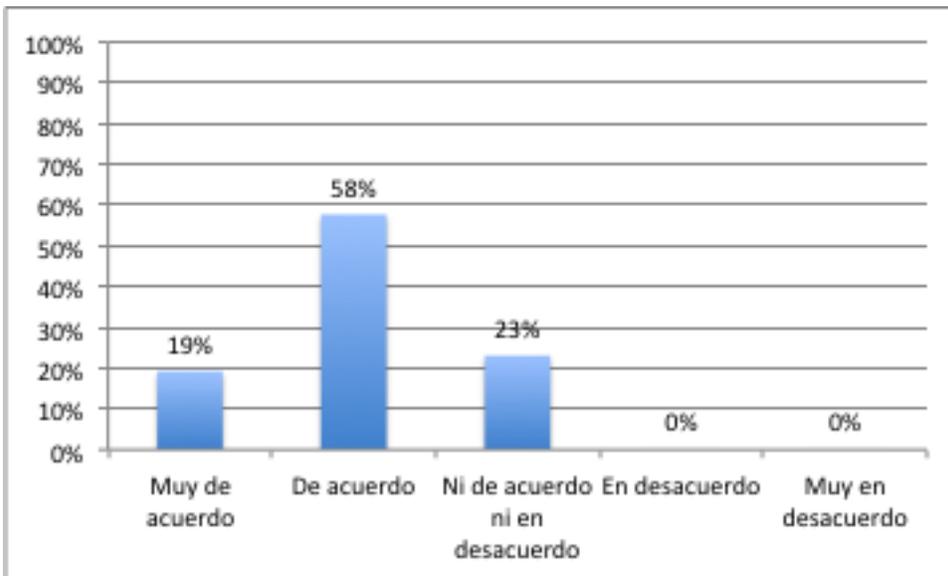
**Gráfico 3: Datos Demográficos: Antigüedad en la organización**



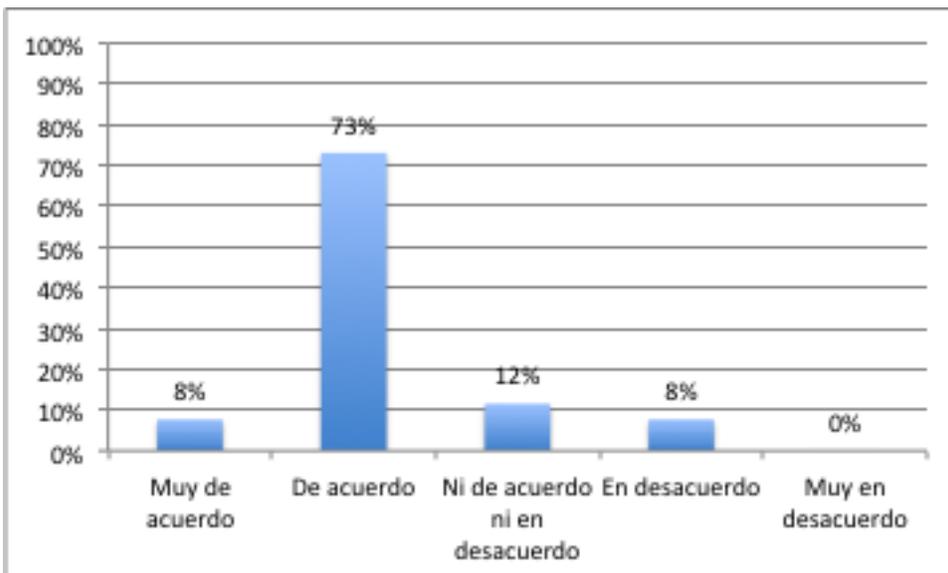
**Gráfico 4 - Pregunta 1: El equipo de jefes/directores está comprometido con los objetivos de la ONG**



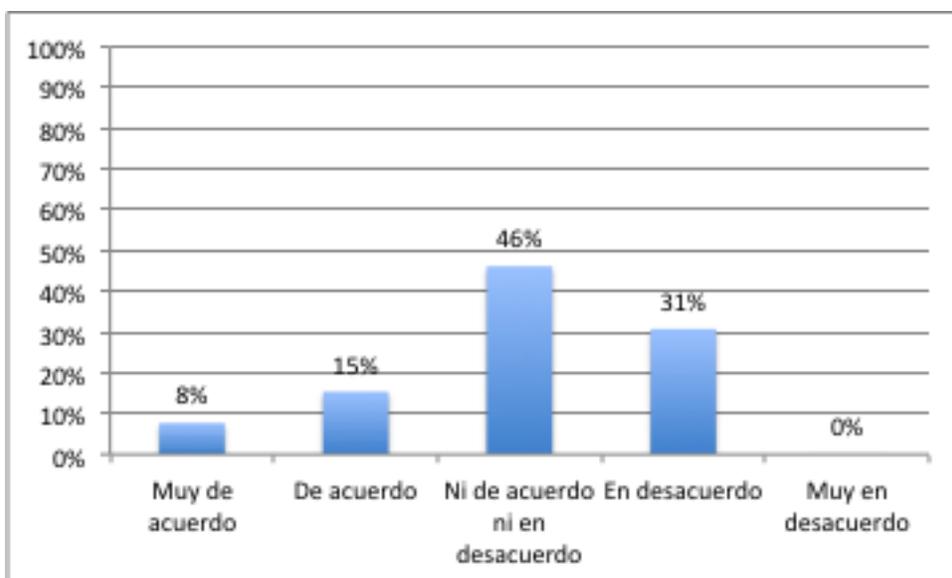
**Gráfico 5 - Pregunta 2:** Sé lo que está pasando en la ONG



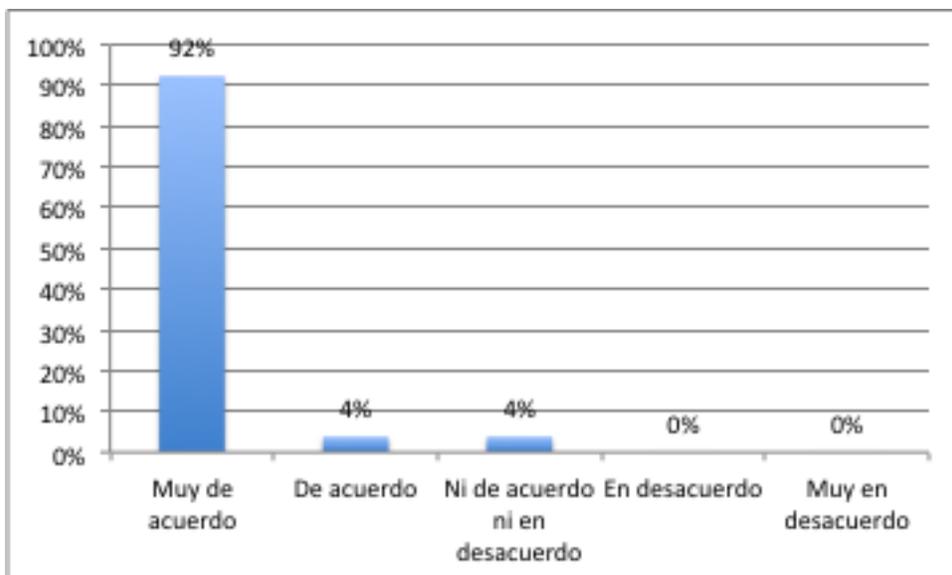
**Gráfico 6 - Pregunta 3:** La visión, estrategia y metas de la ONG son entendidas profundamente por todos los miembros del equipo de la ONG



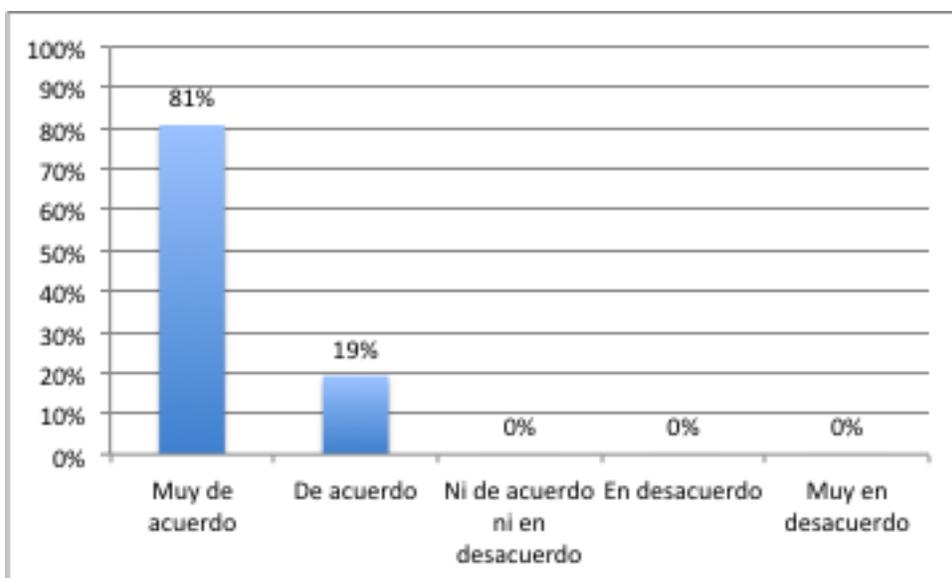
**Gráfico 7 - Pregunta 4:** Están claras las consecuencias para aquellas personas que actúan en contra de los valores de nuestra organización



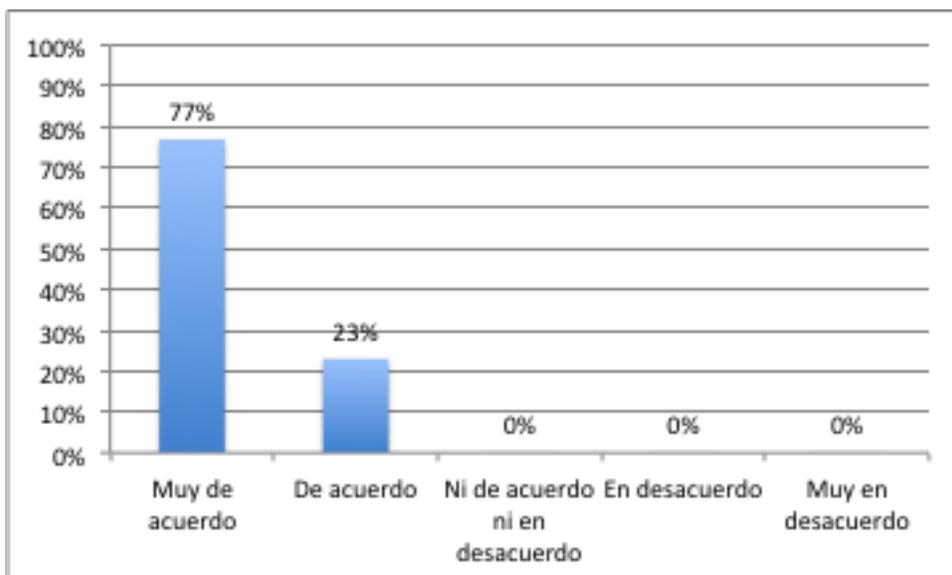
**Gráfico 8 - Pregunta 5:** Creo en lo que la ONG está tratando de conseguir



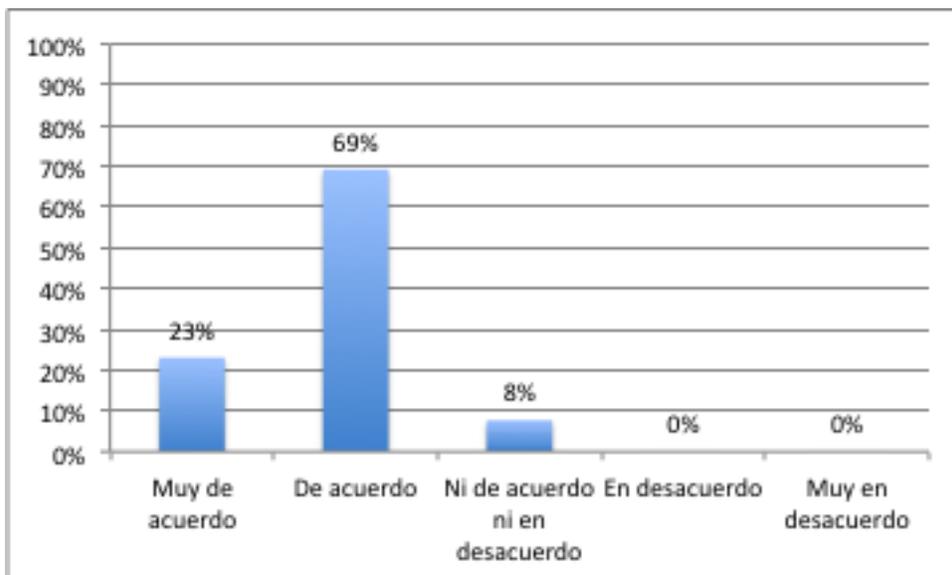
**Gráfico 9 - Pregunta 6:** La visión y misión de la ONG me hacen sentir que mi trabajo es importante



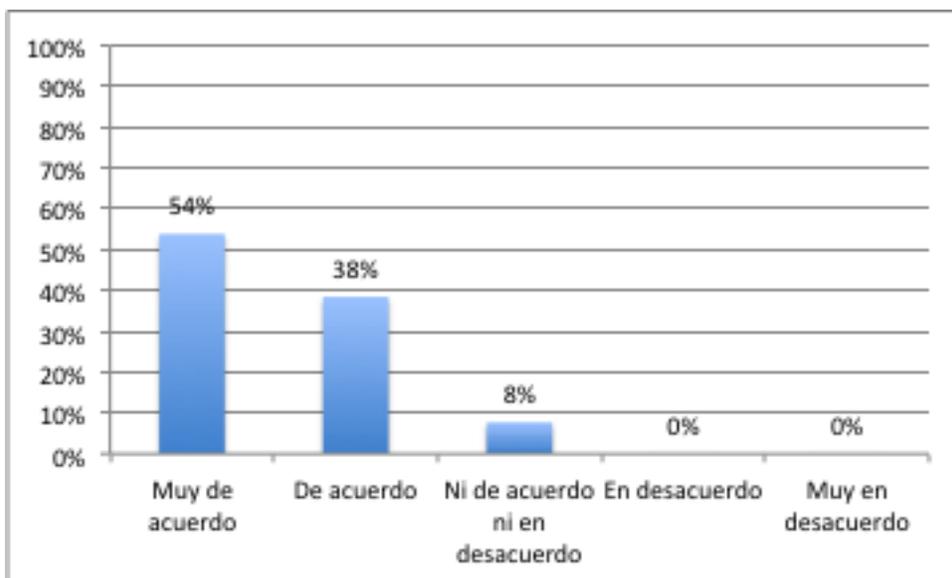
**Gráfico 10 - Pregunta 7:** Entiendo los valores de nuestra organización



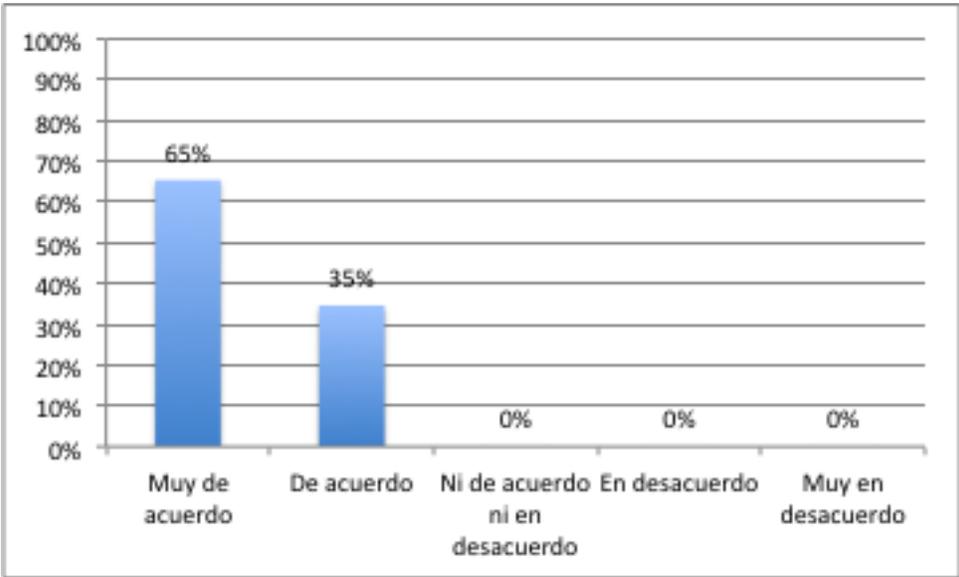
**Gráfico 11 - Pregunta 8:** El equipo de jefes/directores vive los valores de la organización



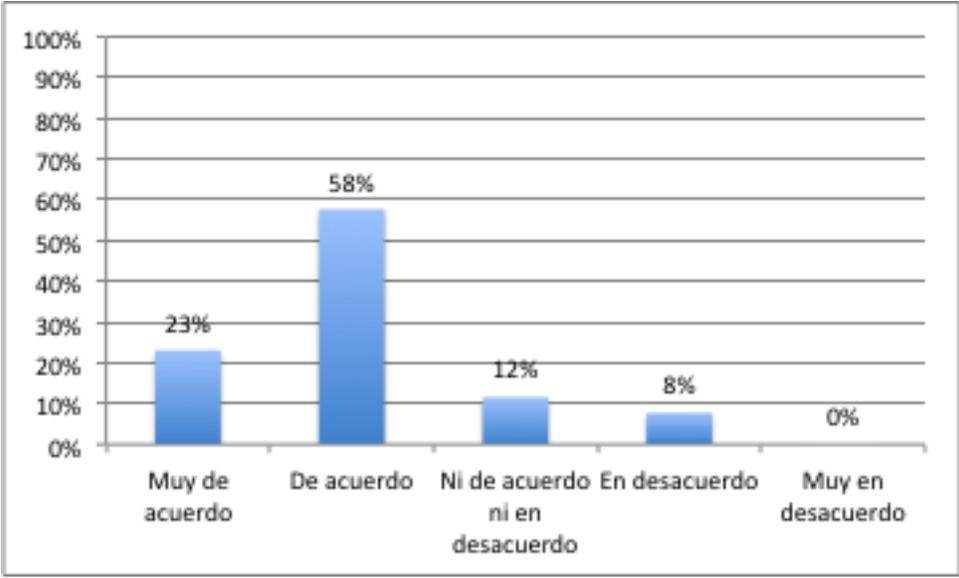
**Gráfico 12 - Pregunta 9:** Sé lo que se espera de mí en mi rol



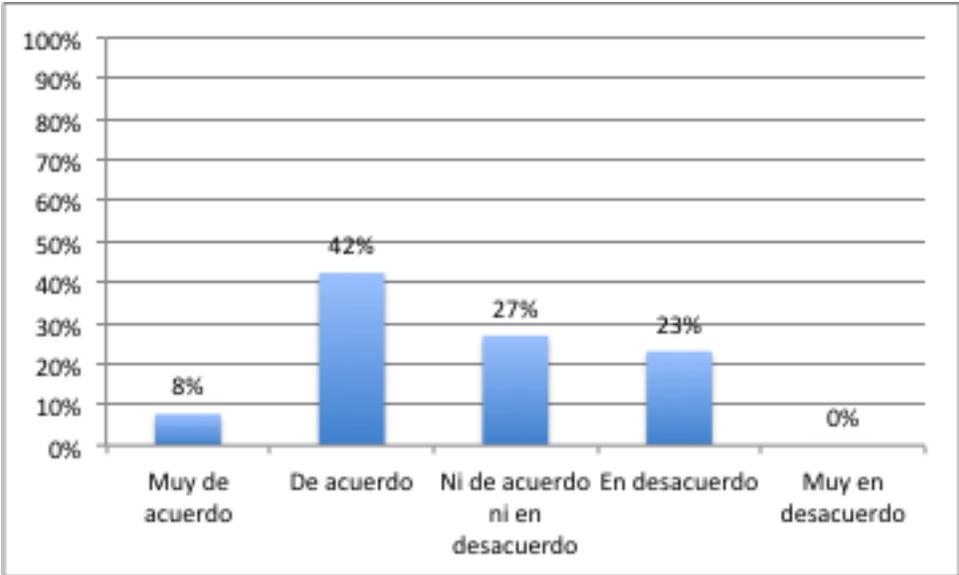
**Gráfico 13 - Pregunta 10:** Entiendo cómo mi trabajo contribuye al éxito de la ONG



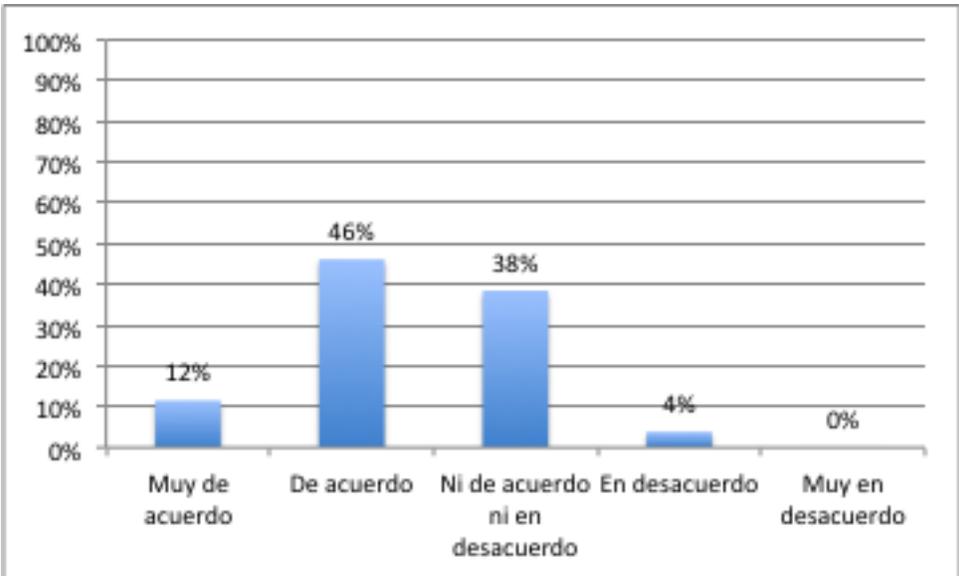
**Gráfico 14 - Pregunta 11:** Tengo los materiales y equipamientos que necesito para realizar mi trabajo adecuadamente



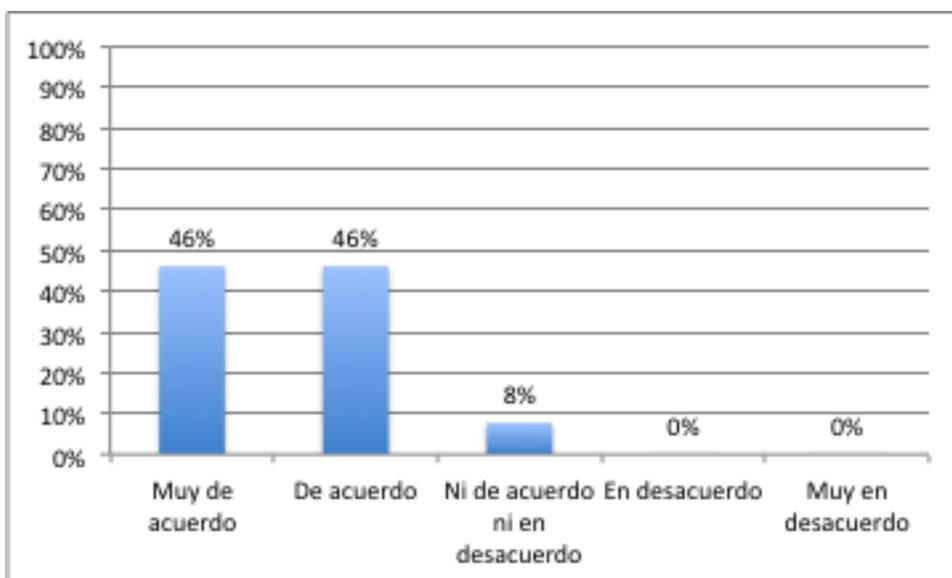
**Gráfico 15 - Pregunta 12:** Nuestros procesos facilitan que trabajemos bien con otros equipos



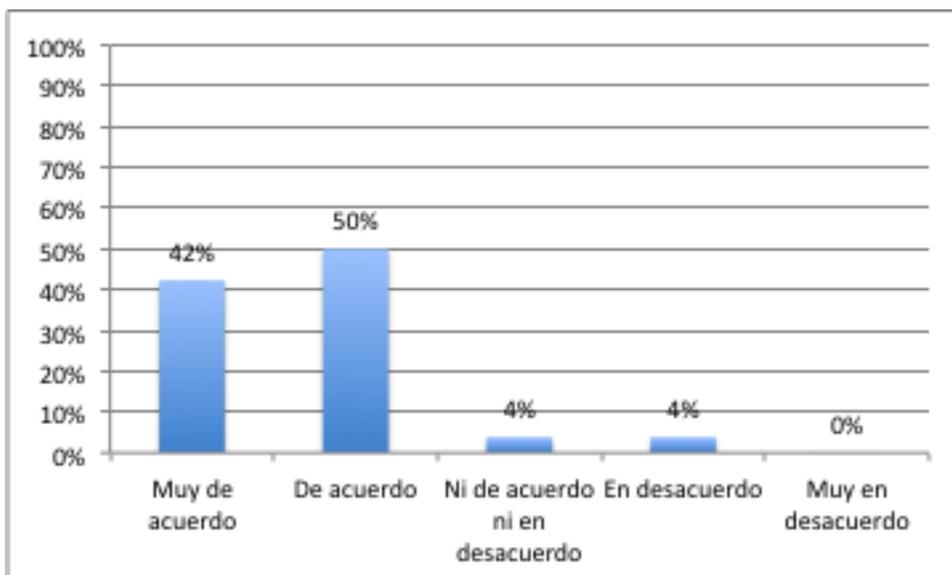
**Gráfico 16 - Pregunta 13:** En la ONG puedo compartir responsabilidades con otras personas de la organización



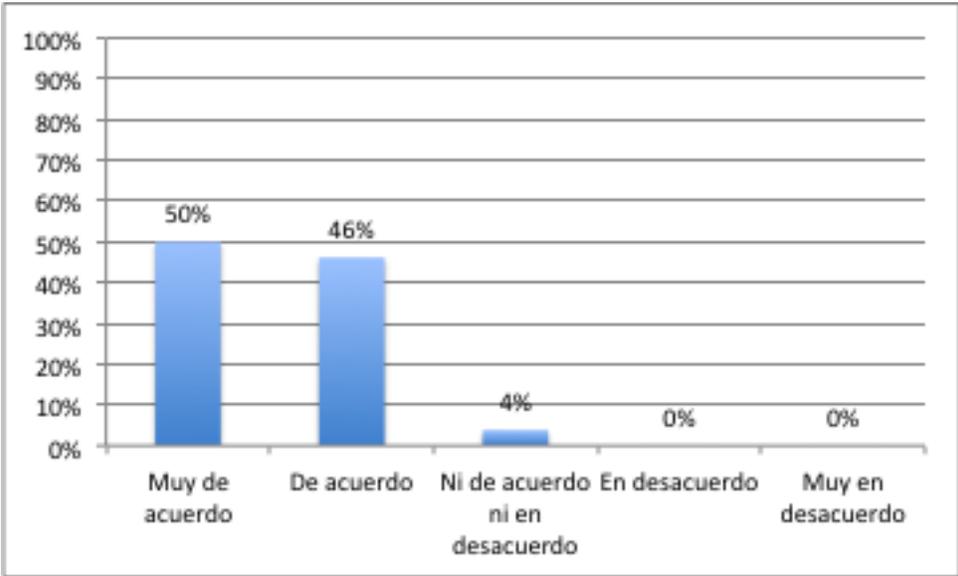
**Gráfico 17 - Pregunta 14:** En mi trabajo, tengo la oportunidad de entregar lo que mejor se hacer cada día



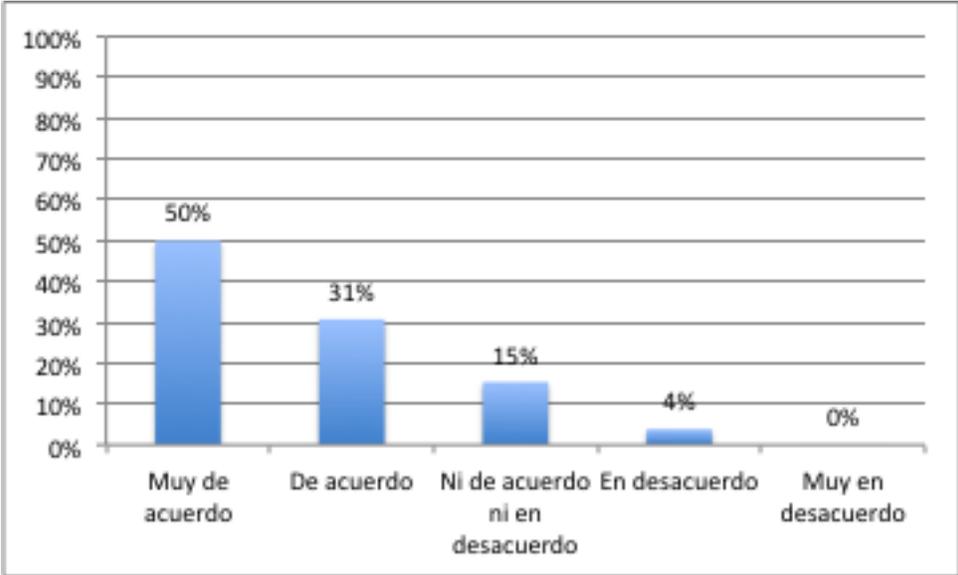
**Gráfico 18 - Pregunta 15:** En el trabajo, mis opiniones y sugerencias son consideradas



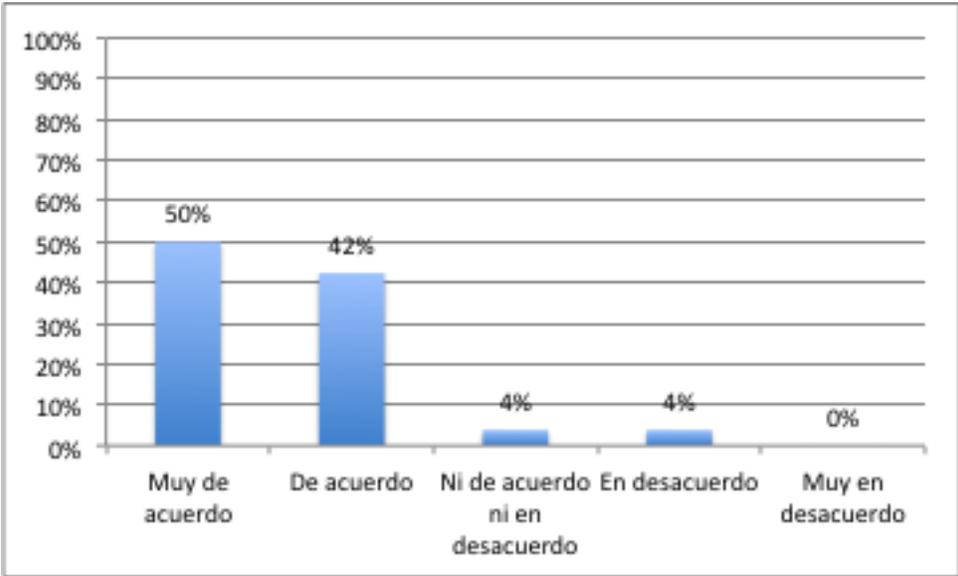
**Gráfico 19 - Pregunta 16:** En mi equipo confiamos mutuamente y nos apoyamos en el otro



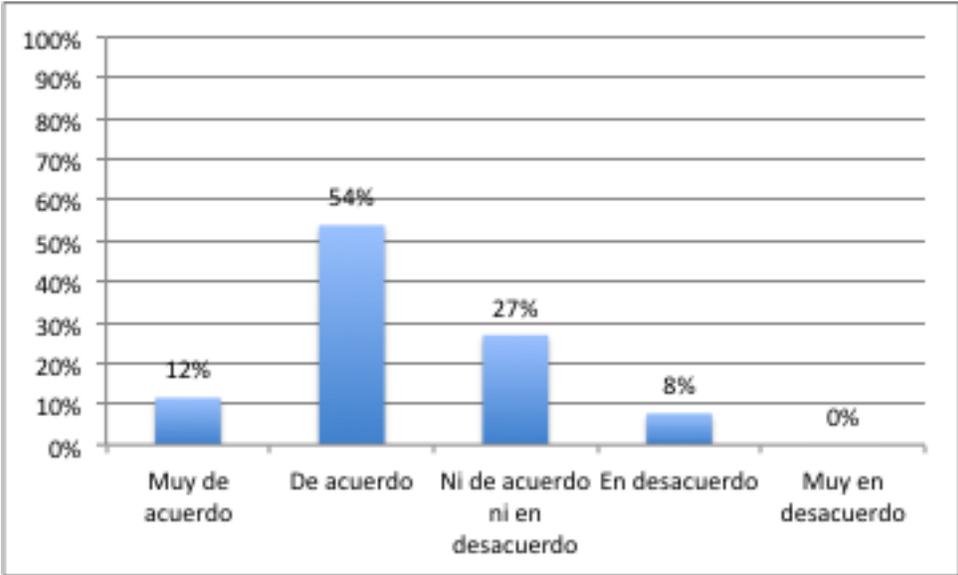
**Gráfico 20 - Pregunta 17:** Tengo un buen amigo en el trabajo



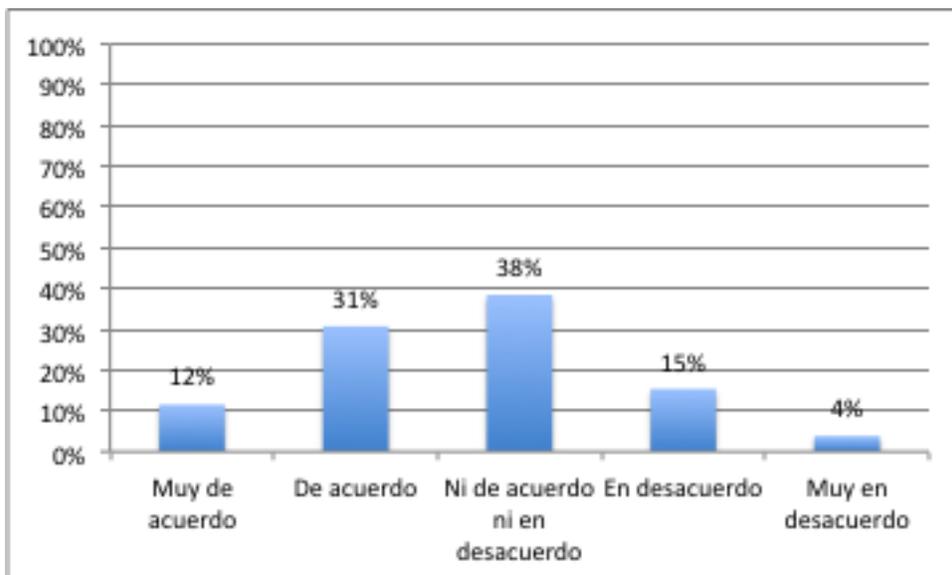
**Gráfico 21 - Pregunta 18:** La gente que me rodea pone lo mejor de si misma en la ONG



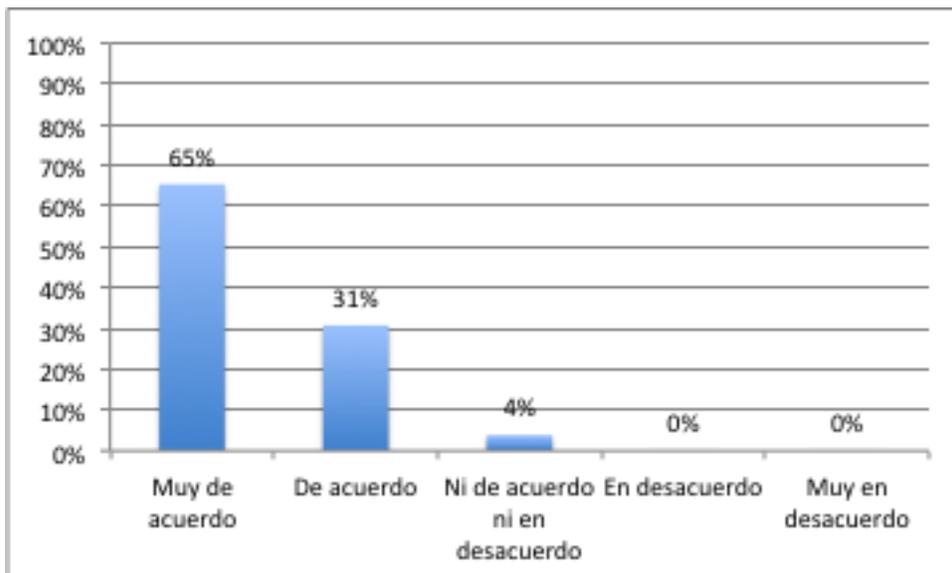
**Gráfico 22 - Pregunta 19:** El equipo de jefes/directores actúa rápido si el desempeño de la organización falla



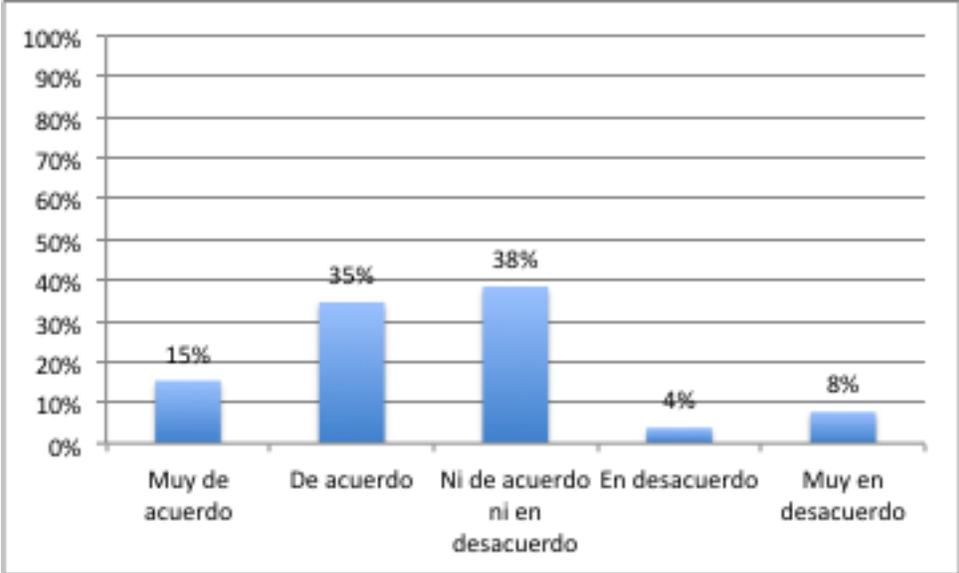
**Gráfico 23 - Pregunta 20: la ONG no admite el mal desempeño individual**



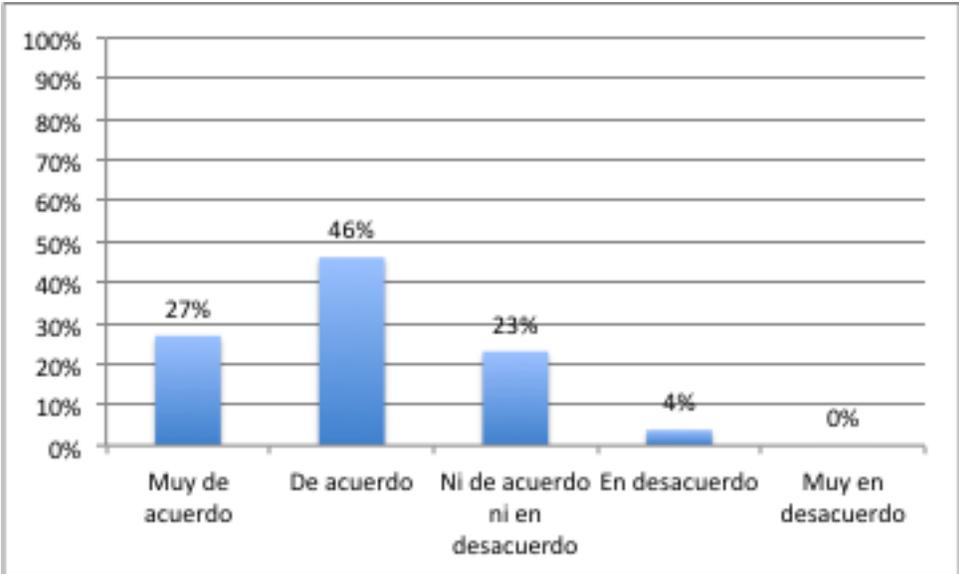
**Gráfico 24 - Pregunta 21: En el último año, he tenido la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo**



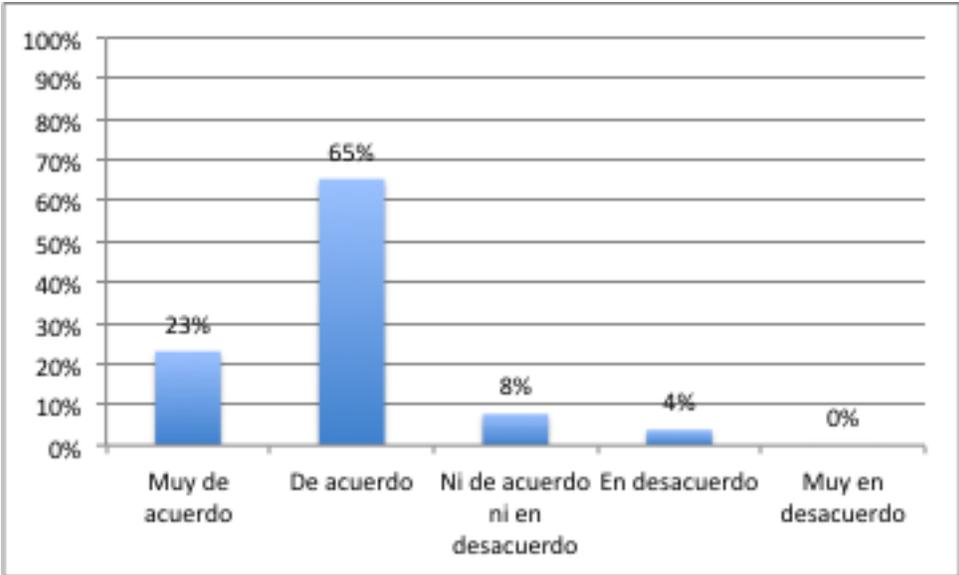
**Gráfico 25 - Pregunta 22:** En esta organización, la remuneración estimula a los empleados a dar lo mejor de sí



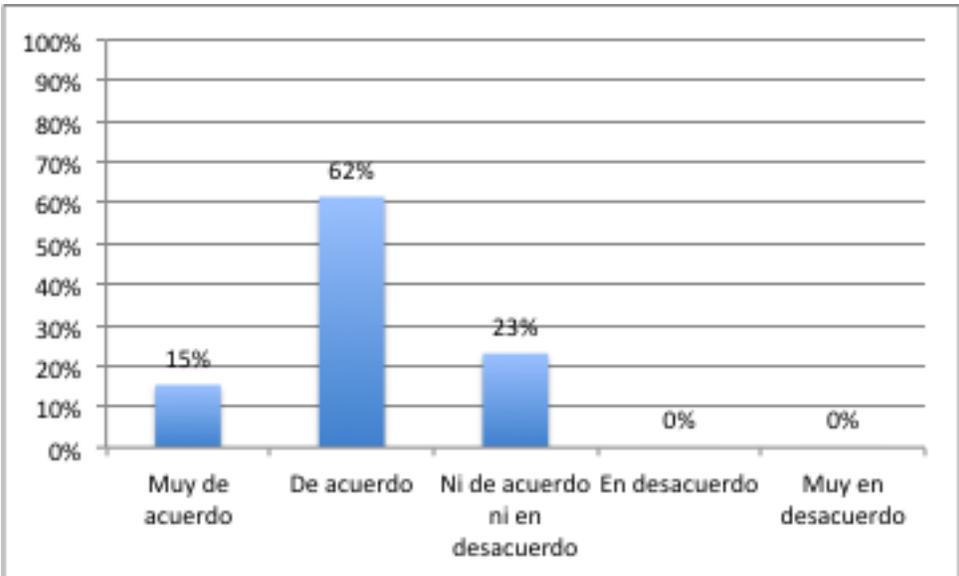
**Gráfico 26 - Pregunta 23:** Los equipos que rinden bien son reconocidos y valorados por ello



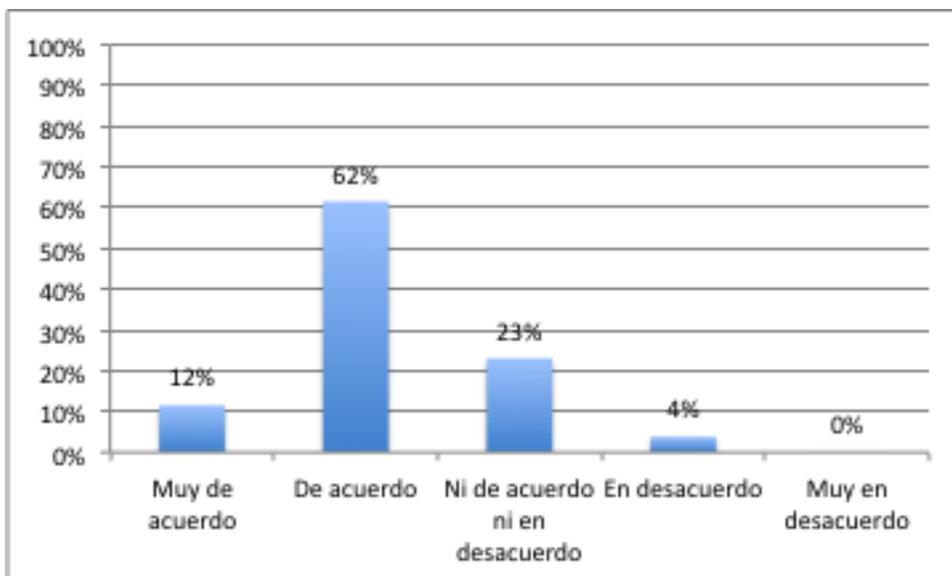
**Gráfico 27 - Pregunta 24:** Mi jefe comunica claramente cuáles son los objetivos para mi equipo



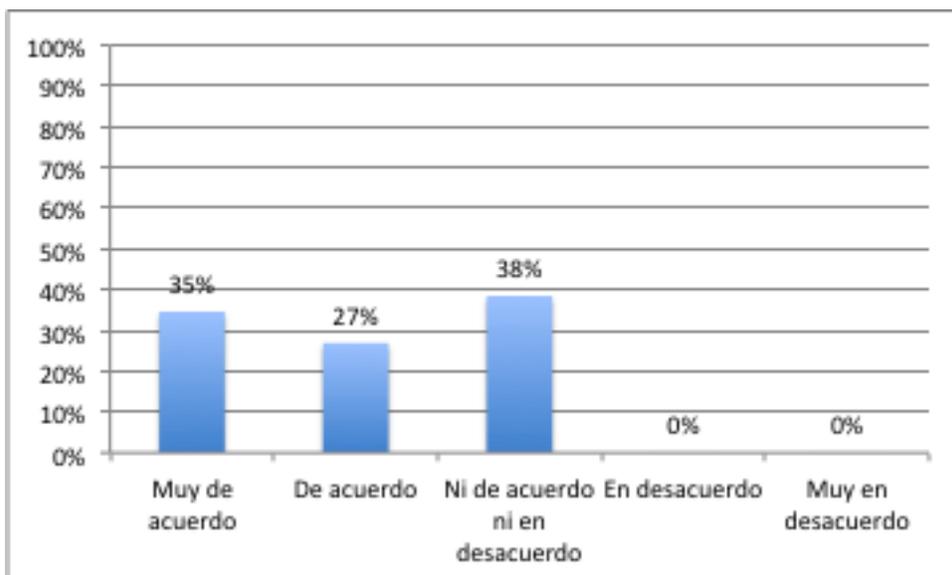
**Gráfico 28 - Pregunta 25:** Recibo retroalimentación útil sobre mi desempeño a su debido tiempo



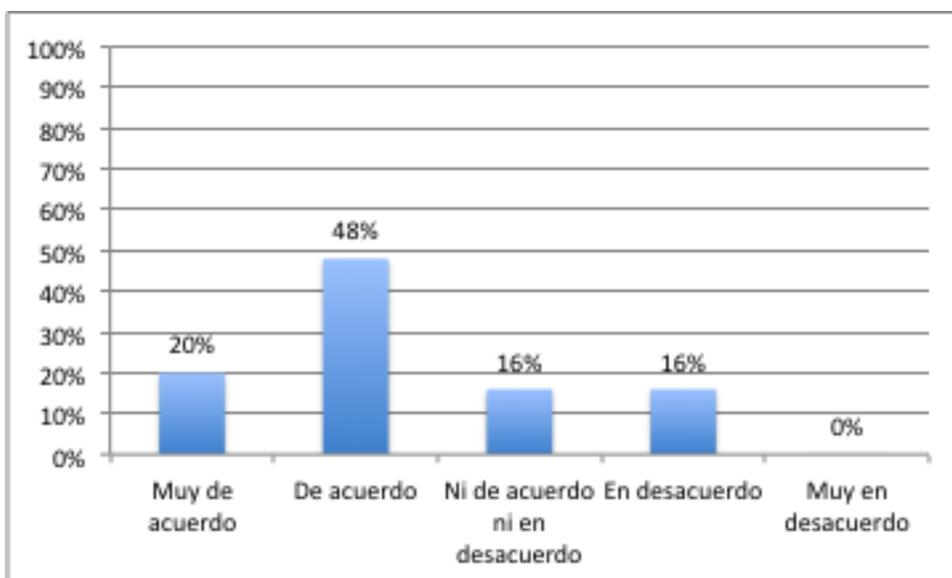
**Gráfico 29 - Pregunta 26:** Recibo la ayuda que necesito para aprender y crecer profesionalmente



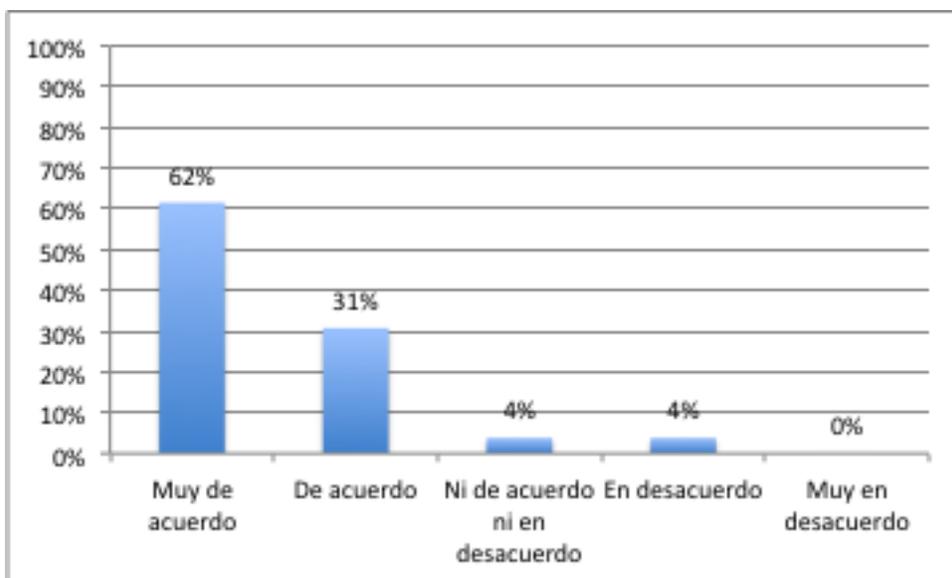
**Gráfico 30 - Pregunta 27:** Mi jefe es un ejemplo para mí



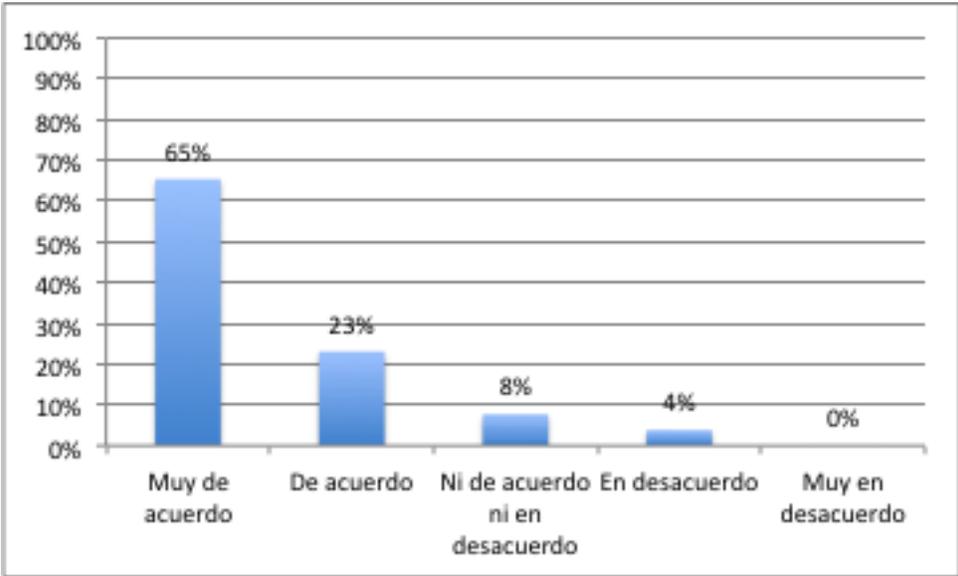
**Gráfico 31 - Pregunta 28:** Me suelen explicar aquellas decisiones que impactan en mi trabajo



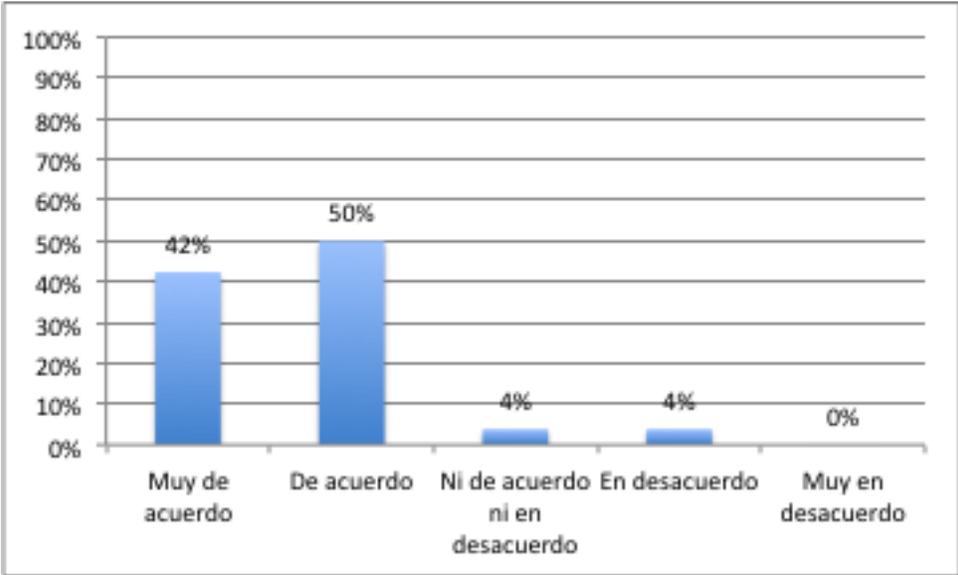
**Gráfico 32 - Pregunta 29:** Mi jefe, o alguien en el trabajo, se preocupa de mí como persona



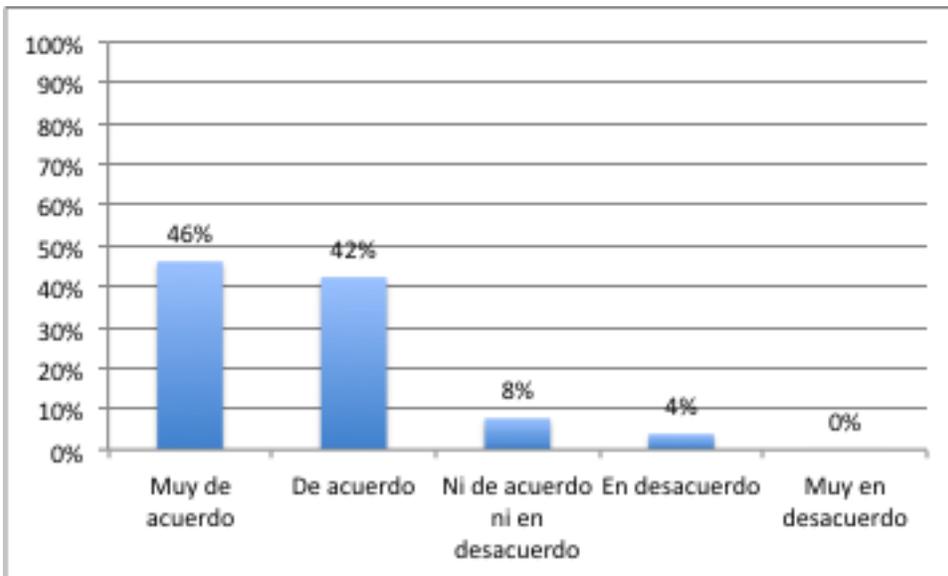
**Gráfico 33 - Pregunta 30:** Mi jefe es honesto en el trato con otros



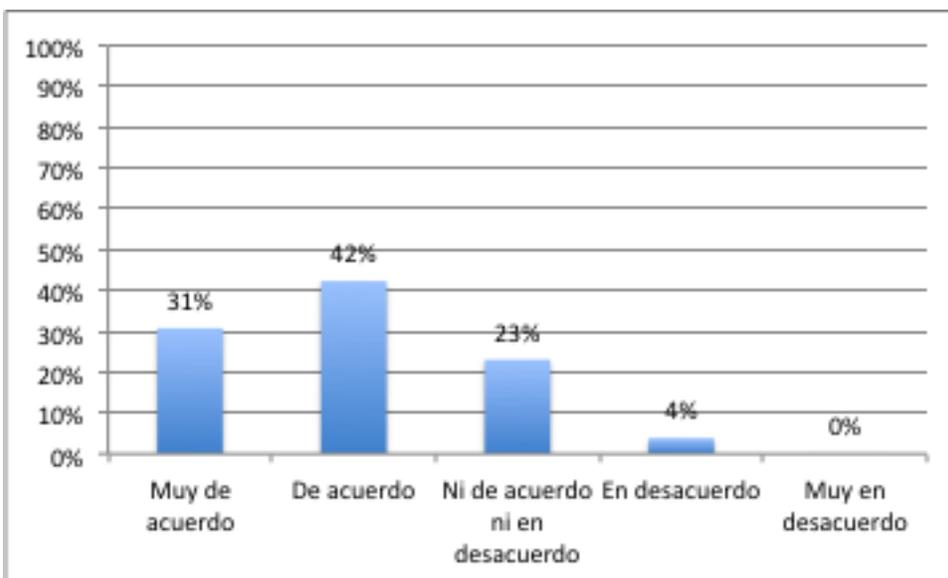
**Gráfico 34 - Pregunta 31:** Mi jefe reconoce cuando hago bien mi trabajo y hace comentarios al respecto



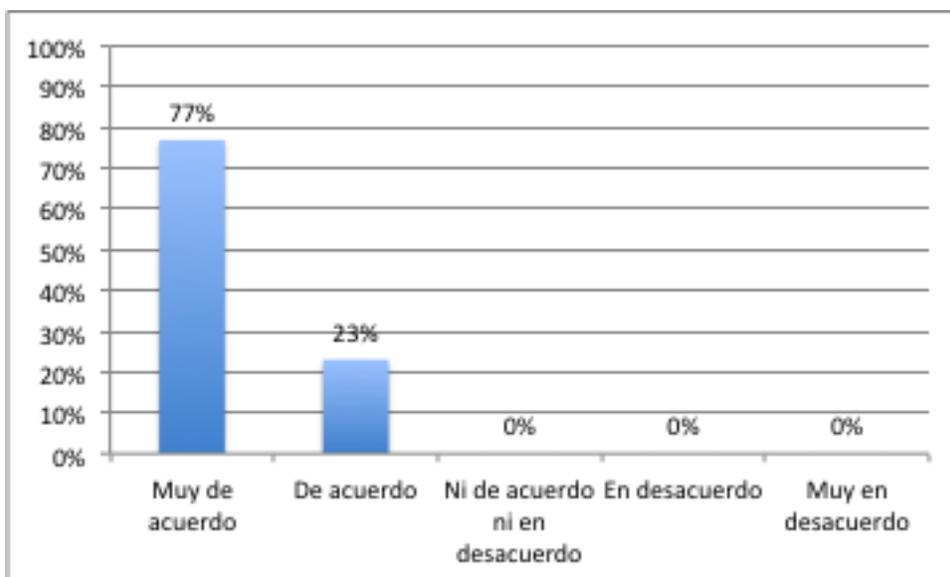
**Gráfico 35 - Pregunta 32:** Mi jefe es receptivo a la retroalimentación que le proveo



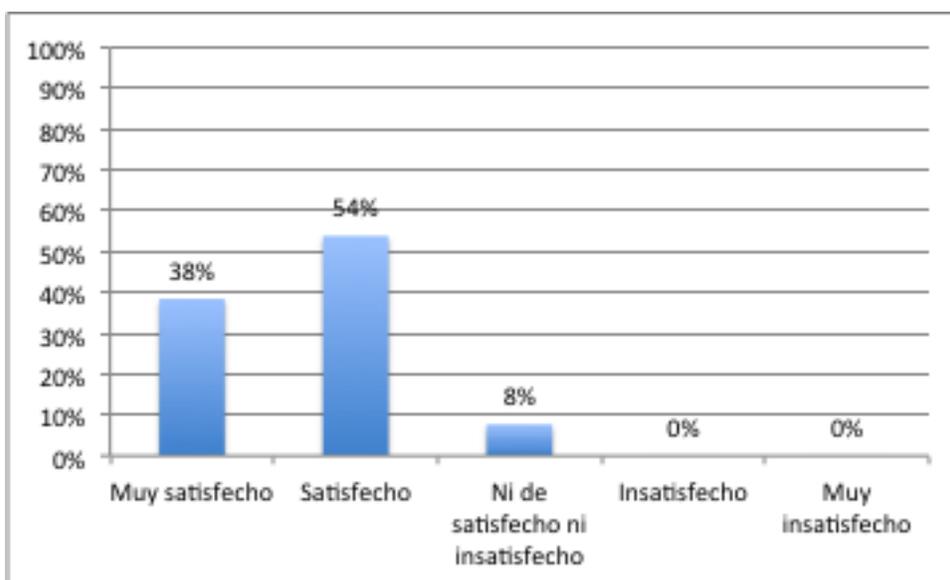
**Gráfico 36 - Pregunta 33:** Mi jefe nos empuja a trabajar en conjunto con otros equipos



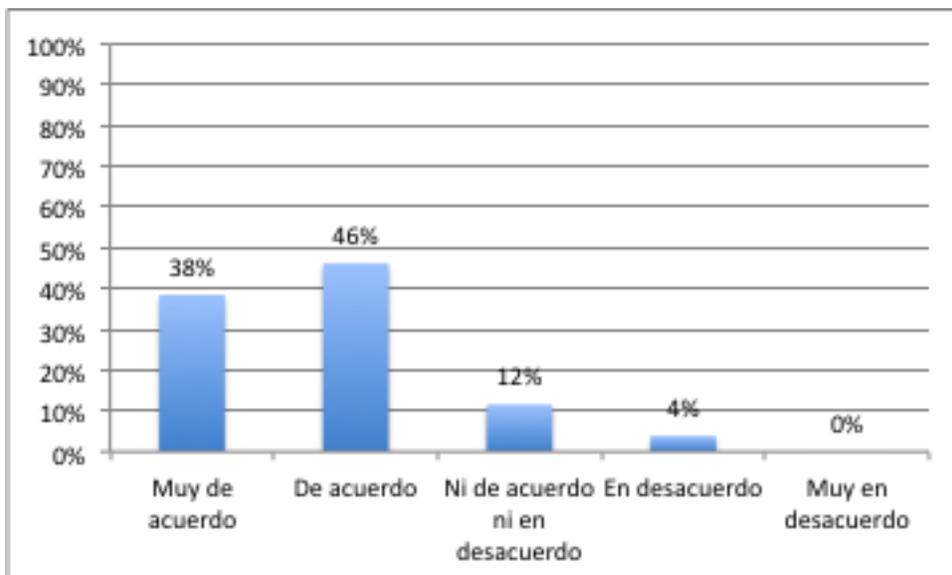
**Gráfico 37 - Pregunta 34:** Estoy orgulloso de trabajar en la ONG



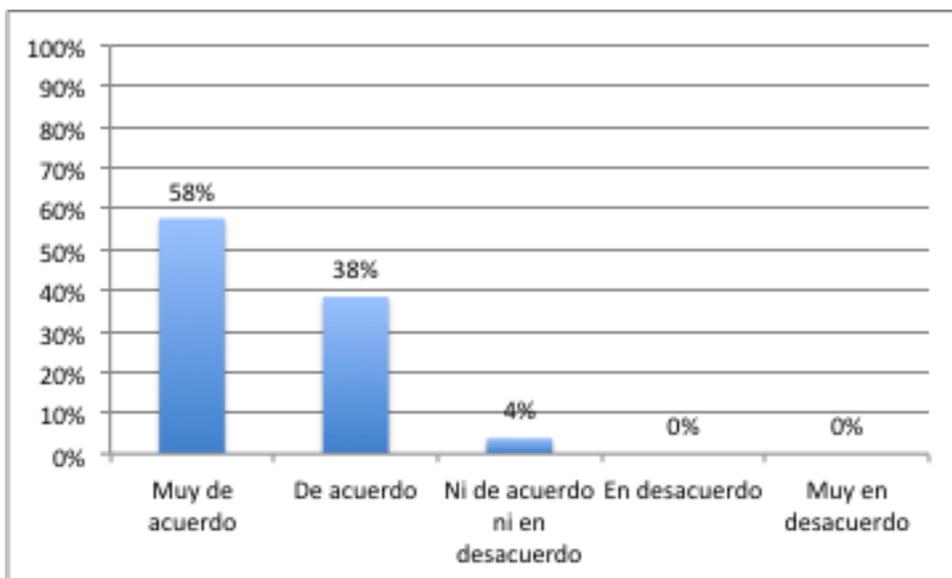
**Gráfico 38 - Pregunta 35:** ¿Cuán satisfecho estás con la ONG como lugar de trabajo?



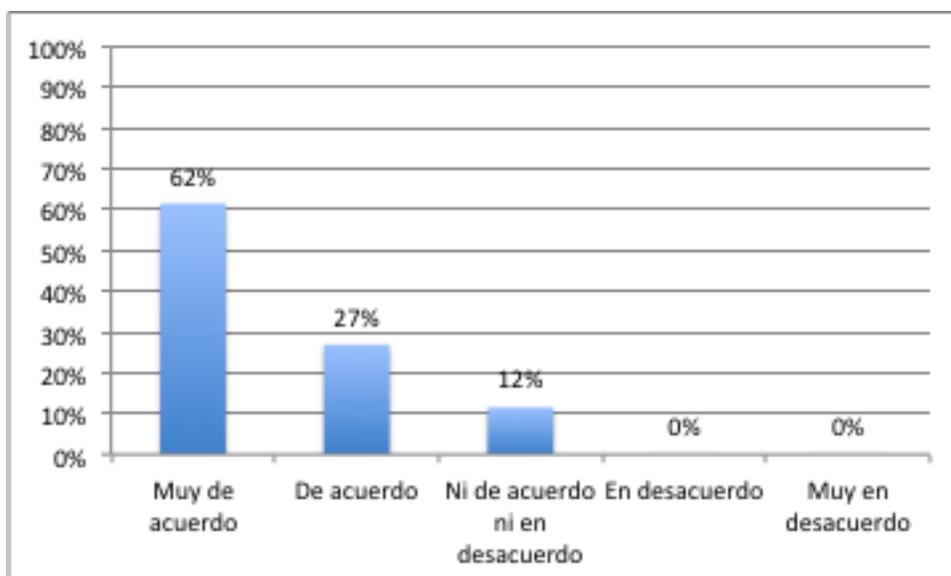
**Gráfico 39 - Pregunta 36:** la ONG vive sus valores organizacionales



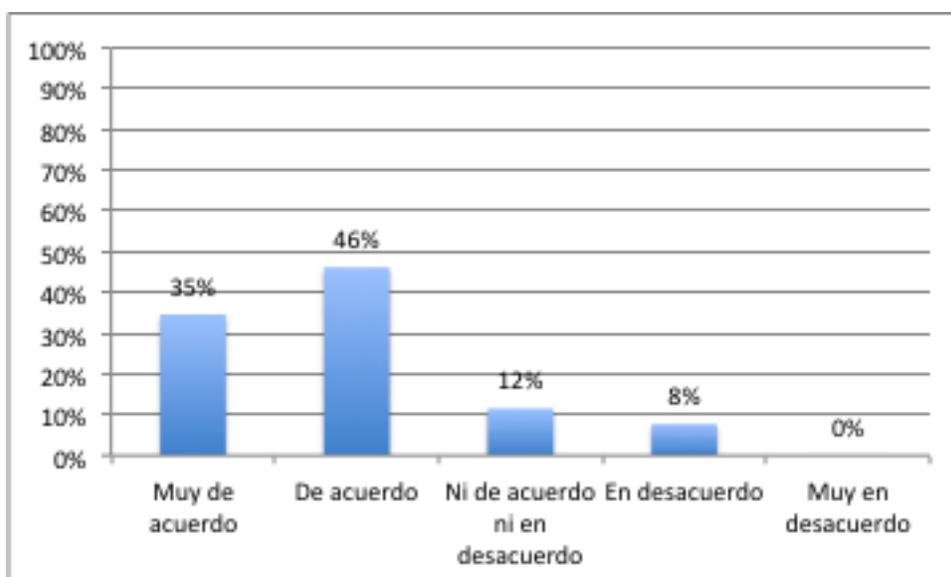
**Gráfico 40 - Pregunta 37:** Recomendaría la ONG a un amigo como lugar para trabajar



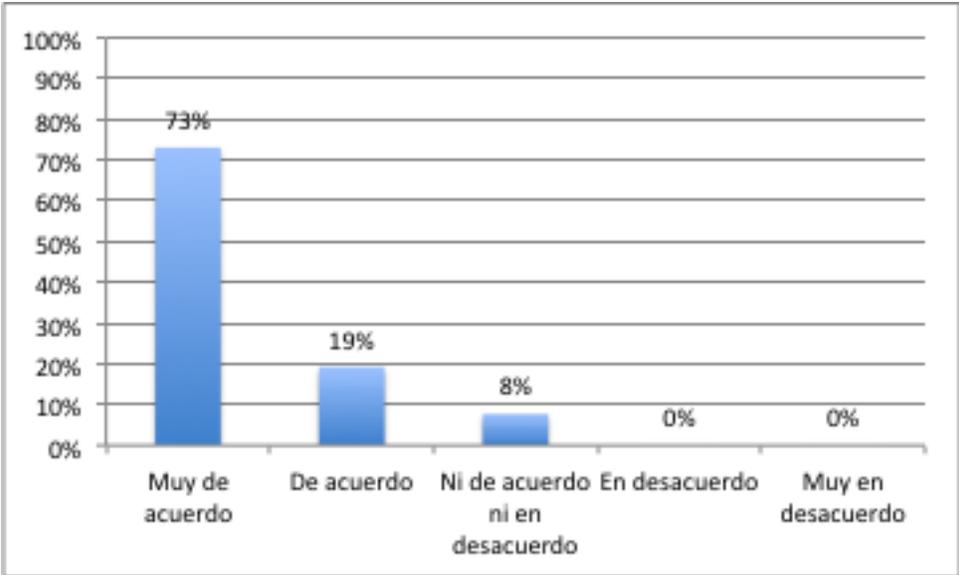
**Gráfico 41 - Pregunta 38:** Me siento parte de una red amplia que trabaja en conjunto por reducir la brecha educacional



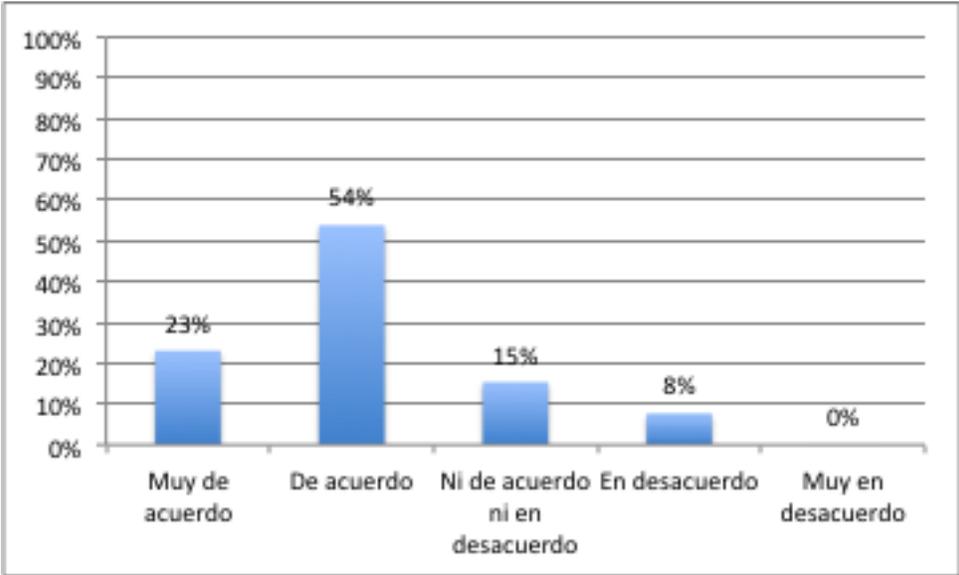
**Gráfico 42 - Pregunta 39:** Siento que he logrado, a través de mi trabajo generar impacto significativo en los pechs/alumnis



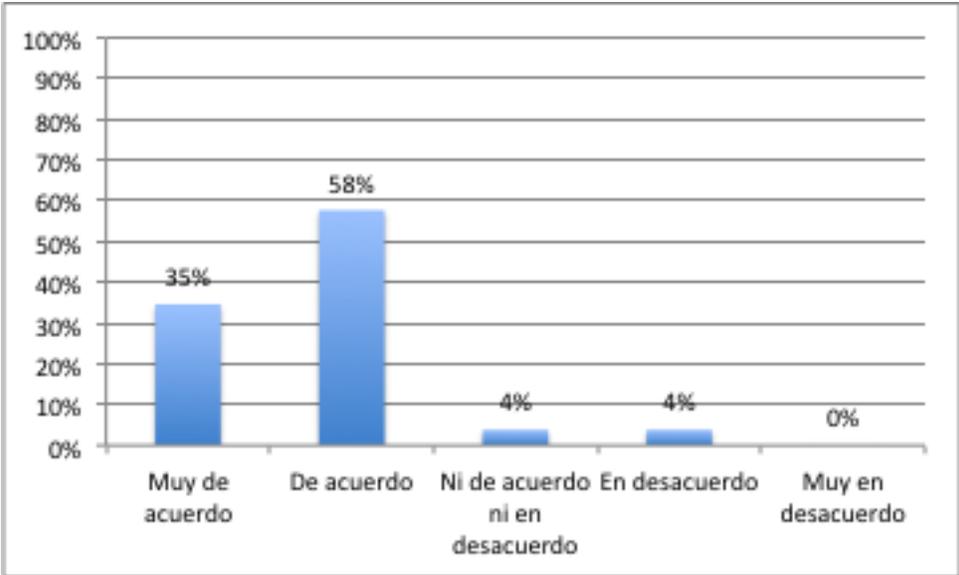
**Gráfico 43 - Pregunta 40:** Creo que es vital vincularme con los pechs para que estos tengan una mejor experiencia de impacto



**Gráfico 44 - Pregunta 41:** Me siento conectado a los Pechs y/o Alumnis



**Gráfico 45 - Pregunta 42:** He logrado vincularme significativamente a la gran mayoría de la oficina



## **Anexo 6:**

### **a) Coordinadora 1: Mujer - Coordinadora - 30 años - 2 años en la ONG.**

#### **¿Cuáles son las razones por las cuales dejas la ONG?**

Son 2. Una y la principal es que tenía muchas ganas de hacer clases. Aquí no podía hacerlo. Pregunté el año pasado, y si bien no fue un no, era poco probable hacerlo. Después no volví a preguntar. La otra razón es que quiero tiempo para mí. Quiero hacer mucho y los costos de estar acá son muy altos. Son costos personales, destino mucho tiempo, fines de semana al trabajo. Igual depende de la capacidad de cada uno de organizarse, pero pese a ello, es mucho. Este año hubo un desgaste emocional importante con los profesores, yo tenía poco tiempo...

#### **¿Cuál es LA razón más importante? ¿Por qué esa razón es tan importante (o significativa) para ti?**

Hacer clases. Quería volver a hacer clases y no sólo ver clases de otros profesores.

#### **¿Cuál es tu percepción acerca de la ONG (ahora)?**

El equipo humano es increíble, es muy grato trabajar acá. La mayoría de la gente es un aporte a mi pega, hice amistades. La forma de trabajo se intenta que sea siempre rigurosa y excelente y es transversal. También hay que tener los pies bien puestos. Se busca esa rigurosidad. Otro ámbito es que yo aprendí mucho acá, en mi rol de profe, para hacer clases. Conocí un modelo distinto y tengo muchas ganas de llevarlo a cabo. Hay algunos que quieren seguir escalando profesionalmente, que no es mi caso, y tocan techo pronto. Sobretudo en el equipo de Formación. He visto rotar mucha gente y en general tiene que ver con asumir nuevas oportunidades o desafíos profesionales. Y como último punto, un sello de acá es el ritmo de trabajo, que es muy fuerte. Se trabaja mucho, hasta muy tarde, y creo que es en todas las áreas. El compromiso es súper alto y lleva a ese ritmo intenso. Y eso te pasa la cuenta. Es propio de esta ONG.

#### **¿Qué era lo que más te motivaba a permanecer aquí?**

Aprender No es que sienta que ya aprendí todo. Pero es lo que mas me motivaba, aprender de mi jefa, los profesores, el equipo, eso. Igual me gusta el trabajo. Pero me angustiaba un poco ver al profesor y no hacer clase yo.

**¿Qué ha sido satisfactorio en tu período en la ONG? ¿Y lo más frustrante?**

Me llevo mas cosas que las que creo que dejé. No sé si estoy absolutamente satisfecha del trabajo hecho. Me sentía satisfecha cuando veía cambios notorios en la sala de clases de los profesores. No me es tan notorio porque eso era lento. También fue satisfactorio cuando un par de profesores que estuvieron apunto de irse se quedaron. Eso fue bueno. Lo mas frustrante, el 2013, tenia 20 profesores a mi cargo y como 8 o 10 estuvieron emocionalmente mal, con tratamientos psicológicos, frustrados y yo no sabia qué mas hacer para apoyarlos. Eso mas que la salida de los profesores, me tenía frustrada.

**¿Qué podrías haber hecho mejor si te hubiésemos dado la oportunidad?**

Una oportunidad habría sido tener menos profesores a cargo. Podría haber trabajado más con los pech que tenían buen nivel. Por el número de profesores tuve que priorizar a los que tenían dificultades. Hubo profesores con los que estuve poco tiempo y foco en ellos. Opté y opté mal, porque fue desequilibrado. Menos profesores habría ayudado.

**¿Qué podríamos haber hecho para sacar todo tu potencial? ¿Qué acciones efectivamente hicimos para sacar ese potencial?**

Me sentí súper apoyada por el equipo acá. No tanto de mis pares, sino que de mi jefa. Tuve muchas conversaciones que me potenciaron e hicieron darme cuenta de muchas cosas. Por eso siento que me llevo más de lo que dejé. Fue muy enriquecedor para mi.

**¿Qué opinión tienes acerca de los distintos procesos de RRHH, tales como la selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño en la ONG?**

Las evaluaciones de desempeño no eran tan significativas porque a mi me daban feedback

cada 2 semanas. Se evaluaba constantemente. Del proceso de selección me acuerdo poco. Fue riguroso comparado con la selección que se hace en colegios. Me fui con la sensación de que es difícil entrar. De la capacitación tengo cero comentarios. Entré de inmediato a la capacitación, que fue una bomba de información, porque entré a destiempo. No entendía el lenguaje que se hablaba acá. Donde empecé a amasar esto fue en el Instituto de Verano en el hacer de tutor y fue porque tuve mucha ayuda, sobretodo de Víctor. Me acompañaron y explicaron hartito. No sé si es bueno que alguien ingrese encima.

### **¿Cuál es tu sensación o “feeling” de la cultura de la ONG? ¿Por qué?**

Yo no me sentí nunca tan parte de la cultura de esta ONG. Me sentí mas parte del equipo de Formación, porque estaba en terreno. Pero externamente, lo que veía, es que es un lugar muy positivo de las relaciones humanas. Lo otro de la cultura es lo que te dije, de la pega, de trabajar mucho. Aquí es bien visto si te descrestas trabajando. Todos saben que está mal, que hay que ser sustentable, pero a la hora de los “quiubos”, igual hay una valoración no explícita del trabajar mucho. Yo también enganché con eso por mi perfil. En mi colegio de antes era igual. No lo adquirí acá. Acá el ritmo es mucho más fuerte, pero tengo esa sensación. Un trabajador completo es el que realmente trabaja mucho. Eso extrañamente te valida frente a los profesores. No debería ser así. Ambos estamos sufriendo y trabajando hasta tarde. Se sienten acompañados y nos les gusta ver a gente en la oficina que trabajen poco, o en el horario. Lo otro es que nunca tuve mucha conexión con las regiones, mas allá de las relaciones personales que establecí con ellos. Esta la intención de regiones de hacer un trabajo más coordinado, pero aquí en la practica no se da tanto. Regiones pide una y otra vez que las pesquen, hay una cultura muy de región Metropolitana.

### **¿Hay alguna política o regla sin sentido que debiéramos cambiar/mejorar?**

No.

### **¿Cómo podemos mejorar las condiciones de trabajo de los profesionales la ONG?**

Tiene que haber más coordinadores. Si la fundación crece y aumenta la cantidad de profesores, entiendo que los recursos son limitados. Que exista el mismo numero de coordinadores que el año pasado...podría ser mejor con más coordinadores, para tener un

trabajo más riguroso del acompañamiento al profesor y además te da a ti mas tiempo para hacer otras cosas de desarrollo profesional. Además creo que cuando estás en el rol de tutor, hay que tener espacio para hacer clases. Porque te permite tener noción de realidad, puedes hablar desde la práctica y no sólo desde la teoría. Esto puede estar cruzado con mis intereses. No es lo mismo observar que hacer una clase...

### **¿Cómo era tu carga de trabajo?**

Como tutor, partía a las 08 am en horario de profesor, mucho traslado, poco almuerzo poco tiempo y no comía bien, porque generalmente eran tiempos de traslado. Me quedaba poco tiempo a almorzar con los profes porque prefería ver a otros profes. Generalmente mi día terminaba como a las 21 horas, porque era muy difícil terminar las coinvestigaciones en los colegios, no se facilita ahí. Por lo tanto se dan reuniones fuera de horario y es agotador para los profesores y para nosotros. No era continuado el trabajo. A veces terminaba a las 5 de la tarde o empezaba a las 5, y era bacán. Esa flexibilidad era rica pero al final igual era difícil. Aquí puedes ser súper barsa y acomodar tu horario a tu pinta o, maximizar tu tiempo con los pech y eso requiere tiempo. Muchas horas, mucho traslado.

### **¿Cómo fue la relación con tu equipo? ¿y con las otras áreas? ¿Cómo fue tu relación con tu jefatura? ¿Por qué?**

Con el área de formación, con mis pares fue mucho mas enriquecedor el trabajo el año 2012 que en el 2013, más que nada por los cambios que hubo en el equipo. Las reuniones de los días jueves me ayudaron mucho. El 2013 sentí mucho la ausencia de algunos coordinadores. Fue mucho el cambio. El 2013 yo no conocía el trabajo de los otros y no sentí esa disposición a mostrar el trabajo. Con "X" no hubo mucho feeling, la "Y" tuvo mucha disposición, pero ahí yo me bloquee, no la validé porque sentía que era poco rigurosa y no hacia su trabajo. Trabajé muy sola el 2013. Respecto a mi jefa, con ella me relacioné y tengo mucho que agradecerle, me enseñó y tensionó mucho y me hace aprender. Siento que ella debería tener un rol mas importante que el que tiene. Más relacionado con la formación de profesores, como el que tendrá ahora. Que vea temas curriculares, o como Directora de Formación. ¿Porque fue "Z" y no mi jefa la que asumió ese cargo? Nunca lo pregunte y "Z" es seca, pero varios pensábamos que mi jefa si tenia las competencias para hacerlo y no se la promovió no se hizo ningún llamado interno para llenar el cargo. Hubo mucho cariño en

nuestra relación. Ella me desarrollo. De ahí para arriba no tengo mucho que decir. Con la jefa de mi jefa no mucho, nunca entendí bien su rol. Supongo que tiene que ver con el trabajo de mi jefa. Lo mismo "Z", conozco poco su trabajo, porque no trabajo con ella. No puedo juzgarla profesionalmente. Además es un rol que abarca mucho. Con "Z" no era mala relacion, solo que no conocia bien su trabajo. Para mi no era problema. Con los tutores, yo creo que parte por uno. El 2012 no tuve aprehensiones con los tutores, pero el 2013 si. Hay que estar dispuesto a aprender del otro y que el otro te vea.

**¿Cuán comprometida estabas con el trabajo que hace la ONG?**

100% Aunque me vaya, quiero seguir presente, ir a los seminarios, ir a lo que me inviten. Es muy enriquecedor pertenecer a esta ONG. Quiero seguir vinculada.

**¿Qué crees que podemos hacer para evitar que se nos vayan otras personas como tú?**

Habría evitado el irme si hubiera tenido la posibilidad de complementar mi trabajo con clases, pero eso implica disminuir la carga de trabajo y eso es poco factible acá. Dar espacio para el desarrollo profesional. Por ejemplo, si alguien quiere estudiar, que tenga el tiempo para hacerlo, o para trabajar en proyectos distintos. Tiempo a usar mas libremente.

**¿Dónde te vas a trabajar?**

Instituto Chacabuco, vuelve al colegio previo.

**b) Coordinadora 2: Mujer – Coordinadora de área – XX años – XX años en la ONG**

**¿Cuáles son las razones por las cuales dejas la ONG?**

Surge una nueva oportunidad laboral que une mis 2 carreras (periodismo y arte). Esa combinación no podía darse acá. Me voy a hacer periodismo corporativo.

**¿Cuál es LA razón más importante? ¿Por qué esa razón es tan importante (o significativa) para ti?**

Por un tema de desarrollo profesional.

**¿Cuál es tu percepción acerca de la ONG (ahora)?**

Que forman profesionales, que como toda organización hay procesos. Un equipo que es bien comprometido, con habilidades para organizarse y trabajar por el cumplimiento de metas. Con habilidades blandas y trabajo en equipo.

**¿Qué era lo que más te motivaba a permanecer aquí?**

El ambiente de trabajo. El sentir que se hace un aporte, por un bien mayor.

**¿Qué ha sido satisfactorio en tu período en la ONG? ¿Y lo más frustrante?**

Lo mas satisfactorio es el alto sentido de equipo. Lo mas frustrante es el tema técnico y económico.

**¿Qué podrías haber hecho mejor si te hubiésemos dado la oportunidad? ¿Qué podríamos haber hecho para sacar todo tu potencial?**

Darme mas autonomía, confiar mas en mi capacidad de toma de decisiones.

**¿Qué acciones efectivamente hicimos para sacar ese potencial?**

Nota: No se realizó esta pregunta.

**¿Qué opinión tienes acerca de los distintos procesos de RRHH, tales como la selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño en la ONG?**

No me toco ese proceso porque llegué a hacer una práctica y luego me quedé. No sé.

**¿Cuál es tu sensación o “feeling” de la cultura de la ONG?**

Hay compromiso de todos. Muy bien que haya profesores en el equipo (staff)

**¿Hay alguna política o regla sin sentido que debiéramos cambiar/mejorar?**

No que yo sepa.

**¿Cómo podemos mejorar las condiciones de trabajo de los profesionales la ONG?**

El espacio de trabajo se puede mejorar. Este espacio físico ayuda a compartir, pero a veces es demasiado bodega.

**¿Cómo era tu carga de trabajo?**

Bien. No tuve mucho problema con eso.

**¿Cómo fue la relación con tu equipo? ¿y con las otras áreas?**

Buena relación. Buena con los jefes en general, pero igual siento que hay que mejorar la comunicación entre las áreas.

**¿Cómo fue tu relación con tu jefatura? ¿Cómo podríamos haber mejorado esta relación?**

Súper buena. Nada que decir al respecto. Nada que cambiar.

**¿Cuán comprometido te sentías con el trabajo que realiza la Fundación?**

Nota: Pregunta no fue realizada.

**¿Qué crees que podemos hacer para evitar que se nos vayan otras personas como tú?**

Nota: Pregunta no fue realizada.

**¿Qué provocó que te vayas de la ONG?**

Era inevitable. Una oportunidad muy buena. Aquí hay poca movilidad interna. Somos chicos, se mantienen las responsabilidades y las remuneraciones no son tan buenas. Hay que hacer algo en esa línea.

**c) Jefe 1: Hombre - Jefe de área - 29 años - Mas de 2 años en la ONG.**

**¿Cuáles son las razones por las cuales dejas la ONG?**

Me voy en un 40% por un tema de crecimiento económico y en un 60% por un cambio de foco en lo profesional.

**¿Cuál es LA razón más importante? ¿Por qué esa razón es tan importante para ti?**

El tema profesional, para mi es lo mas importante ahora. Tampoco pasaba por hacer lo mismo por mas lucas. Acá falta orden y planificación de otras áreas para yo poder hacer mi trabajo. Sentí que me estaba ensuciando demasiado las manos en el código y dejando de lado mi carrera de civil industrial. Quiero estar en un rol mas arriba, en la supervisión y no tanto en el código.

**¿Cuál es tu percepción acerca de la ONG (ahora)?**

Una frase que se perdió fue el "mejor lugar para empezar tu carrera profesional". Lo echo de menos. Estoy convencido de que es así, porque es un buen lugar para empezar, pero falta mantener a las personas. El ciclo normal de trabajo acá son 2 años. Es una muy buena plataforma trabajar acá.

**¿Qué era lo que más te motivaba a permanecer aquí?**

La misión, el por qué estamos acá. Las personas que hay acá...

**¿Qué ha sido satisfactorio en tu período en la ONG? ¿Y lo más frustrante?**

Lo mas satisfactorio es haber entrado a un área dañada, con harto reto y haberla sacado a flote. El hecho de sacar el área de un área común y corriente. Se desarrollaron cosas mas allá del típico soporte. Sentí que realmente participaba de la misión, que aporté. Lo mas frustrante es el tema procesos. El sentir que hemos trabajado en esto, pero la forma en que se trabaja no es la mejor. Hay un área que siempre me pide las cosas a ultima hora y eso afecta mi área y el estrés pasa a ser mío. Se traspasa la tensión. Te sacude. Si bien la

tensión no es constante, molesta.

**¿Qué podrías haber hecho mejor si te hubiésemos dado la oportunidad?**

Podría haber estado haciendo algo más alineado a lo que hace Pedro hoy, en el tema de procesos. Cambiar la forma de como la oficina ve el área. Pese a que ha cambiado, en el día a día no es tan así...

**¿Qué podríamos haber hecho para sacar todo tu potencial?**

Si hubiera tenido un jefe en vez de 4, claro que habría ayudado. ¡Tuve 4 jefes en 2 años! ¡4! En cada cambio de jefe hubo varias diferencias. El camino cambió en cada una de esas 4 jefaturas. Fue incómodo.

**¿Qué acciones efectivamente hicimos para sacar ese potencial?**

El foco principal y las metas a largo plazo siempre me los dio la ONG.

**¿Qué opinión tienes acerca de los distintos procesos de RRHH, tales como la selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño en la ONG?**

Me sirvió mucho la inducción, esa reunión inicial que se hacía con todo el equipo. La selección fue un poco rara, porque me entrevistaron varias personas, pero estuvo bien igual. La evaluación de desempeño que se hace es súper buena. Le he contando a otros amigos como es acá y no en todos lados funciona así. Aquí hay que llegar con hechos, pensar en acciones y eso es bueno. Me hace sentido. Las capacitaciones que se han hecho han sido súper buenas. Uno agarra impulso con ese tipo de cosas.

**¿Cuál es tu sensación o “feeling” de la cultura de la ONG? ¿Por qué?**

La cultura es bacán. Entrete, abierta, diferente. De piel y harta preocupación. Lo mejor que tiene la ONG es su gente. Muy buena cultura.

**¿Hay alguna política o regla sin sentido que debiéramos cambiar/mejorar?**

No se. No se me ocurre ahora.

### **¿Cómo podemos mejorar las condiciones de trabajo de los profesionales la ONG?**

Yo creo que las condiciones de trabajo se mejoran con el tema procesos. Tener claridad de lo que se espera y no tener tantos imprevistos, porque no puedo seguir mi planificación.

### **¿Cómo era tu carga de trabajo?**

El primer año y medio fue muy intenso. Siempre con tensión: con sentido de urgencia mas que estresado. Después bajó la intensidad, pero cambió la forma. Cuando supuestamente se acabo el trabajo con un área y luego te piden mas cosas que escapan a lo acordado y tengo que frenar todo lo demás, agota...

### **¿Cómo fue la relación con tu equipo? ¿y con las otras áreas?**

Todo bien. Siempre tuve buena relación con todos Me faltó tiempo para estar más con los de mi área. Ha sido vital trabajar con otros. Me ha gustado trabajar con las áreas que tienen las cosas claras. Lo mas difícil fue trabajar con Formación, porque no tienen claras sus necesidades.

### **¿Cómo fue tu relación con tu jefatura? (frecuencia reuniones/ seguimiento, estilo, etc.)**

#### **¿Por qué? Indagar.**

Con la penúltima jefa fue súper bueno, me dio a entender muchas cosas. Intervino hartó y se preocupó. Fue rara la relación porque a veces las reuniones eran bien tensas, pero buenas. Las otras jefaturas bien también.

### **¿Cómo podríamos haber mejorado esta relación?**

No se me ocurre...Lo que si creo que tanto cambio de jefe igual afecta.

### **¿Cuán comprometido te sentías con el trabajo que realiza la Fundación?**

Súper comprometido. Aquí todos trabajan y le ponen hartó cariño y pasión al trabajo. Todos estamos comprometidos

**¿Qué crees que podemos hacer para evitar que se nos vayan otras personas como tú?**

Cambiar el foco. Asignar mas responsabilidades y pagar más. Hay pocas probabilidades de crecer acá dentro. Se cumple el ciclo y el cargo superior no esta a tu alcance. No queda otra.

**¿Dónde te vas a trabajar? ¿Qué provocó que te fueras allá?**

Me voy a una empresa privada, como Ingeniero Senior. Me van a pagar \$600.000 mas que lo que gano ahora y con bonos. Era imposible decir que no...

e) **Jefe 2: Mujer- Jefe de área - 29 años - Mas de 1 año y 2 meses en la ONG.**

**¿Cuáles son las razones por las cuales dejas la ONG?**

Estoy contenta de dejar de trabajar, por mi situación personal. Tuve buena relación y directa con mi jefa. Cualquier malentendido se hablaba. Fui dura y directa con mi jefa al principio. Lo conversamos en la evaluación de desempeño y de ahí en adelante hubo un cambio positivo. La distancia pasa la cuenta, porque esta todo centralizado. Uno se pierde cosas. La conexión falló mucho tiempo. Todo se vuelve mas lento. Me perdía cosas ricas y eso igual afecta. Uno estando lejos se esfuerza el doble igual. Si no hubiera pasado eso (problema personal), no sé si me iría. Esto sin duda es un plus para mi carrera. Pero trabajar en equipo me era más difícil.

**¿Cuál es LA razón más importante? ¿Por qué esa razón es tan importante (o significativa) para ti?**

Lo personal

**¿Cuál es tu percepción acerca de la ONG (ahora)?**

Ahí yo separo. Para afuera, “marketing” la ONG a full. La misión noble y maravillosa, con realidades también. Internamente, me llamo la atención que todo es contra el tiempo, rápido y se hace doble pega. Me costó entender la organización. Me habría gustado hacer sombra a otras áreas. Cuesta entender la ONG en un comienzo. Con ese contexto, era imposible hacer los cambios que me pedían hacer en el área. Es muy riesgoso que un nuevo haga grandes cambios. Como no viví la experiencia previa, te dejas llevar por las percepciones del otro. Y en eso había doble pega. Los cambios de foco hacían que hiciéramos doble pega. No hubo pausa para pensar si había que hacer cambios en competencias o no. Nos saltamos procesos para querer abordarlo todo. Todos queremos hacer esto lo mejor posible, lo antes posible y nadie quiere fallar. Porque esta impregnado el sentido de urgencia. Las ganas te pasan la cuenta. Hay que practicar el pensamiento estratégico en las áreas. Hay tantos procesos pero no se si todos se respetan. Te das cuenta cuando alguien te lo dice. Algunos procesos enredan mas. No todos son necesarios. No hay que encerrarse en 4 paredes a reflexionar. Tenemos que estar en conversaciones

con otras áreas, con la red. La reflexión es clave para evitar la doble pega. En otras áreas pasa lo mismo. Tengo hasta marzo para pensar y luego todo es una pelota. Hay excelentes profesionales. Falta reflexión y de impregnarse en terreno. Ir a la sala me implica tener al siguiente día el triple de pega...Y no era por temas de eficiencia. El tiempo no me daba. Retroalimentar el modelo e investigar en terreno, tiene su costo y se pierde el foco.

A distancia, hubiera aguantado un año mas. En Santiago, en 3 o 4 años máximo quedas reventado en este rol. ¡4 años a reventar! No da para más porque el perfil de gente que trabaja acá es súper alto. Exitosos, autoexigentes, responsables, dejar legado, no muy acostumbrados al fracaso...hay un target marcado y tratamos de hacer bien la pega. Hay cosas que no pueden quedar para mañana y eso es poco sustentable. El tema sustentabilidad lo hemos trabajado en un par de ocasiones. La rotación es alta en parte por eso. A mi jefa le faltó confiar en la gente que tenía al principio. Las metas estaban puestas para no llegar, no para llegar. Faltó confianza en el equipo, en la "X". Mi jefa es un poco insegura y eso nos pasó la cuenta para hacer cambios, porque todo lo preguntaba o consultaba más arriba.

### **¿Qué era lo que más te motivaba a permanecer aquí?**

Lo que es esta ONG, la misión y visión. Cuando le pones cara a las personas en la sala, se ve todo el esfuerzo y vale la pena. Nos tenemos que hacer cargo de este problema educativo.

### **¿Qué ha sido satisfactorio en tu período en la ONG? ¿Y lo más frustrante?**

Lo más satisfactorio, ver a la gente que seleccioné y saber cómo están. Los comentarios, saber que andan bien, ha sido fantástico. Ver la motivación que tienen. Ver la gente y ese potencial y haber aportado un granito en eso, feliz. Me voy con más habilidades, como el sentido de urgencia: ahora vuelo. Me voy con mas planificación. Mi jefa me ayudó hartito en eso. En mi pega anterior, yo era la más seca en eso. Acá, era mi área de trabajo. Aquí no era suficiente. Aprendí a mejorarlo. Me voy con habilidades. Aprendí habilidades de jefe, relaciones interpersonales. Yo trato de ayudar a que el ambiente sea grato, de tratos mas simétricos.

Lo mas frustrante fue el hacer cambios o ajustes y las resistencias que generó. El tema de la doble pega. Demasiada confianza en la red y no tanta en el equipo.

### **¿Qué podrías haber hecho mejor si te hubiésemos dado la oportunidad?**

La inducción inicial, al rol y general. Lo mío fue excepcional. Mas inducción al rol (ej, Coordinadores de Reclutamiento). Hay un desafío con regiones: Hay tanto que hacer afuera...Tuve un par de reuniones en la región y hay ganas de invertir y ayudar. Pero mas que a mí tiene que ver con postulantes que se quieren ir a otras regiones. Salir un poco del confort de la V región y Santiago. Más extremo.

### **¿Qué podríamos haber hecho para sacar todo tu potencial?**

No, nada. Lo saqué. Y si no lo hice, tengo mi cuota de responsabilidad. Pero saqué un montón de cosas positivas y me desarrollé.

### **¿Qué acciones efectivamente hicimos para sacar ese potencial?**

Pedí feedback constantemente y me lo daban. La capacitación de liderazgo que tuvimos no sé si desarrolló el liderazgo pero si permitió una pausa, de subirse al balcón y mirar lo esencial. Necesitamos capacitarnos en planificación, capacitaciones más prácticas. La palabra procesos esta bien manoseada ahora. hay que manejar el ismo lenguaje. En cosas duras, como excel y otros.

### **¿Qué opinión tienes acerca de los distintos procesos de RRHH, tales como la selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño en la ONG?**

Creo que antes no había RR.HH. Era mas de información más que gestión de personas. Siempre había un cansancio evidente. Esta área tiene que enfocarse y ser ambicioso. Tiene que potenciarse. Estar en clima, desarrollo, cultura. ..Aunque te ofrezcan lucas, “te quedai, la pensai”. Hay que hacer gestión del conocimiento. Creo que RR.HH no da a basto. Para ser ambiciosos en este tema, hay que sostenerlo. No es fácil. De selección bien, fueron necesarias las entrevistas. Uno no dimensiona lo que es hasta que estas adentro. Tal vez seria ideal conocer a lo que uno se mete. La aplicacion del DISC. Si lo hubiera tenido, podría haberlo trabajado. “Así partiste y la idea es que llegues acá. Como plan de trabajo”.

### **¿Cuál es tu sensación o “feeling” de la cultura de la ONG? ¿Por qué?**

Cultura súper exitista, de logros. El fracaso y error no está permitida y si está permitida, es de la boca para afuera. Equivocarse es perder recursos, no tener profesores, un montón de consecuencias importantes. Uno se permite poco. Se trabajo en el año, pero aún falta un poco. Hay que cuidar el limite...

**¿Hay alguna política o regla sin sentido que debiéramos cambiar/mejorar?**

No. Hay procesos que no siempre me hacían sentido. Pero lo hablé con las personas.

**¿Cómo podemos mejorar las condiciones de trabajo de los profesionales la ONG?**

Se ha mejorado. Al principio había cosas de higiene laboral. Se van porque quedas reventado. Y no te permiten equivocarte y duele no lograr las metas. Y en ocasiones sientes que tu esfuerzo no se valora. Cuando eso pasa, hay que levantar y focalizar al equipo. La meta es mas importante. Hay que equilibrar. El costo es alto. Mi jefa está reventada también y cuando esta así, se va a lo duro. El tema de los mails los fines de semana... Seguimos reventados. Varios están hecho bolsa.

**¿Cómo era tu carga de trabajo?**

Alta.

**¿Cómo fue la relación con tu equipo? ¿y con las otras áreas?**

Con mi equipo fue creciendo en el tiempo. Fue muy difícil los primeros 4 meses. Partió con desconfianza y poca validación de "X" hacia mí. Con su jefa anterior se sentía mas cuidada y amiga y le pesó heavy en la relación. Se puso muy resistente en la información. Aprendí a rayar mas la cancha. Fue de menos a más. Me habría gustado potenciarla más y desarrollarla más.

**¿Cómo fue tu relación con tu jefatura?**

También creciendo en el tiempo. El tema de la autonomía y la confianza costó. Además, hay un tema entre mi jefa y "X"...Ningún área siente que tiene autonomía. Hasta "Y", que está a cargo de una región pregunta cosas a otros antes de hacer algo. Muchas vueltas...

**¿Cómo podríamos haber mejorado esta relación?**

Nada, todo bien.

**Dejando de lado el hecho de que te vas... ¿cuán comprometido te sentías con el trabajo que realiza la Fundación?**

Nota: No se realiza esta pregunta.

**¿Qué crees que podemos hacer para evitar que se nos vayan otras personas como tú?**

No sé si pasa por lucas. Afuera se gana más plata, pero creo que pasa más por capacitación, por el sentido de urgencia de manejarlo mejor. Canalizar las ganas, tener mas pensamiento estratégico. No hay que darlo todo porque uno no da a basto. Autocuidado... Muchos procesos dando vuelta agobian... Aquí se paga dentro de mercado, no top, pero algo de mercado, El tema va por el crecimiento profesional.

**Si quieres contarnos, ¿dónde te vas a trabajar?**

Nota: No se hace esta pregunta, considerando que se va por un tema personal.

**¿Qué provocó que te fueras allá?**

Nota: Idem respuesta anterior.

### Anexo 7: Propuesta de Encuesta de Satisfacción y Compromiso en la ONG

N	Item	Dimensiones del trabajo
1	El equipo de jefes/directores está comprometido con los objetivos de Enseña Chile	
2	Sé lo que está pasando en Enseña Chile	
3	La visión, estrategia y metas de Enseña Chile son entendidas profundamente por todos los miembros del equipo de Enseña Chile	Significado del desafío
4	Están claras las consecuencias para aquellas personas que actúan en contra de los valores de nuestra organización	
5	Creo en lo que Enseña Chile está tratando de conseguir	Significado del desafío
6	La visión y misión de Enseña Chile me hacen sentir que mi trabajo es importante	Significado del desafío/ Autonomía
7	Entiendo los valores de nuestra organización	
8	El equipo de jefes/ directores vive los valores de la organización	
9	Sé lo que se espera de mí en mi rol	
10	Entiendo cómo mi trabajo contribuye al éxito de Enseña Chile	Autonomía
11	<b>Mi trabajo ha tenido resultados que aportan a la misión de la ONG</b>	<b>Identidad</b>
12	Tengo los materiales y equipamientos que necesito para realizar mi trabajo adecuadamente	
13	Nuestros procesos facilitan que trabajemos bien con otros equipos	
14	En Enseña Chile puedo compartir responsabilidades con otras personas de la organización.	
15	En mi trabajo, tengo la oportunidad de entregar lo que mejor se hacer cada día	Autonomía
16	En el trabajo, mis opiniones y sugerencias son consideradas	Autonomía
17	En mi equipo confiamos mutuamente y nos apoyamos en el otro	
18	Tengo un buen amigo en el trabajo	
19	La gente que me rodea pone lo mejor de si misma para Enseña Chile	Identificación con el desafío
20	El equipo de jefes/directores actúa rápido si el desempeño de la organización falla	Identificación con el desafío
21	Enseña Chile no admite el mal desempeño individual	Retroalimentación
22	En el último año, he tenido la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.	Variedad de habilidades
23	<b>Siento que en la ONG puedo desarrollarme como profesional</b>	<b>Desarrollo de carrera</b>
24	<b>En la ONG tengo la oportunidad de ser promovido(a)</b>	<b>Desarrollo de carrera</b>
25	<b>Mi trabajo es lo suficientemente interesante como para que no me aburra</b>	<b>Variedad de habilidades</b>
26	<b>Mi trabajo implica realizar tareas variadas</b>	<b>Variedad de habilidades</b>
27	En esta organización, la remuneración estimula a los empleados a dar lo mejor de sí	
28	Los equipos que rinden bien son reconocidos y valorados por ello	Retroalimentación
29	Mi jefe comunica claramente cuáles son los objetivos para mi equipo	Retroalimentación

30	Recibo retroalimentación útil sobre mi desempeño a su debido tiempo	Retroalimentación
31	Recibo la ayuda que necesito para aprender y crecer profesionalmente	
32	Mi jefe es un ejemplo para mí	
33	Me suelen explicar aquellas decisiones que impactan en mi trabajo	Retroalimentación
34	Mi jefe, o alguien en el trabajo, se preocupa por mi bienestar	
35	Mi jefe es honesto en el trato con otros	
36	Mi jefe reconoce cuando hago bien mi trabajo y hace comentarios al respecto	Retroalimentación
37	Mi jefe es receptivo a la retroalimentación que le proveo	Retroalimentación
38	Mi jefe nos empuja a trabajar en conjunto con otros equipos	
39	Estoy orgulloso de trabajar para Enseña Chile	
40	¿Cuán satisfecho estás con Enseña Chile como lugar de trabajo?	
41	Enseña Chile vive sus valores organizacionales	
42	Recomendaría a Enseña Chile a un amigo como lugar para trabajar	
43	Me siento parte de una red amplia que trabaja en conjunto por reducir la brecha educacional	
44	Siento que he logrado, a través de mi trabajo generar impacto <b>en otros</b>	
45	Creo que es vital vincularme con los pechs para que estos tengan una mejor experiencia de impacto	
46	Me siento conectado a los Pechs y/o Alumnis	
47	He logrado vincularme significativamente a la gran mayoría de la oficina	

## **Anexo 8: Propuesta de Pauta de Entrevista de Salida**

### **Confidencialidad:**

Esta entrevista es confidencial. Sólo nos interesa conocer, en la medida de lo que tú nos quieras contar, cuáles son las razones de tu renuncia a Enseña Chile. El objetivo final es que futuros miembros de la oficina no encuentren las barreras que tú encontraste y puedan permanecer en este proyecto.

### **Razones de salida**

1. ¿Cuáles son las razones por las cuales dejas Enseña Chile?
2. ¿Cuál es **LA** razón más importante? ¿Por qué esa razón es tan importante (o significativa) para ti?
3. ¿Cuál es tu percepción acerca de Enseña Chile (ahora)?
4. ¿Qué era lo que más te motivaba a permanecer aquí?
5. ¿Qué ha sido satisfactorio en tu período en Enseña Chile? ¿Y lo más frustrante?

### **Formación y Desarrollo**

6. **¿Cuánto espacio para el crecimiento profesional tenías en esta organización? Cuéntame más al respecto.**
7. ¿Qué podrías haber hecho mejor si te hubiésemos dado la oportunidad?
8. ¿Qué podríamos haber hecho para sacar todo tu potencial?
9. ¿Qué acciones efectivamente hicimos para sacar ese potencial?

### **RRHH**

10. ¿Qué opinión tienes acerca de los distintos procesos de RRHH, tales como la selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño en Enseña Chile?
11. ¿Cuál es tu sensación o “feeling” de la cultura de Enseña Chile? ¿Por qué?
12. ¿Hay alguna política o regla sin sentido que debiéramos cambiar/mejorar?
13. ¿Cómo podemos mejorar las condiciones de trabajo de los profesionales Enseña Chile?
14. ¿Cómo era tu carga de trabajo? (horarios, cantidad de trabajo, etc).

### **Equipo y Jefatura**

15. ¿Cómo fue la relación con tu equipo? ¿y con las otras áreas?
16. ¿Cómo fue tu relación con tu jefatura? (frecuencia reuniones/ seguimiento, estilo, etc.) ¿Por qué? Indagar.
17. ¿Cómo podríamos haber mejorado esta relación?

### **Cierre**

18. Dejando de lado el hecho de que te vas... ¿cuán comprometido te sentías con el trabajo que realiza la Fundación?
19. **¿Cuáles crees que son los motivos por los cuales las personas se van de la ONG?**

**20. Frente a tu respuesta anterior, ¿Qué crees que podemos hacer para evitar que se nos vayan otras personas como tú?**

21. Si quieres contarnos, ¿dónde te vas a trabajar? (o ¿Qué vas a hacer ahora?)

22. (sólo si es necesario) ¿Qué provocó que te fueras allá? (o ¿Qué te vayas a hacer eso?)