



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos**

***Cómo motivar a los empleados de una organización no gubernamental en momentos de cambio. El caso Enseñá por Argentina***

**Autora: María Sofía Piczman**

**DNI: 35.729.731**

**Mentora: Marcela Zangaro**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 19 de julio de 2019**

## Índice

1. Resumen ejecutivo.....	3
2. Encuadre de la situación y pregunta central.....	4
2.1 Introducción y problema a abordar.....	4
2.2 Presentación de la organización.....	6
2.3 Pregunta central del trabajo.....	12
3. Ejes conceptuales.....	13
3.1 Motivación.....	13
3.2 Compromiso.....	16
3.3 Trabajo en una ONG.....	20
4. Investigación de campo.....	24
4.1 Metodología de relevamiento de información.....	24
4.2 Investigación de campo.....	25
4.3 Resultados de la investigación.....	26
4.4 Plan de acción.....	32
5. Conclusiones.....	52
6. Bibliografía.....	54
7. Anexo.....	56



Universidad de  
**San Andrés**

## 1. Resumen Ejecutivo

En este trabajo de graduación nos propusimos involucrarnos en las prácticas internas que la ONG Enseñá por Argentina tiene para sus empleados. La situación actual del país, sumado a ciertos factores internos, generó que un gran porcentaje de los colaboradores de esta organización se fueran desmotivando. Frente a esta situación, el trabajo presentado indaga sobre los factores que generaron esa desmotivación y propone un plan de acción para revertir esta situación.

Para este trabajo utilizamos los conceptos de motivación, compromiso y trabajo en una ONG en el encuadre conceptual y análisis. Con estos conceptos de base, realizamos un trabajo de campo que consistió en entrevistas en profundidad a todos los empleados de ExA para obtener su visión personal frente a esta situación y sus opiniones con respecto a la organización.

Una vez analizadas todas las entrevistas realizadas, sumamos los resultados obtenidos en las últimas encuestas de clima hechas por una consultora internacional. A partir de esto, proponemos un plan de acción que consiste en 17 iniciativas para revertir los problemas de motivación que tienen los empleados de ExA y que afectan el correcto funcionamiento y desempeño de la organización.

Palabras clave: ONG, motivación, compromiso.

## 2. Encuadre de la situación y pregunta central

### 2.1 Introducción y problema a abordar

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial se despertó en varios países un sentido de colaboración y cooperación ocasionado por la devastadora situación que estaban afrontando las partes involucradas. Pobreza, desnutrición, niños huérfanos, falta de educación y ciudades destruidas fueron solo algunas de las consecuencias que generó la guerra. Frente a este panorama y para poder dar respuesta a las problemáticas que los estados nacionales no podían afrontar, surgieron las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). En Argentina, si bien existieron desde mediados del Siglo XX, el auge de las organizaciones no gubernamentales se dio a comienzos del Siglo XXI debido a la crisis social, política y económica que atravesó el país a causa a las políticas neoliberales implementadas durante la década de los 90.

En nuestro país existen actualmente más de 20.000 Organizaciones de la Sociedad Civil registradas en el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad<sup>1</sup> (CENOC) que colaboran con distintas causas. De todas estas, un 15% se dedica a la educación. En este trabajo nos centraremos específicamente en una de ellas: *Enseñá por Argentina*, a partir de ahora, ExA.

La coyuntura de crisis actual a nivel nacional está llevando a ExA a repensar ciertos procesos de la organización debido a la necesidad de reducir costos. Esto sucede porque los principales colaboradores de la ONG (el Estado Nacional, los Estados Provinciales y distintas empresas del sector privado) están atravesando una crisis económica y financiera que lleva a ajustar sus aportes y las posibilidades de trabajo en conjunto.

Las ONGs, especialmente las de educación, cuentan con poca inversión y, por lo tanto, con pocos recursos tanto humanos como económicos por el impacto a largo plazo que su accionar tiene en comparación con otras ONGs que se dedican a

---

<sup>1</sup> <http://www.cenoc.gob.ar/>

otras causas. Generalmente, las personas que colaboran con ONGs necesitan ver el resultado inmediato de su colaboración, pero generar un cambio en educación puede llevar más de diez años. Es por esto que es fundamental contar con empleados altamente motivados y comprometidos, que crean en la causa en la que trabajan y que puedan esperar para ver esos resultados. Por otro lado, al haber tantas ONGs en general, pero muchas en el área de educación, es necesario que ExA se mantenga en una posición fuerte de competitividad frente a otros empleadores, para asegurarse no solo de tener empleados motivados, sino de tener al mejor talento.

El problema al que se intenta dar respuesta en este trabajo consiste en determinar las variables que debe tener un plan de acción efectivo para una organización como ExA, que permita incrementar la motivación y el compromiso en sus empleados. Para esto, será necesario comprender el nivel de motivación actual que están viviendo los empleados de ExA. Entender esta situación y desarrollar la motivación en los empleados de las ONG resulta fundamental para desarrollarse y subsistir en el tiempo y así poder cumplir la misión y la visión de esta ONG, a pesar del contexto de crisis.



Universidad de  
San Andrés

## 2.2 Presentación de la organización

ExA surgió a fines del 2009, cuando un grupo de jóvenes profesionales se reunieron con el fin de crear una organización que ayudara a mejorar la situación educativa de Argentina. Fue así que se contactaron con *Teach For All*<sup>2</sup>, organización creada en Estados Unidos en 1990 cuyo objetivo es crear un liderazgo colectivo dentro de las aulas de los colegios más vulnerables del mundo.

Lo que impulsa el trabajo diario de ExA es el objetivo de que los niños, niñas y jóvenes de Argentina reciban una educación de calidad. Su visión es que “en 2030 cada persona en Argentina podrá acceder a una educación que valore su identidad, potencie el desarrollo de sus capacidades y genere oportunidades para que actúe como protagonista de su vida y agente de transformación en su comunidad” y su misión es “construir un movimiento que involucre a jóvenes profesionales para enseñar en comunidades que viven en contextos de vulnerabilidad social”<sup>3</sup>. A través de esta experiencia y trabajando en conjunto con estudiantes y otros actores de la educación y de la sociedad, se compromete a asegurar a cada persona la oportunidad de recibir la calidad educativa que le permita construir su proyecto de vida y, de esta manera, reconocer y contribuir también a la concreción de los proyectos de su comunidad.

Luego de un año de trabajo intensivo, en el año 2011 se lanzó el programa que sumó como docentes a 14 profesionales universitarios a las aulas de colegios vulnerables de Capital Federal y Gran Buenos Aires. En la siguiente tabla podemos ver cómo fue el progreso con respecto a la cantidad de profesionales que se inscribieron en el programa, año por año y región por región. Cabe aclarar que Salta y Córdoba abrieron sus operaciones en el año 2015 y Jujuy en el 2017, aunque por temas ajenos a ExA, tuvieron que cerrar su funcionamiento en esta última provincia luego de un año de funcionamiento.

---

<sup>2</sup> <https://teachforall.org/>

<sup>3</sup> <http://ensenaporargentina.org/nosotros.php>

**Tabla 1: Cantidad de profesionales inscriptos al programa por año**

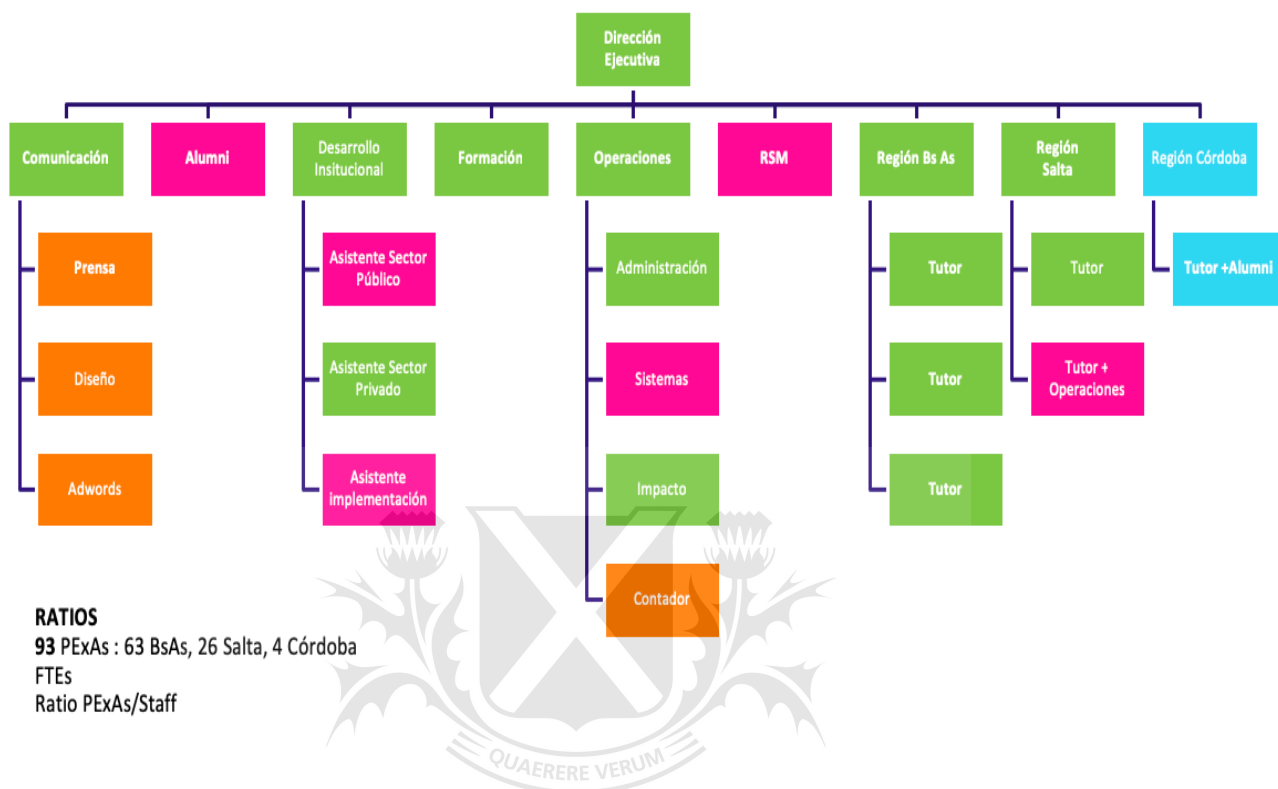
	Buenos Aires	Salta	Córdoba	Jujuy	Total
<b>2011</b>	14	-	-	-	14
<b>2012</b>	18	-	-	-	18
<b>2013</b>	31	-	-	-	31
<b>2014</b>	32	-	-	-	32
<b>2015</b>	24	10	10	-	44
<b>2016</b>	29	7	20	-	56
<b>2017</b>	62	28	12	10	112
<b>2018</b>	26	16	6	-	48
<b>2019</b>	47	11	-	-	58
<b>Total</b>	283	72	48	10	413

Fuente: elaboración propia a través de datos brindados por ExA

En el cuadro anterior podemos observar cómo, desde su creación hasta el 2017, la cantidad de profesionales inscriptos al programa de ExA fue aumentando progresivamente año a año. En el 2017 ExA no pudo renovar los contratos con el Estado y con algunas empresas socias, lo que generó una disminución en la cantidad de inscriptos para participar del programa durante el año 2018 y, por lo tanto, también disminuyó la cantidad de estudiantes impactados por el programa. Al mismo tiempo, también disminuyó la cantidad de miembros del *staff* al no tener que dar soporte a tantos profesionales. Asimismo, en las provincias del interior la caída fue tal que el programa se vio obligado a cerrar en dos de ellas (Córdoba y Jujuy). Para 2019 la cantidad de inscriptos en Buenos Aires volvió a incrementarse y se apuesta a que para el 2020 se pueda reabrir la operación provincia de Córdoba y sumar una nueva en el sur del país, posiblemente en Neuquén.

A pesar de que sin los profesionales que se suman al programa sería imposible lograr el impacto en educación que se plantea la organización, las personas que conforman el *staff* de Enseñá por Argentina naturalmente ocuparon desde un comienzo un rol fundamental. Estas personas son quienes permiten que la ONG pueda ejecutar todas sus tareas. A continuación podemos ver cómo está compuesto el equipo actualmente.

**Gráfico 1: Organigrama actual ExA**



Fuente: ExA (2019)

Universidad de

San Andrés

El organigrama presentado nos lleva a detallar ciertos aspectos de la dinámica del equipo de ExA. A finales del 2018, la cantidad de miembros que tenía el *staff* era de 23 personas trabajando *full time*, 2 *part time* y 2 tercerizadas. A comienzos del 2019 tenía 16 personas trabajando de manera *full time*.

Cuando ExA se creó en el año 2009, la dirección ejecutiva estuvo a cargo de uno de los fundadores de la organización. Oscar Ghillione dirigió a la ONG hasta comienzos del año 2017, cuando decidió comenzar a trabajar en el sector público, ocupando un rol en el Ministerio de Educación. Su reemplazo fue Pablo Princz, Director de Programa de ExA en ese momento y *Alumni* (graduado del programa de liderazgo de ExA que realizó durante el año 2011). Princz fue director ejecutivo durante 2 años y renunció a esta posición en marzo del 2019. Su reemplazo fue quien hoy en día es la directora ejecutiva de ExA, Magdalena Fernández Lemos, quien antes de ocupar esta posición fue *Alumni* (realizó el programa durante los



años 2013 y 2014), pasó a ser tutora de los profesionales primero, directora de la región Buenos Aires luego y antes de tomar la dirección ejecutiva, fue directora de programa.

Durante los primeros años hasta fines del 2017, ExA alquilaba sus oficinas en todas las regiones en las que operaba. Sin embargo, por temas netamente económicos, cerró las de Buenos Aires para mudarse a un espacio de *coworking*. Se trabajó en este espacio por pocos meses y tuvo que volver a mudarse a otro espacio más pequeño porque los costos se estaban elevando. Actualmente se trabaja en un espacio que le presta la Iglesia Luterana en el barrio de Belgrano. En Córdoba, al no contar con profesionales que estén trabajando actualmente, no tiene oficinas y el equipo trabaja desde sus casas, mientras que en Salta está utilizando un espacio de *cowork* que le facilitaron.

De entre de los 16 miembros del equipo activo que tiene ExA, todos los líderes de equipo pertenecen al *Strategic Leadership Team* (SLT). Este grupo de personas toman todas las decisiones importantes: apertura de nuevas regiones, eventos, recaudación de fondos, cantidad de profesionales a sumar, entre otros temas. Sin embargo, ExA cuenta con un consejo asesor conformado por CEOs de empresas, miembros de los distintos Ministerios de Educación del país y miembros de otras ONGs o espacios educativos. El objetivo del consejo es, justamente, aconsejar y orientar a ExA en las decisiones estratégicas, colaborar en la recaudación de fondos y en la generación de contactos que puedan ayudar a la ONG. Además, es el consejo asesor quien decide quién es el director o la directora ejecutiva de ExA. En los últimos dos años, durante los cambios en la Dirección Ejecutiva, los miembros del consejo asesor contrataron a una consultora externa para cubrir la vacante de director/directora y tomaron la decisión final. En las últimas y únicas oportunidades donde tuvieron que elegir nuevos directores ejecutivos, entrevistaron tanto perfiles externos a la organización como internos, y optaron en ambos casos por seleccionar a personas internas.

Una de las características que tiene ExA es la cantidad de terminología interna que utiliza para comunicarse. A la hora de sumar un nuevo integrante al equipo, se le brinda un archivo con distinta documentación, en donde están

explicadas cada una de las palabras o conceptos que utilizan. La mayoría son palabras o frases conformadas por las iniciales de cada palabra de lo que buscan decir (por ejemplo, PExAs: Profesional de Enseñá por Argentina, ExA: Enseñá por Argentina, CDP: Crack Development Program-Evaluación de desempeño, SLT: Strategic Leadership Team, SIF: Seminario Inicial de Formación, TAL: Teaching and Leadership, entre muchas otras). Consideramos importante mencionar este punto ya que a la hora de describir a la organización y sus prácticas, se utilizarán estas terminologías.

Otro de los aspectos característicos que tiene ExA es la alta rotación de los empleados. Si bien hoy en día cuenta con un equipo estable y la tasa de rotación fue bajando con respecto a años anteriores, por temas presupuestarios desde hace dos años está buscando reducir el equipo. Se tomó la decisión de realizar *hiring freeze*<sup>4</sup>. Para lograr esto, se aprovecha la situación de que una persona decida irse por voluntad propia y no se la reemplaza sino que se distribuyen esas tareas entre otros miembros del equipo.

A la hora de reemplazar algún rol dentro de la organización, a las primeras personas que se acude y se convoca es a los *Alumni*. Luego, si ningún graduado cumple con los requisitos o no hay interesados para cubrir esa vacante, se sale a buscar esa posición por fuera de la ONG. Pero en muy pocas ocasiones sucedió que las posiciones de liderazgo se hayan cubierto con personas que ya eran parte del *staff* de ExA.

Como se mencionó anteriormente, ExA es parte de una Red Internacional llamada *Teach For All*, que trabaja en más de 40 países alrededor del mundo. El ser parte de una red le permite estar en contacto con las problemáticas educativas y sociales de otros países, participar en comunidades de aprendizaje y tener acceso a buenas prácticas llevadas a cabo en el resto del mundo. Cada país tiene un referente de la Red con quien hablar, despejar dudas y acudir en búsqueda de consejos. A la vez, cada una de las áreas de ExA tiene un referente internacional

---

<sup>4</sup> Se denomina *hiring freeze* al cierre de todas las contrataciones no esenciales. Esta acción es tomada por un empleador en un intento de administrar los costos de capital humano en tiempos de contracción económica general o cuando la organización específica está experimentando una crisis financiera. Fuente: <http://www.businessdictionary.com/definition/hiring-freeze.html>

que promueve las reuniones entre los participantes de esas áreas alrededor del mundo. Entre los cambios que está sufriendo ExA se encuentran la disminución de viajes entre las provincias en las que funciona en el programa y la imposibilidad de asistir a las conferencias internacionales organizadas por *Teach for All*, aspecto que afecta tanto a los PExAs como al *staff*.

Estos cambios están generando un descontento general entre los empleados. En la última encuesta de clima realizada por RR.HH en mayo del 2018, solo el 60% de los empleados afirmaron que “el trabajo que realizo tiene sentido e impacto significativo para el proyecto”, cuando en la misma pregunta, el año anterior había arrojado un resultado de 95%. En la pregunta “en Enseñá por Argentina me siento reconocido, recompensado y apreciado”, solo el 60% respondió afirmativamente, cuando el año anterior lo habían hecho positivamente un 90% de los empleados.



### 2.3 Pregunta central del trabajo

Dada la situación planteada, la organización requiere pensar una serie de medidas tendientes a mejorar la motivación de sus empleados y, por lo tanto, aumentar su compromiso, contemplando la situación económica que atraviesa la organización. Revertir esta situación es indispensable para sostener la organización en el tiempo. Teniendo en cuenta este contexto, la pregunta que busca resolver este trabajo es: **¿Cómo motivar a los empleados de Enseñá por Argentina en los momentos de cambio que está atravesando la organización? ¿Qué políticas de RR.HH pueden definirse al interior de la organización para aumentar la motivación de sus empleados y afianzar su compromiso?**



Universidad de  
**San Andrés**

### **3. Ejes conceptuales**

A continuación presentaremos los tres ejes conceptuales utilizados que darán un marco de análisis al trabajo. En un primer lugar, hablaremos de la motivación y su definición según distintas escuelas y autores. En segundo lugar, trabajaremos el concepto de compromiso y cómo se ve afectado por distintos factores. En último lugar, pero no por eso menos importante, analizaremos el concepto de trabajo dentro de una organización no gubernamental, dadas las características particulares que tiene este tipo de empleo.

#### **3.1 Motivación**

La motivación nos acompaña en nuestro día a día. Cuando nos levantamos a la mañana hay algo que nos motiva a hacerlo. Cuando vamos a trabajar, también. En el mundo laboral, la palabra “motivación” siempre fue muy importante ya que es esencial poder mantener la orientación de los empleados hacia la consecución de los objetivos deseados. Para ExA, la motivación siempre fue el motor que hacía que las cosas sucedieran: motivación para mejorar la situación educativa del país, motivación por parte de los empleados para trabajar en una organización de la sociedad civil, motivación frente a las dificultades impuestas por los gobiernos y por los sindicatos para llevar adelante el programa. Sin embargo, desde fines del 2017 hasta la actualidad, la motivación de los empleados se vio afectada por la situación actual de la organización.

Para comenzar a hablar de este tema, consideramos importante definir el término “motivación”. Velaz Rivas (1996) hace referencia a la motivación laboral como una energía interna que impulsa a los hombres a trabajar. Frederick Toates (1989) suma al concepto de motivación la importancia de tener en cuenta a los factores internos y a los factores externos que tienen las personas a la hora de realizar alguna acción.

Nohria y Lawrence (2002) explican que todas las personas tenemos motivaciones relacionadas con adquirir bienes escasos (incluyendo aspectos intangibles como, por ejemplo, el *status* social), con unir (es decir, con formar

conexiones o lazos con individuos y grupos), con comprender (es decir, con satisfacer nuestra curiosidad) y, por último, con defender, en otras palabras, con protegernos de las amenazas externas y, a la vez, promover la justicia. Sabiendo esto, deben ser los *managers* los que promuevan acciones que satisfagan estos cuatro impulsos y, de esta manera, motivar a sus empleados.

A su vez, Nohria, Groysberg y Lee (2008) explican que, para cumplir con esas motivaciones, es necesario trabajar con distintos niveles de motivación organizacional. Para la motivación relacionada con la adquisición, es importante tener un sistema de recompensas que discrimine entre buenos y malos empleados y que proporcione recompensas por desempeño y oportunidades de progreso a aquellos con mayor potencial. A la hora de trabajar la motivación de unión, es importante fomentar la cultura, promover el trabajo en equipo, la colaboración, la apertura y la amistad. Al momento de pensar la comprensión, es importante contar con descripción de tareas significativas, interesantes y desafiantes para los colaboradores. Por último, para promover la motivación de defender, es importante contar con procesos de gestión de desempeño y asignación de recursos justos, confiables y transparentes.

La motivación constituye una preocupación de larga data y, por supuesto, mucho antes que los autores que acabamos de mencionar, existieron diversas investigaciones que se ocuparon del tema y que elaboraron los antecedentes de las propuestas más actuales. A la hora de relacionar necesidades y motivaciones, Maslow (1943) fue uno de los pioneros en clasificarlas. Las necesidades, según este autor, se suceden unas a otras, siendo las primeras las más elementales, hasta llegar a las de naturaleza psicológica. Las primeras necesidades que tienen los humanos son las fisiológicas, relacionadas con la vestimenta, la alimentación y vivienda. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, surgen las de seguridad, relacionadas con tener un trabajo estable y ahorros para subsistir. La siguiente necesidad, según la pirámide de Maslow, es la de posesión y amor, que tienen como objetivo relacionarse con distintas personas de la sociedad y generar vínculos con otros. La cuarta, una vez logradas las anteriores, es la de la estima, vinculada con el deseo de las personas de sentirse autorrealizadas, tener prestigio, buena reputación y reconocimiento. Según Maslow, la satisfacción de estas necesidades

conduce a sentimientos de autoconfianza, de ser útil y necesario. La última necesidad es la de autorrealización, que supone la realización integral del potencial propio. Según estas definiciones, sería posible inferir que las necesidades ubicadas en el cuarto escalón de la pirámide de Maslow tienen una importancia destacada en las personas que trabajan en las organizaciones de la sociedad civil.

La creación de la Escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo también se focalizó en la motivación como objeto de su trabajo. Descubrió que la motivación del trabajador no es puramente económica. El hombre está motivado por factores de naturaleza psico-sociológica que asume diferentes formas de presentación (Cabrera & Schwerdt, 2014). Retomando las investigaciones de estos autores clásicos, Mestre, Sánchez de Dusso y Kosiak de Gesualdo definen a la motivación como “una predisposición general que dirige el comportamiento hacia la obtención de lo que se desea” (2004:275). Según estos autores, las motivaciones se relacionan con las necesidades y los deseos que tienen las personas.

Más recientemente, y a partir de esos estudios pioneros, se han presentado diversas propuestas para comprender la motivación. Otro autor que trabaja el tema de la motivación, en otra época y desde otra perspectiva es, por ejemplo, Daniel Pink (2009). Según él, las personas tienen una tendencia inherente a buscar la novedad y los desafíos, a ampliar y ejercer sus capacidades, a explorar y a aprender. Por otro lado, el mismo autor menciona la necesidad de que las motivaciones de los empleados sean intrínsecas, ya que si la persona no siente interés interno por la tarea, la actividad o la organización, la motivación termina desapareciendo:

“Cuando la plata se usa como una recompensa externa por alguna actividad, los sujetos pierden interés intrínseco por la actividad (...). Las recompensas pueden ofrecer un impulso a corto plazo (...) pero el efecto desaparece y, lo que es peor, puede reducir la motivación a largo plazo de una persona para continuar el proyecto” (2009:8).

De aquí surgen los conceptos de motivación intrínseca y extrínseca, muy utilizados a la hora de trabajar los incentivos de los empleados en las distintas organizaciones. Según Raveena Singh (2019) la motivación intrínseca, relacionada

con el propósito y la satisfacción de la tarea, tiene un impacto más poderoso en la motivación de los empleados que la extrínseca, relacionada con las ventajas e incentivos económicos del puesto. Estos conceptos son clave a la hora de estudiar la motivación de los empleados de ExA, ya que al estar trabajando en una organización no gubernamental, con una visión, misión y valores marcados y fuertes, la motivación intrínseca se encuentra presente en todos los empleados, no así la extrínseca, dado que cuentan con sueldos muy por debajo del mercado y sin otro tipo de beneficios.

A partir de esto se desprende otro concepto clave, que es el del compromiso. Según los autores mencionados anteriormente, la motivación tiene distintas aristas y se puede lograr de varias maneras. Sin embargo, es importante entender por qué las organizaciones necesitan tener empleados motivados. El por qué está relacionado con el compromiso que los empleados tendrán con la organización a la que pertenecen y cómo la motivación y el compromiso los harán trabajar mejor y ser más funcionales para su espacio de trabajo.

### **3.2 Compromiso**

Como acabamos de mencionar, a la hora de analizar la motivación surge la necesidad de trabajar otro concepto clave, el de compromiso. Muchos autores a lo largo de los últimos veinte años trabajaron este concepto, desde diferentes perspectivas. Según Ulrich, Storey, Welbourne & Wright, el compromiso es “un conjunto de actitudes y comportamientos positivos que permiten un alto desempeño laboral de un sujeto que está en sintonía con la misión de la organización” (2009:301).

Kahn (1990) planteó que existen tres condiciones psicológicas relacionadas con el compromiso: el significado, la seguridad y la disponibilidad. Es decir, según el autor, los empleados se sienten más comprometidos con trabajos que les ofrecen un significado para sí mismos, una seguridad en cuanto a la estabilidad, y cuando están disponibles para poder dedicarse con su rol.



Otros autores que trabajaron este tema fueron Robinson, Perryman & Hayday (2004) dentro del marco del Instituto de Estudios de Empleo (IES)<sup>5</sup>. Definieron el compromiso como “una actitud positiva mantenida por el empleado hacia la organización y sus valores. Un empleado comprometido conoce el contexto de negocios y trabaja con colegas para mejorar el desempeño dentro del trabajo en beneficio de la organización” (2004:9). Otro de los puntos clave que trabajan estos autores es el rol que la organización debe tener para generar un compromiso por parte de los empleados. Mencionan que desde la organización se debe trabajar para desarrollar y fomentar el compromiso ya que deviene de una relación bidireccional entre el empleador y el empleado. A la hora de profundizar en lo que implica el compromiso, estos autores explican que para obtenerlo por parte de los empleados estos deben creer en la organización, tener un deseo de trabajar para mejorar las cosas, entender el contexto empresarial en el que se encuentran, ser buenos compañeros y contar con la voluntad de “ir un poco más allá”.

El compromiso cumple un rol fundamental en los resultados que la organización espera por parte de sus colaboradores. Investigaciones como la mencionada del Instituto de Estudios de Empleo (2004) demostraron que los empleados comprometidos se desempeñan de mejor manera. Por lo tanto, es importante para cada institución entender qué impulsa el compromiso de cada uno de sus empleados. Según esta investigación, los *drivers* más fuerte están relacionados con la sensación de sentirse valorados e involucrados en las decisiones de la empresa, sentirse escuchados, las oportunidades de desarrollo profesional y la importancia que la organización le da al bienestar de sus empleados.

Según Robinson, Perryman & Hayday, el compromiso se puede asimilar mucho al contrato psicológico, concepto trabajado por Lynn McFarlane Shore (1994). El contrato psicológico hace referencia al “conjunto de expectativas mutuas, promesas y compromisos implícitos que se forman en el tiempo, en función de la vida laboral cotidiana, la cultura de la empresa y el contexto social particular” (1994:

---

<sup>5</sup> Institute for Employment Studies: centro de investigación independiente situado en el Reino Unido. Proporcionan información sobre temas relacionados con el empleo y la gestión de recursos humanos para ayudar a mejorar la política y la práctica en esta área. <https://www.employment-studies.co.uk/>

92). Estos autores mencionan la similitud entre el compromiso y el contrato psicológico ya que ninguno se encuentra escrito, sino que se fundamentan en la confianza y en la necesidad de que los empleados se identifiquen con la organización, con sus productos o servicios y, especialmente con los valores.

Según Robinson, Perryman & Hayday (2004), las características de un empleado comprometido tienen que ver con que busca y a la vez genera oportunidades para mejorar la *performance* organizacional; es positivo con respecto a su trabajo y a la organización, cree profundamente en los valores de la organización, trabaja activamente para hacer las cosas de una mejor manera, se relaciona con los demás de una manera respetuosa y ayuda a sus compañeros a trabajar de manera más efectiva, se le pueden delegar tareas aunque sus responsabilidades vayan más allá de lo requerido por su posición y está actualizado con respecto a los conocimientos y tareas requeridas dentro de su campo de trabajo.

Imandin, Bisschoff & Botha concuerdan con esta perspectiva. Estos autores sostienen que “la medida en la que los empleados se comprometen, tanto racional como emocionalmente, con algo o con alguien de su organización, determina qué tan duro trabajan y cuánto tiempo permanecen como resultado” (2014: 521).

Otros autores aportaron ideas en este mismo sentido, y reforzaron como fundamental el “compromiso emocional e intelectual con la organización” (Baumruk, 2004; Richman, 2006 y Shaw, 2005 en Saks: 2006) o la cantidad de esfuerzo discrecional exhibido por los empleados en sus trabajos (Frank *et al.*, 2004. en Saks 2006). Según Maslach, Schaufeli & Leiter (2001), el compromiso se caracteriza por la energía, la participación y la eficacia. Además, definen al compromiso “como un trabajo positivo, satisfactorio, relacionado con el trabajo. Es un estado de ánimo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (2001: 417).

Del término “compromiso” se desprende otro concepto conocido como el “*Citizenship Behavior*”, es decir, los comportamientos de los empleados como ciudadanos. Bolino & Turnley (2003) plantean que este tipo de comportamiento genera mayor capital social, es decir, fuertes conexiones interpersonales entre los

empleados, y por ende, mayor rendimiento. El capital social desarrolla un mayor compromiso por parte de los empleados ya que

a menudo resulta de la disposición de los empleados a superar sus requisitos de trabajo formales para ayudarse mutuamente, para subordinar sus intereses individuales por el bien de la organización y para tomar un interés genuino en las actividades de la organización y la misión general (2003: 61).

Según estos autores, el comportamiento de ciudadanía organizacional tiene un vínculo muy estrecho con el compromiso, ya que este incluye la lealtad organizacional, el cumplimiento de las tareas, contar con iniciativa y con las ganas de ayudar a los compañeros.

Finalmente, Robinson, Perryman & Hayday ofrecen una definición:

El compromiso es una actitud positiva del empleado hacia la organización y sus valores. Un empleado comprometido conoce el contexto de negocios y trabaja con colegas para mejorar el desempeño dentro del trabajo en beneficio de la organización. La organización debe trabajar para fomentar, mantener y hacer crecer el compromiso, lo que requiere una relación bidireccional entre el empleador y el empleado (2004:9).

Según el informe de estos autores, que clasifica a los compromisos dentro de una organización, la calificación más adecuada para de los empleados de ExA sería el tipo de compromiso conocido como afectivo. Este tipo de compromiso enfatiza la satisfacción que las personas obtienen de sus trabajos y sus colegas y la disposición de los empleados para ir más allá del llamado del deber por el bien de la organización.

Luego de haber analizado distintas definiciones del término “compromiso”, podemos concluir que no hay una definición única y distintiva, ya que este concepto incluye componentes relacionados con lo emocional, el desempeño del rol de cada persona y el comportamiento que estas tienen en una organización. Sin embargo, pudimos observar cómo todas las definiciones mencionadas anteriormente remiten a estas características. Además, todas las corrientes citadas en el punto anterior ponen el foco en la importancia de tener empleados comprometidos con una causa o una idea para, de esa manera, obtener mejores resultados. Este aspecto es

fundamental a la hora de trabajar en una organización de la sociedad civil, donde se da por sentado que los empleados están comprometidos con la causa para la que trabajan y tienen un vínculo con su organización.

### **3.3 Trabajo en una ONG**

La gran expansión del sector de las organizaciones sociales se produjo entre la década de los noventa y el comienzo del siglo XXI, tanto en Argentina como en otros países de la región y del mundo. Esta expansión se sustentó tanto en el traspaso de la prestación de ciertos servicios que antes se proveían desde el sector público a partir del achicamiento del estado nacional como, a su vez, en el crecimiento de las necesidades sociales ligadas a factores demográficos y socioeconómicos.

El voluntariado es una característica vital para el funcionamiento de las ONGs. Según Donahue, el voluntariado

implica que la gente actúa en interés de otros, sin compensación y sin coerción, animada ya sea por la tradición, ya sea por un sentido del deber familiar, social o religioso, o bien por simple empatía, por el mismo placer del trabajo o por la emoción que brinda el poder implícito para la propia magnanimidad. Si bien los participantes de una cultura voluntarista pueden imaginar los beneficios que recibirán a su turno, no mantienen por otro lado, una contabilidad precisa, no esperan reciprocidad por cada transacción (1991: 32).

A su vez, si bien el rol del voluntario es vital para las organizaciones, el funcionamiento de estas sería imposible sin trabajadores asalariados que les dediquen el 100% de su tiempo laboral. Tanto el voluntario como el trabajador asalariado conviven al interior de las ONG, siendo esta una de las características principales que tienen las organizaciones sociales y que las diferencia de otros sectores. Dicha convivencia implica un gran desafío para el área de RR.HH a la hora de la asignación, gestión y formación de los dos colectivos. Este desafío se da ya que, a la hora de gestionar el talento y su motivación, lo que los hace involucrarse son distintos factores, como por ejemplo, en uno de los casos percibir

un salario. Sin embargo, RR.HH deberá trabajar con ambos actores para su constante motivación y compromiso.

Los trabajadores asalariados de una ONG se caracterizan por tener una baja remuneración en comparación con otros sectores (La Nación, 03/02/2008), característica que se mantiene constante. En el año 2008, un pasante de una ONG ganaba entre 500 y 1.000 pesos argentinos por 6 horas de trabajo. Hoy en día, por la misma cantidad de trabajo, un pasante gana 10.000 pesos argentinos. Sin embargo, el valor del peso en ese periodo de tiempo en Argentina se depreció de forma significativa por el elevado índice de inflación, así como con respecto al dólar.

Es por esto que resulta fundamental mantener la motivación y el compromiso con el trabajo atado a factores no monetarios. Si esto no logra mantenerse, el proyecto no podrá resultar exitoso ni perdurar en el tiempo debido a que el trabajo resulta ser el único factor productivo que las ONG tienen. De este argumento se deriva la necesidad de tener un fuerte y bien formado sector de RR.HH que asegure la motivación y el compromiso de sus trabajadores para poder llevar a cabo la acción social deseada.

De todas formas, a pesar de la baja remuneración en comparación con otros ámbitos, el tercer sector<sup>6</sup> tiene la ventaja de captar empleados que desean dar respuesta a necesidades sociales, medioambientales y culturales, siendo en general un sector a través del cual se puede impactar en la sociedad de manera directa y profunda. Sin embargo, esto no resulta suficiente para mantener a una persona en su trabajo. Entonces, teniendo en cuenta la baja remuneración, existe poco margen para la compensación y beneficios en términos puramente monetarios, por lo que la búsqueda de la motivación para asegurar la empleabilidad tiene que venir a través de medidas que no supongan alto coste directo y desde la mayor flexibilidad organizativa (Cortés, 2009:130).

Otro rasgo importante a tener en cuenta en el campo organizacional de las ONGs en Argentina es su baja profesionalización, tal como plantean Forni y Leite

---

<sup>6</sup> Otra denominación que agrupa a la totalidad de las organizaciones de la sociedad civil, entendiendo que los otros dos sectores son el Estado y las empresas.

(2006). La búsqueda de eficiencia-eficacia se ve impedida por la falta de crédito, lo que genera dificultad para el mantenimiento de un permanente personal profesionalizado. Por su parte, los voluntarios muchas veces son individuos que buscan su primera experiencia laboral, que llevan mucho tiempo sin tener un empleo, o que tienen dificultad para conseguirlo. Estos no son elegidos por su formación profesional, lo que hace que exista mucha rotación en las organizaciones. Sin embargo, se podría considerar que, para estas personas, participar en una ONG como voluntarias aumenta su empleabilidad en el futuro. A partir de la experiencia ganada como voluntarios, estos individuos adquieren ciertas competencias y experiencia de disciplina, cumplimiento de horarios y objetivos, entre otras, que luego podrán ser valoradas en un futuro proceso de selección para un posible empleo.

No es menor destacar que, si bien como mencionamos anteriormente, las ONGs existen desde hace varios años, el crecimiento del empleo dentro de este sector se dio en los últimos años por varios motivos. En primer lugar, las organizaciones de la sociedad civil se fueron profesionalizando con el correr de los años y afrontaron la necesidad de contar con personas que puedan gestionar y controlar los RR.HH. A esto se refieren Victor Pinto *et.al* (2007) al mencionar que la “profesionalización” de la gestión de personas, que es lo que exige el trabajador humanitario de hoy, que ya no se satisface solamente con la idea de “participar en el proyecto” o estar “motivado/a por la causa”, requiere una serie de políticas escritas y sobretodo entendidas e implementadas por los directivos de la organización. El liderazgo viene desde arriba y es de allí desde donde se deben implementar las políticas que alcanzan a todos los miembros de la organización.

Por otro lado, la rapidez con la que deben moverse las organizaciones sociales para adaptarse adecuadamente a los tiempos que corren y a los cambios exponenciales que están atravesando las sociedades, sin perder el ritmo con respecto al resto de las organizaciones públicas y privadas, demanda tener en su nómina a personas que sean innovadoras y creativas, pero que no dejen de tener un compromiso social.

De todas formas, una de las principales características que tiene trabajar en una ONG está relacionada con que los sueldos siguen sin estar equiparados con los del resto del mercado, por lo que, teniendo en cuenta esta dimensión, muchas veces pueden no resultar atractivas para los jóvenes en búsqueda laboral. Sin embargo, como punto a destacar, son espacios en donde se fomentan relaciones laborales de gran libertad, donde se estimula el compañerismo y los vínculos amistosos.



Universidad de  
**San Andrés**

## 4. Investigación de campo

### 4.1 Metodología de relevamiento de información

Teniendo en cuenta la situación descrita sobre ExA, sumado a los ejes conceptuales trabajados como encuadre conceptual, definimos una serie de preguntas para conocer en profundidad la problemática de la motivación y el compromiso desde el punto de vista de los propios empleados de ExA. El objetivo del formulario que utilizamos para entrevistar a los empleados es el de relevar información que facilite la formulación de un plan de acción para aumentar la motivación de sus colaboradores. Este formulario fue realizado tomando como base las respuestas obtenidas en las últimas encuestas de clima para profundizar en la comprensión del compromiso y la motivación.

A partir de lo relevado en la Encuesta de Clima del 2018, titulada *Engaging for Results* (EFR), realizada por la consultora internacional *Boston Consulting Group* (BCG), pudimos observar la falta de motivación y compromiso de los empleados que forman parte de la ONG. Por ejemplo, el 86% de los empleados no está de acuerdo con la afirmación “Están claras las consecuencias para aquellas personas que actúan en contra de los valores de nuestra organización”. Sumado a esto, en la afirmación “Estoy orgulloso de trabajar en Enseñá Por Argentina”, bajó 2 puntos la respuesta entre el 2017 y el 2018, dando en el último año un 87% de respuesta positiva en esta frase. Durante el 2018, solamente el 48% recomendaría ExA como un lugar para trabajar. En el 2017 esta misma pregunta había dado un 50%, por lo que se puede observar una respuesta negativa constante. Por último, otro dato sumamente llamativo que arrojó el análisis de la encuesta por parte de BCG, es que durante el 2018, solamente estaban comprometidos el 35% de los empleados, mientras que en el 2017 había dado 48% y el porcentaje que tienen el resto de los países de la red *Teach for All* es en promedio de 51%.

Sobre la base de la encuesta de clima, se diseñaron las preguntas que se especifican en el Anexo. Una vez relevada y analizada la información, pudimos obtener mayor claridad acerca de los factores que inciden en la respuesta a la pregunta de investigación que guía este trabajo final.



## 4.2 Investigación de campo

El plan de acción que se presentará en este trabajo final se diseñó a partir de la información relevada en entrevistas realizadas a todos los empleados de ExA y a las personas que dejaron de trabajar por decisión propia hace menos de un mes al momento de tomar la encuesta (véase el formulario en el Anexo). En total entrevistamos a 16 personas que integran el *staff* y a cinco personas que renunciaron en el último tiempo. Por diversas razones, con algunas personas se realizó la entrevista personalmente, pero con aquellas personas que viven en el interior del país se llevó a cabo la entrevista por videollamada. Por último, algunas de las personas se encontraban fuera del país, por lo que se les envió la entrevista por mail y la respondieron por ese mismo medio.

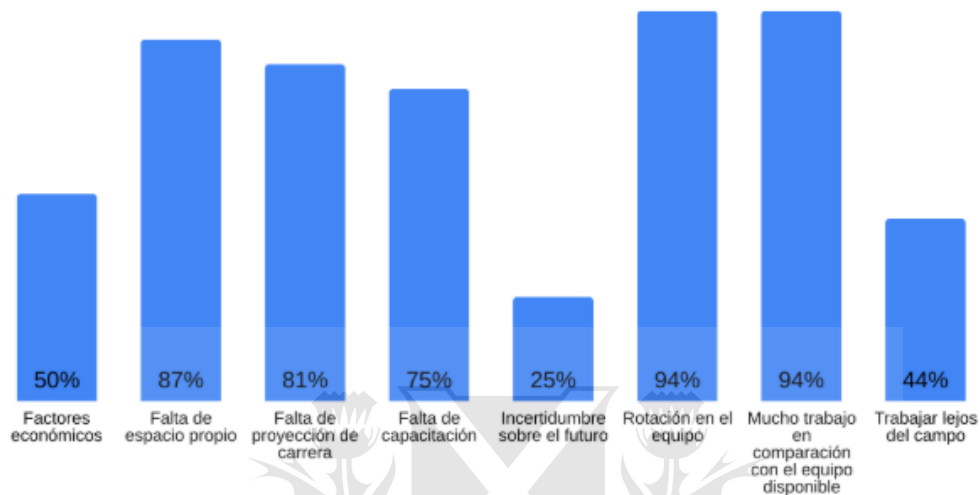
De las 21 personas entrevistadas, el 75% son mujeres. La edad promedio de los empleados es 31 años, teniendo en cuenta que la persona más joven que trabaja tiene 20 años y la persona más grande tiene 50 años -es la de mayor antigüedad en la organización; participó del *startup* de ExA-. Con respecto a la antigüedad, la cantidad de tiempo promedio que llevan trabajando en la organización es 3 años: un 20% de los empleados entraron a trabajar en el último año y un 18% trabaja desde hace más de 5 años. De las personas entrevistadas, el 75% radica y trabaja para la región de Buenos Aires o para el equipo nacional, mientras que el resto trabaja en Salta o Córdoba.

Las preguntas que realizamos en la entrevista estaban orientadas a detectar si los colaboradores de ExA están o no motivados con su trabajo. Además, más allá de entender su motivación, se planteó como objetivo averiguar qué aspectos de ExA los desmotivaban en mayor medida y qué aspectos los motivaban a seguir trabajando en la organización.

### 4.3 Resultados de la investigación

Gráfico 1: Causas de desmotivación

#### ¿Cuáles son los factores que generan la desmotivación en los empleados de ExA?



Fuente: Gráfico de elaboración propia a partir de datos relevados en las entrevistas

Con respecto a la desmotivación por factores económicos, de las 21 personas entrevistadas, el 100% mencionó que la compensación económica que perciben en ExA se encuentra por debajo de lo que consideran que deberían percibir. Sin embargo, solo el 50% mencionó que este factor les genera una desmotivación a la hora de trabajar. Que el 50% restante no encuentre en este punto una variable desmotivadora tiene que ver con que este factor es sabido por parte de los empleados desde el momento en el que ingresan a la organización y que entienden las limitaciones que existen en relación con esta problemática. De todas maneras, al mencionar el tema también expresan que a medida que pasa el tiempo y siguen trabajando en ExA, se les hace más difícil tener un salario que se encuentra muy por debajo de la media del mercado. Otro de los temas que surgió relacionado con las compensaciones tiene que ver con los pocos beneficios que ofrece ExA. Los empleados plantean la posibilidad de acceder a distintos beneficios como una manera de tener menos gastos fijos y poder hacer rendir mejor su salario.

En cuanto a la desmotivación por la falta de un espacio propio resulta importante detallar cómo se llegó a esta problemática. En el 2009, ExA contaba con operaciones solamente en la provincia de Buenos Aires y alquilaba una oficina a una cuadra del Congreso Nacional. Cuando abrieron las regiones de Salta y Córdoba, también contaba con espacios propios para trabajar, alquilados. En el año 2017 decide mudar las oficinas de Buenos Aires a Recoleta, pero a mediados de ese año comenzó a tener problemas financieros, por lo que hubo que volver a mudarse, en esta ocasión, a un espacio de *coworking* para abaratar gastos. Desde ese momento hasta el presente, hubo cuatro mudanzas. En la actualidad, como ya mencionamos, el trabajo se realiza en un espacio prestado por la Iglesia Luterana de Belgrano. Lo mismo sucedió en Córdoba y Salta: al reducirse los equipos, hubo que dejar las oficinas y trabajar desde el hogar o en espacios que se les facilitan. La falta de espacio propio, sumada a la imposibilidad de trabajar todos juntos por la falta de lugar en la Iglesia generó un 87% de empleados desmotivados.

ExA es una organización que si bien este año cumple 10 años de existencia, todavía no pudo consolidar sus raíces de manera efectiva sin que los vaivenes de la economía argentina la desestabilicen. En reiteradas ocasiones se intentó implementar un área de RR.HH para trabajar directamente con los empleados, pero frente a cada crisis que vivió la organización, esta fue la primer área que se desestimó. Es por este motivo que muchas de las personas que trabajan en ExA no pueden crecer dentro de la organización, proyectarse o tener un plan de carrera. Todo esto generó que el 81% de los empleados manifestara estar desmotivado por la falta de proyección de carrera.

En consonancia con el punto anterior y la falta de proyección de carrera, el 75% de los empleados de ExA manifestó estar desmotivado por la falta de capacitación que plantea la ONG. Este punto suena bastante paradójico para los empleados, ya que al ser una organización educativa, que aspira a generar más y mejores oportunidades a través de la educación, no es algo que se tenga en cuenta para los propios colaboradores. Además, ExA cuenta actualmente con distintas escuelas, terciarios y universidades con las que trabaja en diferentes proyectos, pero nunca se pone el foco en la formación de sus empleados.

En sus inicios, ExA comenzó siendo un programa de formación en liderazgo para que distintos profesionales se inserten en el mundo de la educación, dando clases en escuelas privadas subvencionadas por el estado dentro de Capital Federal y el Gran Buenos Aires. De esta manera, existía un equipo destinado a asignar a los distintos profesionales, según las incumbencias que el Ministerio de Educación les permitía tener en las escuelas secundarias. Bajo este esquema, ExA tenía claridad sobre cuántos profesionales convocar y a qué escuelas asignarlos. Durante el 2014 se comenzó a discutir la posibilidad de aumentar las escuelas con las que trabajaban y de impactar en escuelas y barrios aún más vulnerables, intentando trabajar en escuelas de gestión pública. Para lograr este objetivo, ExA tuvo que firmar acuerdos con los Ministerios de Educación de Buenos Aires, Salta, Córdoba y con el Ministerio de Educación Nacional. Generando estos acuerdos, ExA podía trabajar en escuelas públicas de todas las provincias mencionadas y a la vez, la mitad de los ingresos necesarios para la operación de la organización provenían del sector público, incluyendo la remuneración de los profesionales.

Sin embargo, aunque todo parecía ir encaminado, la situación comenzó a complicarse cuando los distintos Ministerios no realizaban los pagos en tiempo y forma, ni a ExA ni a los profesionales, ni garantizaban el ingreso de los docentes a las escuelas. Frente a esta situación, tuvieron que reducirse algunos de los equipos ya que, en primer lugar, no era necesario contar con un equipo (en ese momento conformado por 2 personas) para trabajar en la asignación de los profesionales en las escuelas. Por otro lado, miembros del equipo de ExA tuvieron que trabajar fuertemente con los profesionales para que no abandonen el programa frente a la imposibilidad de cobrar sus salarios y las dificultades que se encontraban en la escuela pública. El cambio de estrategia de la organización fue tan grande que, aunque durante los primeros cinco años de la organización hubo un equilibrio y una satisfacción entre los empleados muy grande, luego los malestares empezaron a ser cada vez más fuertes.

La situación se complicó aún más cuando en el 2018 tuvieron que cerrar las operaciones en la provincia de Jujuy y no sumar profesionales en Córdoba. Si bien actualmente existe un equipo destinado a reabrir Córdoba y sumar nuevas

provincias, el 25% de los empleados manifestó estar desmotivado por la incertidumbre del futuro de ExA.

Desde sus comienzos en el año 2009 hasta la actualidad, como ya mencionamos, ExA tuvo siempre el desafío de la retención de sus empleados. Una de las primeras causas de la alta rotación está relacionada con los bajos salarios. Pero también, en consonancia con los otros factores que generan la desmotivación del equipo de ExA, los cambios en el equipo se fueron dando por la falta de proyección y crecimiento que hay en la organización. La alta rotación genera un desafío, no solo para el buen funcionamiento de la ONG sino también para los empleados que se quedan, tanto a nivel afectivo como profesional. Por un lado, entre las respuestas de los empleados en las entrevistas surgió la situación de que muchas veces se les dificulta trabajar en equipo por la poca estabilidad que hay entre los miembros de las áreas, pero también porque desde ExA siempre se fomentaron mucho los vínculos personales y dejar de trabajar con personas que son consideradas amigos también les resulta desmotivante. Tal es así que el 94% de los empleados manifestó sentirse desmotivado por la cantidad de cambios que hay en el equipo de ExA.

El factor que mayor desmotivación generó en los empleados de ExA, junto con la rotación del equipo, está relacionado con la cantidad de trabajo que tienen los empleados en comparación con el equipo disponible para llevar a cabo las tareas. Este factor fue mencionado como un hecho desmotivante por el 94% de los empleados. Esta situación se dio por una conjunción de las causas mencionadas anteriormente. En sus primeros años, ExA tenía muy bien dividido los roles de cada uno de los miembros del equipo en sus respectivas áreas: las personas de operaciones solamente hacían operaciones, las de formación solamente se ocupaban del vínculo entre los PExAs y las escuelas; las de reclutamiento y selección eran las encargadas de difundir el programa y seleccionar a los candidatos. Sin embargo, con el correr de los años y las situaciones desafiantes que se fueron enfrentando, los roles de cada uno de los miembros empezaron a desdibujarse y todos empezaron a trabajar en las áreas que más lo necesitaban. De esta manera, cuando era la cena de recaudación de fondos, todo el equipo se abocaba a ese evento, dejando de lado sus propias responsabilidades. Cuando se

aproximaba la fecha del Seminario Inicial de Formación (capacitación que reciben los PExAs durante un mes en el verano), todo el equipo se trasladaba al lugar donde se realizaba dicho seminario para dar soporte en las cuestiones necesarias. A esta situación se sumó que, durante el 2017, frente a la crisis económica que estaba afrontando ExA, varias personas renunciaron o tuvieron que ser despedidas (casi el 50%) sin que se pudieran hacer nuevas contrataciones. Con esta situación, pero teniendo que seguir funcionando como organización, nuevamente personas de otras áreas empezaron a tomar nuevas responsabilidades. Por ejemplo, la persona encargada de la expansión regional de ExA comenzó a trabajar también en el área de desarrollo de fondos. La persona encargada de reclutamiento y selección comenzó a trabajar también en Recursos Humanos, y así con otras áreas. También sucedió, por ejemplo, que el área de reclutamiento y selección, que estaba conformada por doce colaboradores en todo el país, quedara a cargo de una sola persona.

El último factor detectado en los empleados de ExA como desmotivante está relacionado con la imposibilidad de trabajar cerca del campo (44% de los empleados mencionó este punto). Esta situación se genera por el hecho de que muchas personas elijen trabajar en organizaciones sociales para poder estar cerca de las problemáticas que afectan a la sociedad. Sin embargo, aunque ExA es una ONG y trabaja directamente en las aulas más vulnerables del país, los que están cerca de los estudiantes y las escuelas son los PExAs y no el *staff*. A pesar de que durante el proceso de selección para sumarse al equipo de ExA se hace mucho hincapié en que para la mayoría de las posiciones es un trabajo dentro de una oficina (aunque obviamente la causa final sea más noble) y las personas lo entienden, una vez que ingresan a la organización empiezan a manifestar la necesidad de estar más cerca de los estudiantes, de las escuelas y de sus problemáticas. Los miembros del equipo que más cerca están de los estudiantes y el aula son los tutores de los PExAs, encargados de darles *feedback* sobre su desempeño en el aula y ayudar en su formación como docentes, además de ser los referentes con los docentes y directivos de las distintas instituciones en las que trabaja ExA. El resto del equipo (comunicación, operaciones, reclutamiento y selección, impacto, desarrollo de fondos, etc.) trabajan en las oficinas de ExA. Esta situación genera que muchos de

los empleados pierdan noción de la misión y visión de la organización y no le den valor a la noble tarea que realizan.

Frente a lo mencionado anteriormente, desglosando cada uno de los factores que generan la desmotivación en los empleados de ExA, hemos consolidado un plan de acción con el objetivo de atacar cada uno de sus puntos. Algunas de estas acciones tienen la posibilidad de realizarse de manera inmediata, generando resultados positivos tanto para la organización como para sus miembros. Otras de las acciones establecidas requerirán de un tiempo mayor, la asignación de algunos recursos (humanos y económicos) y la decisión de miembros del equipo de querer realizarlas.



Universidad de  
**San Andrés**

#### 4.4 Plan de acción

Sobre la base de lo mencionado en la sección anterior, se desglosó la motivación en distintos ítems, según lo respondido por los entrevistados. En las respuestas se pudo detectar que la desmotivación que sienten los empleados tiene que ver con distintos factores que podrían agruparse de la siguiente manera:

1. Factores económicos (compensaciones de todo tipo).
2. Falta de una oficina propia.
3. Falta de proyección de carrera.
4. Falta de capacitación.
5. Incertidumbre sobre el futuro de ExA.
6. Rotación de empleados dentro del equipo.
7. Cantidad de trabajo en comparación con el equipo disponible para llevar a cabo las tareas.
8. Trabajar “lejos” del campo.

Con esta información de base, se realizó un plan de acción para atacar cada uno de los ocho motivos por lo que los empleados de ExA se pueden sentir desmotivados. En la tabla que se encuentra a continuación presentamos el conjunto de la propuesta elaborada, para proporcionar una imagen global. Luego, nos detendremos en cada una de las acciones especificadas para profundizar la descripción.

**Tabla 2: Detalle plan de acción**

<b>Causas de la desmotivación</b>	<b>Acción</b>	<b>Plazo de implementación</b>	<b>Área de aplicación</b>
1- Factores económicos	1: Creación de un Programa de beneficios para los empleados de ExA	Medio	Nacional
	2: Definición de política de bonos según desempeño	Corto	Nacional



2- Falta de una oficina propia	3: Encuentros quincenales entre los miembros del equipo	Corto	Buenos Aires - equipos regionales
	4: Compartir oficina con otras ONGs	Medio - Largo	Buenos Aires
	5: Generar actividades una vez por semana para todo el equipo	Corto	Buenos Aires
3- Falta de proyección de carrera	6: Desarrollar un plan de carrera para cada área	Largo	Nacional
	7: Cambiar el enfoque a la hora de contratar personal	Corto	Nacional
4- Falta de capacitación	8: Desarrollar capacitaciones con diferentes universidades	Medio	Nacional
	9: Gestionar descuentos en maestrías, posgrados y especializaciones en universidades con las que trabaja ExA	Medio	Nacional
	10: Intercambio con países de la red Teach for All	Medio	Nacional
5- Incertidumbre sobre el futuro de ExA	11: Mejorar la comunicación hacia el equipo sobre la situación actual de ExA	Corto	Nacional
6- Rotación de empleados dentro del equipo	12: Reuniones entre los ex miembros de ExA y los miembros actuales	Corto	Nacional
	13: Redefinir el proceso de selección y los perfiles que se buscan para trabajar en ExA	Largo	Nacional
7- Cantidad de trabajo en comparación con el equipo disponible para	14: Mes "sabático" una vez cumplidos los 5 años	Corto	Nacional

llevar a cabo las tareas	15: Crear un plan de work-life balance para los empleados de ExA	Medio	Nacional
8- Trabajar “lejos” del campo	16: Sumar en la planificación de cada área un objetivo relacionado con visitas de cada empleado de ExA a las aulas de las escuelas en las que trabajan.	Corto	Nacional
	17: Generar testimonios de estudiantes, PExAs y directivos para el staff de ExA.	Medio	Nacional

Fuente: elaboración propia

Frente a la desmotivación generada por los factores económicos (compensaciones de todo tipo), hemos establecido dos acciones diferentes que se desarrollarán a continuación.

#### Acción 1: Creación de un Programa de beneficios para los empleados de ExA.

La implementación de esta acción consistirá en la definición de la estrategia de manera inmediata, considerando que el lanzamiento y la comunicación al resto del equipo será de entre 2 o 3 meses posterior a la definición de la estrategia. Para llevarla a cabo, será necesario contar con los recursos del equipo de recaudación de fondos. Este equipo se duplicó durante el 2019 ya que una de las prioridades de ExA de este año es generar más ingresos para poder continuar con la operación de su programa. Desde este área se generan los contactos con distintas empresas para que se conviertan en donantes y, a la vez, se realizan acciones junto a los directivos y empleados de esas empresas y las escuelas con las que trabaja ExA. Al definir la creación de un Programa de beneficios, se puede sumar este tema a las conversaciones que tiene con las empresas con las que se vincula la organización.

Los destinatarios de esta acción son todos los empleados de ExA, en las diferentes provincias del país. La aprobación del área de recaudación de fondos es necesaria para llevar a cabo esta acción, que puede realizarse de manera continuada en el tiempo, ya que existe la posibilidad de seguir sumando beneficios constantemente.

Los recursos para ponerla en práctica pueden obtenerse a partir de los convenios que ExA tiene con distintas empresas de productos y servicios, en toda la Argentina. Algunas de las empresas socias son importantes en el país y vienen trabajando hace muchos años en conjunto, por lo que consideramos que es factible rever los contratos y brindar beneficios a los empleados de ExA a bajo costo para las empresas. Algunas de las organizaciones socias son Direct TV y Swiss Medical, quienes podrían brindar tanto el servicio de televisión como un importante descuento para los planes de salud. Otra fuente de recursos puede generarse a partir de la generación de nuevos convenios que permitan sumar beneficios en gimnasios, en el crédito de tarjetas SUBE, almuerzos en la oficina o snacks saludables o tarjetas de descuentos. En la actualidad, existen muchas empresas destinadas a dar descuentos a sus afiliados y ExA podría ofrecer a estas empresas, a cambio de los beneficios, voluntarios corporativos. Para realizar esto no sería necesario incorporar más equipo ya que los voluntariados corporativos se suelen llevar a cabo en las escuelas con las que trabaja ExA, por lo que requeriría solamente poner en contacto a la empresa y a la escuela.

#### Acción 2: Definición de política de bonos según desempeño

La segunda acción a realizar para mejorar la motivación es brindar bonos a los colaboradores que hayan tenido un excelente desempeño. ExA tiene evaluación de desempeño cuatro veces por año. La propuesta es que una vez al año, a mediados de marzo, cuando se realiza la última instancia de dicha evaluación, se recompense por única vez con un bono anual de hasta el 30% del salario bruto a quienes hayan tenido un gran desempeño durante el último año, es decir, aquellos empleados que tengan un promedio igual o mayor a 3.8 en su evaluación de desempeño (cuyo valor máximo es 4). Para llevar a cabo esta iniciativa será

necesario contar con los fondos de ExA y, por lo tanto, con la aprobación del equipo de operaciones, encargado de administrar los fondos de la organización.

Teniendo en cuenta que un 87% de los empleados de ExA mencionó estar desmotivado por el hecho de no tener una oficina propia, se decidieron tres acciones para revertir este indicador.

### Acción 3: Encuentros quincenales entre los miembros del equipo

A partir de la constante rotación de la organización entre diferentes espacios de trabajo, consideramos necesaria la implementación de un encuentro quincenal de trabajo en la casa de alguno de los empleados, en alguna de las escuelas o en alguna oficina de empresas socias, para que todos los empleados puedan convivir y compartir trabajo. Esta convivencia puede devenir en un mejor trabajo en conjunto, un clima más favorable para el desarrollo de las tareas y mayor motivación a partir del compartir con otros compañeros. Por lo conversado con los empleados de ExA, ellos valoran mucho el trabajo en conjunto y consideran que haber perdido este espacio fue un aspecto negativo para su trabajo. Si bien será necesario armar una agenda de trabajo para cada uno de estos encuentros, el objetivo de estas reuniones será, además de compartir una jornada de trabajo en conjunto, aprovechar para trabajar entre los distintos equipos personalmente y presentar las novedades de ExA a todos los empleados en simultáneo por parte de la directora ejecutiva.

Esta acción es una de las más sencillas de implementar debido al bajo costo que tiene ya que no sería necesario invertir dinero para asegurar un cómodo espacio de trabajo quincenal. Por otro lado, cuando ExA contaba con oficinas propias ya solían realizar actividades como *Team Buildings* en casas de algunos empleados o actividades en escuelas para conocer a distintos estudiantes y situaciones. El beneficio que supondría para la productividad de la organización y satisfacción de sus empleados es elevado en comparación con el costo que es nulo. El objetivo de esta acción es poder beneficiar a todos los empleados de ExA, pero principalmente al equipo de Buenos Aires, que es el de mayor tamaño. Por otro lado, promovemos que estos encuentros se realicen particularmente cuando hayan

visitas de los miembros de otras provincias para seguir fomentando el vínculo entre regiones.

La organización de estos encuentros requerirá tiempo por parte de algún miembro del equipo de ExA. Para no sobrecargar de trabajo, sugerimos que el rol de organizador sea rotativo entre todos los miembros del *staff*. Consideramos que esta acción no necesita tener fecha de finalización en el corto plazo.

#### Acción 4: Compartir oficina con otras ONGs

Sobre la base de la información recabada en las entrevistas, consideramos que para los miembros de ExA puede ser alentador contar con un espacio propio nuevamente. Teniendo en cuenta que son muchas las ONGs que están atravesando por una situación de crisis similar, la acción a implementar sería en conjunto con otras instituciones. Esta iniciativa resultaría positiva, además, debido a que los empleados no solo compartirían un espacio con los miembros de su propia organización sino que podrían nutrirse y aprender de lo que están haciendo otras instituciones similares.

Se propone compartir los gastos del alquiler entre todas las ONG que se sumen al plan de acción, lo que significa realizar un ahorro importante en comparación con alquilar una oficina propia.

Para llevar a cabo esta acción es necesario que el área de operaciones gestione el alquiler, evalúe la posibilidad de inversión y contacte a distintas ONGs con las que ExA hoy en día ya tiene vínculo para acercarles esta iniciativa, lo que hace que la implementación de esta acción se pueda realizar solo a mediano plazo.

Los empleados de Buenos Aires serían los primeros beneficiados por esta acción, ya que es allí donde se localiza la región con más equipo y a la que acuden más PExAs. Si esta acción resulta positiva en términos de motivación, se recomendaría extender su aplicación al resto de las provincias. La finalización de esta iniciativa se determinaría al momento de tener tal cantidad de ingresos económicos que permitan el alquiler de una oficina propia, o hasta que se demuestre que compartir oficina con tantas personas genere un impacto negativo para la productividad de ExA. Si, en cambio, se evalúa que esta iniciativa resulta beneficiosa tanto para ExA como para las otras organizaciones, se podrá continuar con esta modalidad de trabajo.

#### Acción 5: Generar actividades una vez por semana para todo el equipo

Teniendo en cuenta la situación descrita y partiendo de la base que actualmente existe un espacio de trabajo, aun sin ser el ideal, planteamos la posibilidad de que una vez por semana todos puedan compartir la misma oficina en la región de Buenos Aires. Hoy en día, el equipo de ExA trabaja desde el espacio facilitado por la Iglesia Luterana de Buenos Aires o desde cada casa, sin coordinar semanalmente con sus respectivos líderes o equipos.

Si bien esta acción está pensada para el equipo de Buenos Aires, se recomienda complementarla con la realización de actividades virtuales (a las que el equipo de ExA ya está acostumbrado) para que también participen los miembros del equipo de las demás regiones. Estas actividades estarían destinadas a generar dinámicas de trabajo en equipo o reflexión. Esta acción está pensada para todos los empleados de ExA y será necesaria la presencia de todo el staff para que sea exitosa y no resulta necesario destinar recursos materiales para llevarla adelante, solamente la organización y predisposición de los miembros del equipo. En caso de que ExA cuente con una oficina propia y adecuada en el corto plazo, recomendamos desestimar esta acción.

Frente a la desmotivación generada por la falta de proyección de carrera en los empleados de ExA, se recomienda llevar a cabo dos iniciativas.

#### Acción 6: Desarrollar un plan de carrera para cada área

Consideramos pertinente el desarrollo de un plan de carrera para cada área que defina las competencias necesarias para cada posición y cuánto tiempo debería llevar adquirirlas. Los psicólogos y el personal de RR.HH que se encuentran trabajando en el área de reclutamiento y selección y como tutores de formación para los PexAs podrían ser los encargados de llevar a cabo la iniciativa. En ocasiones, ExA trabajó con consultoras de RR.HH *ad honorem* para armar las descripciones de puestos y la estrategia de selección de talento. También se podría acudir a las mismas consultoras o a algunas nuevas para que delinear un plan de carrera para cada una de las áreas. Otra opción que se utilizó en reiteradas ocasiones fue

consultorías o asesorías de estudiantes de Maestrías, MBAs o Posgrados que tomaron a ExA como objeto de estudio. Para esta acción se podrían acudir a prácticas similares.

Si bien esta acción debería estar destinada a todas las áreas, consideramos algunas más críticas que otras. Por eso, recomendamos comenzar con el área de formación e impacto a la hora de desarrollar los planes de carrera ya que son las que mayor posibilidad de crecimiento tienen, pero a la vez, la que mayor rotación evidencia en comparación con las otras áreas de la organización.

Una vez conseguidos los recursos necesarios, ya sean las consultoras o los estudiantes de Maestrías o Posgrados, será necesario destinar entre 3 a 6 meses para llevar a cabo la implementación de la acción. Uno de los factores clave a la hora de analizar la factibilidad de esta acción es la disposición del equipo de Reclutamiento y Selección y formación para implementarla.

#### Acción 7: Cambiar el enfoque a la hora de contratar personal

Partiendo de la base de que los empleados que ya se encuentran en la organización tienen más conocimiento, mayor experiencia y una visión más acertada acerca de ExA que cualquier persona que provenga de afuera, consideramos relevante darle prioridad a esos empleados para cubrir vacantes internas. De esta manera, los empleados se verán motivados a proyectarse dentro de la ONG y esto, posiblemente, derive en un aumento de su productividad.

Para esto, consideramos necesario plantear ascensos como una manera de generar motivación, contribuir al desarrollo profesional del *staff* y recompensar el buen trabajo. Esta medida no implica gastos extraordinarios de recursos, todo lo contrario. Implica una optimización en los tiempos de la búsqueda dado que no es necesario abrir la vacante hacia el exterior de la organización y se conocen los perfiles internos, se sabe quiénes tienen las competencias necesarias para cada posición. Recién en caso de no haber interesados en esas vacantes o de que esa vacante requiera un conocimiento o una habilidad que ninguno de los empleados interesados de ExA tiene, se saldría a buscar ese reemplazo fuera de la organización.

Los beneficiarios de esta medida podrían ser todos los empleados de la ONG, por lo que todos estarían motivados considerando la posibilidad de poder

conseguir un ascenso o un cambio de posición. Este proceso sería llevado a cabo por el equipo de operaciones, ya que en el presente ExA no cuenta con una persona en el área de RR.HH. Siempre y cuando se demuestre que es una medida beneficiosa para la organización, esta iniciativa no debería tener fecha de finalización. Para medir la eficacia, sugerimos contar con un *funnel* destinado a las vacantes y a los procesos de selección, para poder evaluar tiempos y personas entrevistadas para cada vacante. En caso de llevarla a cabo, esta acción tendría una alta factibilidad y serían varios los beneficios en comparación al nulo costo que requiere.

Debido a que el 75% de los empleados manifestó estar desmotivado frente a la falta de capacitación que encuentran en ExA, se desarrollaron tres acciones para disminuir este porcentaje.

#### Acción 8: Desarrollar capacitaciones con diferentes universidades.

Desde su fundación hasta el día de hoy, ExA ha tenido vínculos con diversas universidades. Actualmente, en Buenos Aires tiene distintos convenios con la Universidad de San Andrés, Universidad Católica Argentina, Universidad del Salvador, Universidad Austral, Universidad Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina y FLACSO, a las que se suman universidades del interior del país. Los convenios consisten en becas que las universidades otorgan para que los profesionales que se suman al programa de formación de ExA puedan cursar en dichas instituciones, al tiempo que las universidades se aseguran de tener un gran flujo de estudiantes.

En primera instancia, estas becas están pensadas para que los profesionales de ExA cursen el Profesorado en Educación Media y Superior (el 50% del costo corre por parte de la universidad y, el otro, de ExA). Y cuando los profesionales finalizan el programa de liderazgo de ExA, siguen contando con el beneficio de acceder a distintas becas o descuentos para estudiar en otros departamentos de las universidades. Partiendo de la base de la buena vinculación entre la organización y las universidades, planteamos la posibilidad de organizar capacitaciones en distintas temáticas como pueden ser liderazgo, planificación y organización, comunicación y *management*, entre otras. De esta manera, se fomentaría la adquisición de diversas



competencias útiles para cualquier posición dentro de ExA y extremadamente valoradas en el mercado laboral actual.

Además, se propondrían capacitaciones específicas para cada área de ExA, desde finanzas y comunicación hasta marketing y operaciones. El área de formación, al ser el nexo directo con las universidades, deberá ponerse en contacto para gestionar la implementación de la acción.

Las capacitaciones generales estarán destinadas a todos los empleados de ExA mientras que, las específicas, estarán destinadas a los profesionales de cada área. Dado que por la ubicación de las universidades se realizarán básicamente en la provincia de Buenos Aires, se buscará que las fechas de dichas capacitaciones coincidan con los momentos en los que los equipos regionales estén en Buenos Aires.

También se planteará la opción de capacitaciones virtuales para que tanto los profesionales de las provincias como los miembros del equipo que trabajan allí puedan acceder a la formación brindada por las universidades. Este ciclo de capacitaciones terminará cuando todos los empleados hayan obtenido como mínimo una capacitación. Si la acción resulta efectiva para ambas partes (ExA y la universidad) podría pensarse un nuevo calendario de capacitaciones. La factibilidad de esta iniciativa es alta teniendo en cuenta los vínculos que mantienen hace años las instituciones. Sería necesario evaluar la posibilidad de retribución por parte de ExA. En años anteriores, se convocó a docentes de estas universidades que estaban interesados en realizar acciones con ONGs, o a ayudantes de cátedra que tenían ganas de poner en práctica sus habilidades pedagógicas, por lo que se podría acudir a este tipo de perfiles para el beneficio de ambas partes. En caso de que esta opción sea desestimada, podrían evaluarse descuentos por parte de las universidades para que sea viable para ExA abonar dichas capacitaciones.

#### Acción 9: Gestionar descuentos en maestrías, posgrados y especializaciones en universidades con las que trabaja ExA

Sumado a lo mencionado en el punto anterior, buscando fomentar una formación profesional más profunda, pensamos en la acción de gestionar descuentos en esas mismas universidades para el *staff* de ExA en Maestrías, Posgrados y Especializaciones. En este caso, también resulta necesario ingresar en

una negociación con las universidades para definir las condiciones de este beneficio. Con anterioridad, algunos empleados de ExA accedieron a este tipo de beneficios pero fueron gestionados por ellos mismos. La idea de esta acción es que desde ExA se gestionen estos acuerdos como beneficio para todos aquellos empleados interesados en seguir formándose.

La posibilidad de llevar adelante esta acción dependerá del convenio que hagan entre las instituciones. El vínculo lleva ya muchos años y la relación ha sido siempre muy buena y fructífera para ambas partes. De hecho, las universidades han ofrecido importantes descuentos o becas para los empleados de ExA. En caso de que esta acción sea implementada, no contaría con una fecha de finalización estimada, sino que requerirá la constante evaluación de la iniciativa para beneficio de ambas instituciones.

#### Acción 10: Intercambio con países de la red *Teach for All*

De todas las acciones pensadas para incrementar la motivación de los empleados en relación con la capacitación brindada por ExA, esta es la más ambiciosa por la cantidad de factores y actores que involucra. Hace años que *Teach for All* organiza conferencias en todo el mundo para que asistan los profesionales y *staff* de diferentes países y compartan un espacio de trabajo. En este caso, la propuesta sería de intercambio entre países. Esto sería, sin dudas, muy positivo para los beneficiarios de la acción, aunque también se verían beneficiados los demás empleados de otros equipos debido a que aprenderían de experiencias de trabajo que no necesariamente conocen.

Los recursos para la logística de este intercambio tendrán que venir de *Teach for All*, pero la iniciativa deberá coordinarla ExA con los distintos países de la red. Esta es una práctica que la red está acostumbrada a realizar, pero Argentina nunca participó de esta actividad. Una dificultad de esta acción estaría relacionada con el costo del pasaje. *Teach for All* suele dar distintos *grantts* a los países para que accedan a formación, por lo que quizás podría destinarse un porcentaje de ese monto para esta acción. Otra opción será adquirir el pasaje en la agencia de viajes de *Teach for All* que siempre ofrece precios por debajo del mercado, para abaratar costos. Los demás gastos no serían un impedimento. El alojamiento podría ser en el hogar natal de la persona con quien se realizará el intercambio. El resto de los

gastos (alimentos, transporte) los podría costear el beneficiario del intercambio con su salario.

Todos los empleados de ExA podrán participar de esta iniciativa, pero esa participación dependerá también de los países que estén interesados en sumarse y de los miembros de los equipos: se espera que los intercambios faciliten trabajar en las mismas áreas o que haya algún punto de conexión específico entre las personas que viajan para hacer más fructífera la experiencia. Esta iniciativa no debería contar con fecha de finalización estimada, sino que debería revisarse constantemente el interés por parte de los miembros del equipo y de otros países en seguir manteniéndola, cómo resultó la experiencia para las persona que la hayan hecho y qué tipo de beneficios trae para la organización.

Frente a la desmotivación generada por la incertidumbre sobre el futuro de ExA, recomendamos llevar a cabo una sola acción relacionada con la comunicación que hay desde la organización hacia sus empleados.

#### Acción 11: Mejorar la comunicación hacia el equipo sobre la situación actual de ExA

Esta medida apunta a generar tranquilidad y confianza acerca del futuro de la ONG. A pesar de que ExA cuenta con recursos del estado nacional y provincial y que en reiteradas ocasiones esto generó distintos desafíos, sumado a que las empresas que son socias cada vez donan menos dinero y se dificulta aún más sumar donantes individuales, es importante remarcar que ExA tiene un apoyo adicional. Teniendo en cuenta que forma parte de la red *Teach For All*, la organización no se encuentra aislada y no depende únicamente de la situación propia o de la del país. Hacer énfasis en este aspecto, así como brindar datos y estadísticas reales acerca de la situación financiera de la organización, contribuirá a la certidumbre de quienes trabajan en el *staff* acerca de sus propios puestos de trabajo y del futuro de la misión que llevan adelante. Es importante que todos los empleados del equipo estén al tanto de la misma información para que no haya malos entendidos ni información ambigua pero, especialmente, para poder llevar tranquilidad y serenidad en los tiempos actuales.

Resultará necesario que el equipo de operaciones se encargue de buscar datos, armar presentaciones y reuniones para poder llevar adelante la iniciativa. Además, se solicitará la colaboración del equipo de comunicación para poder volcar todos los datos estadísticos en presentaciones amigables y entendibles para el resto del equipo. En este caso, no será necesaria la asignación de recursos más allá del tiempo de trabajo de estas dos áreas. De todas maneras, el área de operaciones suele hacer este tipo de reportes financieros y económicos para presentarle a las empresas, al consejo y al gobierno, por lo que simplemente habría que adaptar el contenido para la nueva audiencia.

Para realizar esta iniciativa recomendamos destinar una semana de planificación para poder relevar toda la información que tiene ExA, desde sus inicios hasta la actualidad. A este tiempo habría que sumar los encuentros con el equipo para acercar esta comunicación. Recomendamos hacerlo al menos cuatro veces al año, pero estar abiertos a realizar este tipo de comunicación según la demanda de los empleados. Por lo explicado anteriormente, consideramos que esta acción es realmente factible de llevar a cabo y que generará confianza y transparencia entre la organización y los empleados.

Frente a la gran rotación de empleados que sufre y sufrió ExA en sus diez años, se detecta la necesidad de llevar a cabo distintas acciones para los empleados que deciden seguir trabajando en la organización. Para disminuir la desmotivación por los cambios en el equipo (que a través de las entrevistas dio un 94% en la falta de motivación de los empleados de ExA) planteamos dos iniciativas.

#### Acción 12: Reuniones entre los ex miembros de ExA y los miembros actuales

Esta acción apunta a generar encuentros entre los *Stalumni* (palabra creada por ExA para referirse a los ex empleados de la organización, proveniente de la combinación de palabras de *staff* y *Alumni* - los graduados del programa de ExA). Esta iniciativa podrá generar un vínculo de pertenencia entre los que se fueron y los que siguen trabajando. De esta manera, los empleados de ExA no sentirían que pierden vínculo o relación con sus ex compañeros, a pesar de no compartir un espacio físico de trabajo. En la actualidad, los miembros anteriores cuentan con un grupo de Whatsapp por donde comparten noticias, información relevante o

búsquedas laborales relacionadas con educación, pero no se comparte información específica de ExA. En cambio, haciendo estos encuentros, además de fomentar los vínculos y las amistades, podría hacerse una actualización de las novedades y la situación presente de ExA.

Para implementar esta iniciativa se sugiere realizar dos encuentros anuales. Uno, para celebrar fin de año y los logros conseguidos, y otro en el mes de abril para dar inicio al comienzo lectivo de clases, una vez que todos los profesionales hayan sido asignados a las escuelas.

No se estima una fecha de finalización para esta acción ya que creemos que, al no tener costo alguno y a la vez, ser motivante para los miembros del equipo entrar en contacto con sus antiguos compañeros, se le podría dar continuidad a lo largo del tiempo. La factibilidad de llevar a cabo esta iniciativa es sumamente alta ya que en la actualidad muchos de los miembros actuales están en contacto con sus ex compañeros y, desde la gestión de la nueva Directora Ejecutiva, se está promoviendo la participación en actividades de los miembros antiguos.

#### Acción 13: Redefinir el proceso de selección y los perfiles que se buscan para trabajar en ExA

Frente a la imposibilidad de cambiar las condiciones de contratación de empleados por parte de ExA, lo que se recomienda es comenzar a hacer un análisis exhaustivo del perfil que se desea contratar y realizar algunas modificaciones dentro del proceso de selección ya que, al haber una alta rotación, puede mejorarse la contratación de nuevos empleados como parte de este proceso.

Para encarar esta iniciativa se recomienda que desde el equipo de liderazgo se proponga una nueva estrategia a la hora de incorporar nuevos perfiles. ExA cuenta con cinco valores institucionales: pasión como motor de cambio, compromiso con la diversidad y la contextualización, construcción colectiva, sentido de posibilidad y aprendizaje continuo. Se recomienda sumar una instancia al proceso de selección para medir estos cinco valores en los candidatos que apliquen a las búsquedas para de esta manera evaluar su *fit* cultural con la organización. Por otro lado, será necesario que los líderes de cada posición propongan un listado con las competencias y conocimientos indispensables para cada caso.

Una de las competencias que recomendamos que se evalúe para todas las posiciones es la perseverancia, ya que el 83% de los empleados manifestó *no poder esperar* a recibir un aumento de sueldo por parte de la organización y que ese era uno de los motivos por los que considerarían la opción de renunciar. Otro de los aspectos indispensables a medir dentro del proceso de selección tiene que ver con las aspiraciones de cada uno de los candidatos. De esta manera, al momento de reclutar se hará hincapié en la motivación y el interés por trabajar en ExA y no en el simple hecho o necesidad de trabajar. Por último, para el caso de las posiciones jerárquicas, se recomienda realizar una evaluación más exhaustiva, como puede ser el Test de Hogan, que mide distintas competencias como, por ejemplo, la estabilidad emocional, la ambición, la sociabilidad, la meticulosidad, el estilo de aprendizaje y especialmente, la orientación al servicio, la tolerancia al estrés y la potencialidad como gerente. Si bien la aplicación del test implicaría un gasto para la organización ya que debe ser realizado por especialistas, deberá ser visto como una inversión para evitar la rotación de los empleados de posiciones jerárquicas y, de esta manera, dar cierta continuidad a los procesos planificados y necesarios por la organización.

Para llevar a cabo esta iniciativa será necesario contar con la disponibilidad del equipo de liderazgo y del equipo de operaciones, con el posible apoyo de una consultora en RR.HH para redefinir algunos roles y el proceso de selección. Si bien es una acción pensada para que sea ejecutada indefinidamente, la implementación llevará entre 2 y 3 meses desde el momento en que se aprueba la propuesta hasta el momento de tener los primeros resultados.

Los destinatarios de esta acción serán tanto los empleados actuales de ExA a la hora de aplicar a una nueva posición, sea jerárquica o una rotación de área, como las futuras incorporaciones que tengan en la organización, para que ya desde el comienzo de la relación quienes se incorporen estén alineados con el perfil y las necesidades de ExA y que represente una oportunidad laboral para ellos. Si bien en la Acción número 7 mencionamos la posibilidad de buscar internamente cubrir las posiciones, recomendamos tener en cuenta esta iniciativa, tanto para cuando un miembro interno quiera cubrir una posición jerárquica o cambiar de posición, como también para las nuevas incorporaciones y de esta manera, ir disminuyendo la rotación del equipo. La factibilidad de la acción es media, ya que pueden existir temas más urgentes y que demanden prioridad para el equipo de liderazgo. Sin

embargo, recomendamos no postergar esta acción más de un año para evitar que el índice de rotación siga creciendo y afectando tanto la motivación de los empleados como la productividad de la organización.

El 94% de los empleados de ExA manifestó estar desmotivado por la cantidad de trabajo que tienen en comparación con el equipo disponible existente. Para poder paliar este indicador y que sea más favorable para la organización y sus empleados, se recomienda llevar a cabo tres acciones distintas.

#### Acción 14: Mes “sabático” una vez cumplidos los 5 años

Como mencionamos anteriormente, el tiempo promedio que llevan trabajando los empleados en ExA es de 3 años; una vez cumplido este plazo los miembros del equipo suelen retirarse. De todos los empleados actuales, solamente el 18% trabaja desde hace más de cinco años. Frente a esta posibilidad, y como para premiar a las personas que cumplen cinco años e incentivar a que las personas que llevan más de tres quieran seguir trabajando, se planteó la acción de que a los empleados de ExA que trabajen hace más de cinco años se les otorgue un mes “sabático”. Actualmente, los empleados que trabajan hace más de tres años tienen como beneficio una semana de descanso adicional, que no puede sumarse a los 14 días establecidos por la ley. Es por eso que se define el beneficio para que puedan tomarse los 31 días de corrido, adicionalmente a las vacaciones establecidas por la ley.

La factibilidad de esta acción es alta, pero requerirá una excelente coordinación del equipo para que el resto de los miembros pueda organizarse de una manera eficaz y seguir adelante con las tareas diarias, sin verse afectado durante la ausencia de estos empleados beneficiados. Además, habrá que coordinar para que los empleados disfruten de este beneficio en distintos momentos del año, ya que al ser pocos miembros, ExA no podría trabajar con total normalidad si 2 o más de sus miembros están sin trabajar de manera simultánea. Esta acción es completamente factible de llevar a cabo. Esta acción no tendrá fecha de finalización estimada, pero habrá que revisar en reiteradas ocasiones que esta decisión no afecte a ninguno de los equipos ni a las tareas diarias de la organización.

Otra variante para esta acción está relacionada con que los empleados que están hace más de dos años en la organización, puedan elegir desde dónde quieren trabajar un mes al año. Si bien esta acción no afectará en la cantidad de trabajo que cada uno de los miembros del equipo de ExA tiene, si los incentivará a realizar mejor sus labores cotidianas. En la actualidad, la edad promedio de los integrantes de ExA es de 31 años, el 100% son solteros y sin hijos. Además, al contar con empleados en distintas regiones del país y trabajar de manera constante con *Teach for All*, los empleados de ExA están más que acostumbrados a trabajar de manera remota, tanto entre los miembros de la organización como también entre los miembros de la red internacional y de los demás países que la conforman. Frente a estas condiciones, consideramos que puede resultar motivador para estos perfiles contar con la libertad de trabajar de manera remota desde donde ellos elijan.

Para llevar a cabo esta iniciativa no será necesario contar con ningún recurso adicional de los que hoy en día ya tienen los empleados de ExA, que son sus computadoras portátiles. La acción estará destinada a aquellos empleados que estén trabajando en la organización hace más de dos años, pero también servirá como factor de motivación para los empleados que estén hace menos tiempo, y que aspiren a conseguir este beneficio. La iniciativa no cuenta con fecha de finalización estimada pero será necesario rever la acción de manera constante para evaluar el rendimiento de estos empleados y que su ausencia en las oficinas o en la ciudad en la que trabajan no genere aspectos negativos en su desempeño ni en los objetivos de ExA.

#### Acción 15: Crear un plan de work-life balance para los empleados de ExA

Al haber implementado acciones individuales para revertir el indicador relacionado con la cantidad de trabajo que tienen los empleados de ExA, consideramos necesario implementar acciones dentro de la oficina, promovidas por la empresa, para lograr un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional. ExA no es la única organización que actualmente se ve afectada por la cantidad de trabajo y exigencia que viven sus trabajadores, y una de las mayores tendencias para trabajar esta problemática es dar espacios dentro de la oficina para fomentar una vida más saludable, desde la alimentación, tiempos de descanso, actividades



para calmar la mente y focalizar mejor. De esta manera, toda contribución que desde ExA se genere para ayudar al bienestar de sus empleados servirá para la motivación y el rendimiento de esas personas y, en consecuencia, beneficiará a la organización. Si bien muchas de las empresas u organizaciones que llevan a cabo este tipo de prácticas invierten grandes recursos en estas actividades, desde ExA podrían llevarse a cabo sin invertir grandes sumas de dinero. Para fomentar una alimentación saludable, desde ExA se deberán empezar a promover el respeto por los horarios de almuerzo y ofrecer snacks saludables en la oficina (reemplazar lo que ofrecen hoy por frutas y verduras).

Para trabajar sobre la mente de los empleados, actualmente existen varias aplicaciones y páginas de uso gratuito que sirven para meditar y tomarse un descanso dentro del horario laboral. Lo que se recomienda es que estos momentos estén pautados para los empleados dentro de la oficina y que la participación sea opcional. Los destinatarios de esta acción serán todos los empleados de ExA, y será importante la convocatoria por parte del equipo de operaciones para que todos los empleados se sumen y vean el valor y la importancia de este tipo de actividades. Esta acción no tiene una fecha de fin estimada. Consideramos necesaria no solo su implementación sino que, a medida que pase el tiempo, se sigan sumando actividades y se comprometa al equipo en estas acciones para su bienestar. Por último, esta acción es factible de ser realizada, también porque desde ExA, en distintos momentos, siempre se fomentaron momentos de meditación, reflexión y autoconocimiento, por lo que no sería algo totalmente nuevo para los empleados.

Para el 44% de los empleados que mencionaron estar desmotivados por trabajar lejos del campo, se especifican dos acciones pensadas para acercarles la problemática educativa y que sientan que están trabajando en pos de esta causa.

Acción 16: Sumar en la planificación de cada área un objetivo relacionado con visitas de cada empleado de ExA a las aulas de las escuelas en las que trabajan.

Esta acción es una de las más sencillas de implementar, y es una de las más importantes para mantener el compromiso y la motivación de los empleados. ExA cuenta con un proceso de planificación anual: en marzo se reúnen todas las áreas

para definir los objetivos de la organización para ese año, y de esos objetivos generales se cascadean los objetivos y los indicadores específicos para cada una de las áreas. La planificación se divide en 4 trimestres, y los objetivos se definen antes del comienzo de cada trimestre. Lo que se propone es que, a partir de la próxima planificación, todas las áreas de ExA tengan como objetivo visitar al menos una vez por cada trimestre las aulas donde los docentes de ExA dan clases. De esta manera, no solo servirá para pensar mejor los procesos de las áreas y equipos de trabajo, sino que también los empleados del *staff* estarán más vinculados con la tarea diaria de la organización y verán en primera persona los resultados de su trabajo. Esta acción es esencial para todas las áreas de ExA ya que estando en contacto con los estudiantes, los docentes y las escuelas; todos los empleados podrán detectar situaciones, desafíos, problemáticas y áreas de mejora que luego llevarán a la oficina para pensar en equipo.

Para llevar a cabo esta acción será necesario que cada empleado coordine con el equipo de formación las posibles fechas de visita a las escuelas. Esta acción no debería tener fecha de finalización ya que es esencial que todos los empleados de ExA mantengan el contacto con la misión de la organización y puedan presenciar lo que pasa en las escuelas con las que trabaja la organización. La factibilidad de llevar a cabo esta iniciativa es elevada ya que constantemente los empleados de ExA manifiestan su interés por estar más tiempo en las aulas, con el inconveniente de que nunca se genera el espacio para hacerlo o para planificar bien las visitas. Teniendo esta iniciativa dentro de sus objetivos anuales, podrán planificar mejor en qué momentos del año llevarlas a cabo.

#### Acción 17: Generar testimonios de estudiantes, PExAs y directivos para el staff de ExA.

Actualmente, desde el área de comunicación de ExA, se trabaja constantemente en la generación de material audiovisual para difundir la labor diaria de la organización en las redes sociales y la prensa, para generar mayor visibilidad y, por ende, obtener mayores recursos e involucramiento de más personas. Con esta acción se propone que el equipo de comunicación trabaje en la generación de testimonios, videos y distintos tipos de material para acercar al resto del equipo de

ExA que no trabaja directamente en las aulas de las escuelas. De esta manera, sumado a las visitas que los colaboradores de ExA harán a las escuelas, tendrán material disponible para conocer qué es lo que está sucediendo en las aulas, casos de éxitos y actividades que se hayan realizado, todo relatado en primera persona por parte de los estudiantes, que son los principales beneficiarios de lo que hace ExA, de los profesionales, que son los encargados de realizar este tipo de actividades y, por último, de los directivos, quienes son los que presencian el vínculo entre los profesionales y los estudiantes y los resultados del trabajo realizado por todos los integrantes de ExA.

Para llevar a cabo esta iniciativa será necesario involucrar a los dos miembros del equipo de comunicación para que puedan armar los testimonios y luego plasmarlos en distintos soportes (videos, infografías, etc.). Los destinatarios de esta acción serán todos los empleados de ExA, de todas las provincias, y será fundamental poder sumar testimonios de todas las regiones donde opera la organización. No se estima una fecha de fin para llevar esta acción ya que consideramos que será de gran utilidad para la organización generar este tipo de testimonios, no solo para aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, sino también para ir recolectando información acerca del impacto que están generando en las escuelas y en los estudiantes con los que trabaja ExA. La factibilidad de esta acción es sumamente elevada ya que, actualmente, el equipo de comunicación se ocupa de grabar testimonios y recolectar información, pero suelen hacerlo para públicos externos a ExA. En esta iniciativa se plantea la necesidad de generar este material para pensando en los empleados de ExA como receptores de esta iniciativa.

## **5. Conclusiones**

Para llevar a cabo el trabajo presentado nos habíamos propuesto originalmente diseñar un plan de acción que tenga como objetivo final motivar a los empleados de una organización no gubernamental, conociendo las implicancias y características que este tipo de instituciones tiene.

Como estudiante y apasionada del área de Recursos Humanos, este trabajo me resultó sumamente interesante debido al poco material existente desde los especialistas de RRHH para analizar las problemáticas y la forma de trabajo que tienen las ONG. En general, los análisis siempre están orientados a grandes empresas que cuentan con muchos recursos para poder establecer acciones que generen motivación y compromiso en sus empleados, entre tantos otros temas relacionados a Recursos Humanos. Por esto mismo, haber generado un plan de acción que puede ser de utilidad para este tipo de organizaciones -que son las que menos recursos tienen y más ayuda necesitan- resultó en sí mismo una motivación propia para la investigación.

Luego de realizado el trabajo, podemos concluir que los conceptos de motivación y compromiso se encuentran íntimamente relacionados y no pueden existir uno sin el otro. Retomando los conceptos mencionados dentro del desarrollo conceptual, consideramos que si bien el plan de acción está orientado a fomentar tanto la motivación extrínseca como intrínseca de los trabajadores de ExA, para el caso de las organizaciones de la sociedad civil consideramos las motivaciones internas de cada persona son las que más se deberán fomentar para mantener el compromiso y motivación. Estas motivaciones suelen estar incorporadas al momento que la persona se postula para trabajar en una ONG. Sin embargo, puede ser que se debiliten con el paso del tiempo, el desgaste del contexto y los factores externos que las trascienden. Es por esto que consideramos necesario reforzar estas motivaciones internas con el fin de no perderlas.

A su vez, consideramos fundamental que ExA invierta en sumar a su equipo a una persona para que lidere el área de Recursos Humanos y sea un aliada estratégica de la organización. Esta persona deberá tener un rol generalista para

poder analizar la situación global de ExA, seleccionar y retener al talento interno, diseñar los procesos de selección para los profesionales que se suman, definir y realizar un seguimiento de los distintos indicadores de todas las áreas, fomentar la cultura y la comunicación y trabajar sobre las desmotivaciones detalladas en el plan de acción, entre otras cuestiones. Desde esta posición, se podrá colaborar para que ExA esté más consolidada, tenga mayor visión a largo plazo y que cada profesional de las demás áreas pueda abocarse a realizar sus tareas de la mejor manera.

Si bien el plan de acción puede parecer un proyecto de una gran magnitud, consta de una ejecución sumamente factible de realizar, teniendo en cuenta la predisposición que los empleados tienen para trabajar en pos del bienestar de ExA. Para una correcta ejecución, en caso de no contar con una persona de Recursos Humanos para su implementación, recomendamos presentar el plan de acción a todos los empleados y dividir dichas tareas según intereses y posibilidades.

Para finalizar, consideramos importante reforzar la idea del trabajo como único factor productivo en las ONG y, por lo tanto, la necesidad de mantener a los empleados comprometidos y motivados con la causa. Esta es la única manera de garantizar el éxito del proyecto de ExA y el cumplimiento de su misión, asegurar que todos los niños, jóvenes y adolescentes de Argentina reciban una educación de calidad.

## 7. Bibliografía:

- Bolino, M. & Turnley, W. (2003). *Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior*. Academy of Management Executive. (17) p. 60-71.
- Cabrera, C. N., & Schwerdt, F. A. (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca. *VIII Jornadas de Sociología de la UNLP* (3 al 5 de diciembre de 2014) Ensenada, Argentina. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología.
- Cortés, C. (2009). *Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas. Cuaderno de gestión 7*. España: Fundación Luis Vives.
- Donahue, J. D. (1991). *La decisión de privatizar: fines públicos y medios privados*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Forni, P. y Leite, L. (2006). *El desarrollo y legitimación de las organizaciones del tercer sector en la Argentina: hacia la definición de un isomorfismo periférico*. Publicado en: *Sociologías* [online] (n.16, pp.216-249).
- Imandin, L., Bisschoff, C. & Botha, C. (2014) *A model to measure employee engagement. Problems and Perspectives in Management* (Vol. 12 Issue#4 cont. 2).
- Kahn, W.A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, (Vol. 33), pp. 692-724.
- La Nación: Las ONG, un espacio desafiante para dar los primeros pasos. *La Nación*, 03/02/08. Recuperado de:  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/las-ong-un-espacio-desafiante-para-dar-los-primeros-pasos-nid983998>. Fecha de consulta: 03/03/2019.
- Lawrence, P. & Nohria, N. (2001). *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*. Boston. Harvard Business School.
- Maslach, C., Schaufeli W. & Leiter, M. (2001). *Job Burnout*. Publicado en: *Annual Review of Psychology* (52), pp. 397-422. Consultado el 13/7/19 en: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf>

- Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Publicado en: *Psychological Review* (50), pp. 370-396. Consultado el 8/3/2019 en: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.
- Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. Publicado en: *Harvard Business Review* (July-August).
- Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Nueva York. Riverhead Books.
- Pinto, V. M. et. al. (2007) *Los recursos humanos en las ONGD. Situación actual y retos*. Madrid. CONGDE.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Saks, A. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. Publicado en: *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 21 No. 7).
- Sanchez de Dusso, F., Kosiak de Gesualdo, G & Santesmases Mestre, M. (2004). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. Madrid. Editorial Pirámides.
- Singh, R. (2019). *What really influences employee motivation*. Publicado en: CEB Global Gartner Inc. Consultado el 8/3/2019, recuperado de: [https://www.cebglobal.com/member/corporate-leadership-council-hr/blog/16/what-really-influences-employee-motivation.html?referrerTitle=Employee%2520Engagement&referrerContentType=indexpage&referrerURL=https%253A%252F%252Fwww.cebglobal.com%252Fmember%252Fcorporate-leadership-council-hr%252Fcontent-hubs%252Femployee\\_engagement.html&pageRequestId=5f5ac3bf-c932-4696-9d8d-0002ddebfc7&totalCount=4&currentIndex=2](https://www.cebglobal.com/member/corporate-leadership-council-hr/blog/16/what-really-influences-employee-motivation.html?referrerTitle=Employee%2520Engagement&referrerContentType=indexpage&referrerURL=https%253A%252F%252Fwww.cebglobal.com%252Fmember%252Fcorporate-leadership-council-hr%252Fcontent-hubs%252Femployee_engagement.html&pageRequestId=5f5ac3bf-c932-4696-9d8d-0002ddebfc7&totalCount=4&currentIndex=2).
- Storey, J., Wright, P., Ulrich D. (2009). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. London & New York: Routledge.
- Toates, F. (1989). *Sistemas motivacionales*. Madrid: Editorial Debate.
- Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos Y Motivación En La Empresa*. Madrid: Ediciones Díaz De Santos.

## 9. Anexo

### Formulario de encuesta realizada a los empleados de ExA

- Nombre
  - Edad
  - Rol que ocupa
1. ¿Hace cuánto tiempo trabajas en ExA?
  2. Antes de trabajar en ExA, ¿tuviste otra/s experiencias laborales? ¿Cuáles?
  3. ¿Por qué decidiste sumarte a ExA? ¿Cuáles son las razones?
  4. ¿Cuáles son los aspectos, situaciones o condiciones que rescatas de tus experiencias laborales anteriores?
  5. ¿Cuáles son los aspectos, situaciones o condiciones que rescatas de tu experiencia en ExA?
  6. ¿Qué aspectos positivos encontrás del trabajo en ExA? ¿Y qué aspectos negativos?
  7. ¿Qué valoras de trabajar en ExA?
  8. ¿Qué es lo que te motiva a trabajar en ExA? Desde que entraste, ¿la motivación se mantuvo siempre igual?
  9. ¿Cómo definirías el clima de trabajo en ExA?
  10. ¿Cambiarías algún aspecto del trabajo en ExA si tuvieras la posibilidad de hacerlo?
  11. ¿Cuáles son los desafíos que tenés en tu rol?
  12. ¿Cómo ves a la organización en función de su proyección a futuro? Dependiendo lo que responda, ¿Crees que eso puede ser un desafío para ExA?
  13. ¿Qué cambios (con relación a la forma de trabajar, de equipo, de comunicación, eteetc.) atravesó la organización desde que vos trabajas?
  14. ¿Sentís que esos cambios afectaron la organización y tu trabajo?
  15. ¿Qué competencias consideras necesarias para trabajar en ExA?
  16. ¿Qué considerás que hace falta para que ExA sea tu lugar de trabajo ideal?