



**UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO**

**Facultad de Economía y Negocios
Facultad de Psicología**

**Explorando la evolución del contrato psicológico en una
empresa consultora en proceso de cambio**

Tesis para optar al Grado Académico de
Magister en Gestión de Personas y Organizaciones

Por:

ROSA OSORIO MORALES

Director de Tesis: Álvaro Soto Roy

Santiago, Chile

2013

Dedico este trabajo a mis hijos Felipe y Javiera, quienes siempre han sido mi gran motivación e inspiración para seguir avanzando en el camino del crecimiento y desarrollo.

También a mi amado Gert, por su amor e infinita paciencia, apoyando hasta en los momentos más difíciles de formas inimaginables.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los profesores a quienes conocí en este Magister, en especial a Álvaro, mi profesor guía, por su apoyo constante y aguda guía y orientación. De todos ellos aprendí mucho, tanto técnica como humanamente. Gracias por la entrega.

Especial agradecimientos para María José, Joel, Juan, Tadeo, Roberto y Pedro, por su tremenda generosidad, confianza y apertura para compartir sus vivencias. Y a la empresa consultora, por facilitar los espacios para la realización de la presente investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

	Página
INTRODUCCIÓN.....	6
I. MARCO TEÓRICO.....	8
1. El contexto y sus consecuencias.....	8
2. El contrato psicológico.....	12
a) Definiciones y distinciones útiles.....	12
b) Fases de desarrollo y evolución del contrato.....	14
c) Categorías o tipos de contrato psicológico.....	17
d) Contrato psicológico, cultura organizacional y gestión de las personas.....	22
3. La empresa consultora.....	25
a) Antecedentes históricos relevantes y descripción general.....	25
i. Énfasis en la consultoría en modelos de negocio y gestión operacional.....	25
ii. Énfasis en la gestión de la innovación.....	26
b) Capital humano y sistemas de gestión de personas relevantes.....	26
II. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y PREGUNTAS DIRECTRICES....	31
III. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
1. Objetivo general.....	33
2. Objetivos específicos.....	33
IV. DISEÑO METODOLÓGICO.....	34
1. Tipo y diseño de investigación.....	34
2. Muestra.....	35
3. Técnica de recolección y análisis de datos.....	36
V. RESULTADOS.....	39
1. Antecedentes biográficos y de trayectoria previos al ingreso a la consultora.....	39
2. Expectativas al momento de ingresar a la consultora.....	61
a) Expectativas respecto del trabajo.....	63
b) Expectativas relacionadas a la organización.....	67
3. Puntos y focos de transformación de expectativas.....	73
a) La organización y la consultoría en innovación.....	74
b) Expectativas referidas al crecimiento y desarrollo.....	82
c) Expectativas de largo plazo y la carrera de consultor.....	85
4. Formas en que las tensiones se van resolviendo.....	90
a) La organización y la consultoría en innovación.....	90
b) Expectativas referidas al crecimiento y desarrollo.....	94
c) La carrera ofrecida: el gerente de proyecto.....	96

VI.	DISCUSIÓN.....	98
1.	Evolución del contrato psicológico e identificación de factores clave de transición.....	99
2.	Factores críticos que determinan la ruptura del contrato psicológico de los consultores con la organización.....	102
3.	Aspectos relevantes que permiten resolver tensiones y evitar rupturas en el contrato psicológico.....	105
VII.	CONCLUSIONES.....	107
VIII.	REFERENCIAS.....	112
	ANEXO: Valores organizacionales de la consultora.....	116

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones en el trabajo, asociadas a fuertes y cada vez más acelerados cambios en el entorno, obligan a las organizaciones a una continua revisión de sus orientaciones estratégicas y a realizar constantes esfuerzos de adaptación. Todo ello ha implicado importantes consecuencias psicosociales que se hace necesario explorar para comprender de mejor forma cómo se modifican las expectativas de los trabajadores, las tensiones que surgen y cómo se pueden resolver, para gestionar en forma adecuada el cambio y el talento.

Consistente con ello, la investigación exploró, a partir de entrevistas individuales y grupales, la evolución del contrato psicológico en un grupo particular de trabajadores de una empresa de consultoría que se encuentra experimentando un proceso de cambio.

Si bien se trata de un estudio de caso realizado en una organización particular, los resultados resultan en extremo relevantes para comprender más a fondo las consecuencias del creciente fenómeno de flexibilización e individualización en trabajadores jóvenes de alto perfil profesional, en especial, cuando se enfrentan a escenarios de cambio organizacional. Estos son fenómenos de creciente frecuencia y complejidad que no son exclusivos de ningún tipo de industria en particular, por lo que los hallazgos de esta investigación entregan luces interesantes y útiles sobre la evolución del contrato psicológico y su relación con la gestión del cambio.

Los resultados de la investigación confirman la existencia de las tres grandes etapas de formación del contrato psicológico descritas en la literatura: formación, desarrollo o mantención y ruptura. También constata el alto dinamismo que caracteriza su desarrollo y la fuerte influencia de factores emocionales por sobre los racionales. Se identifican las principales fuentes de expectativas así como también sus principales contenidos. Adicionalmente, entrega luces respecto del rol de los procesos de gestión de personas y la variable cultural en la evolución del contrato y en la formación de las identidades laborales.

Un hallazgo interesante y particular, es la evidencia de que escenarios de cambio organizacional tienden a potenciar o aumentar aún más este dinamismo propio del contrato, así como también la emergencia de los elementos de orden más emocional. En consecuencia, se hacen recomendaciones interesantes para la adecuada gestión del cambio.

La investigación se encuentra estructurada en ocho secciones. La primera de ellas es el marco teórico, el que recoge los principales hallazgos y tendencias actuales en cuanto al mundo del trabajo y la conceptualización y principales aspectos teóricos sobre el contrato psicológico. También se describe en él a la empresa consultora en particular en la cual se basa la investigación, identificando las dos grandes etapas que definen la transición organizacional.

A continuación, se presentan la pregunta de investigación y las preguntas directrices, los objetivos generales y específicos. Posteriormente, en la sección de diseño metodológico se explicita el tipo y diseño de investigación, las

características de la muestra y las técnicas que se aplicaron para recoger y analizar los datos.

Luego, se presentan los resultados en forma detallada y a continuación se discuten los mismos en el mismo orden en que fueron presentados los resultados. Se finaliza presentando las principales conclusiones del presente estudio y las referencias bibliográficas del mismo.

I. MARCO TEÓRICO.

1. El contexto y sus consecuencias.

Las personas y las organizaciones se encuentran enfrentadas a fuertes cambios y transformaciones, cuyas repercusiones no sólo atañen ámbitos tecnológicos y políticos, sino que en forma importante, cambios sociales con profundas consecuencias en las formas en que se lleva a cabo el trabajo de las personas y en la construcción de las identidades laborales (Castells, 1997; Hopenhayn, 2001 citados en Becker, Laport, Sarraeta y Ocampo, 2010).

“Una de las principales consecuencias de estos nuevos escenarios productivos se encuentra en la pérdida de calidad del empleo, como resultado en gran medida de las políticas de flexibilización y de reestructuración utilizadas por las empresas, que acarrearán la destrucción de puestos de trabajo, la precarización de buena parte de los que se mantienen y la inestabilidad general a la que se somete a la fuerza de trabajo” (Alcover de la Hera, 2002, p. 172). De aquí las propuestas de la Organización Mundial del Trabajo OIT por promover lo que ha denominado como “trabajo decente” en diversos sectores de trabajadores, y más típicamente, en aquellos que se pueden considerar más vulnerables, como por ejemplo, los jóvenes (OIT, 2005; Espinoza, 2003).

Si bien los nuevos escenarios implican la emergencia de nuevas modalidades de empleo, Gálvez (2007) plantea que esta afirmación no es del todo correcta. Lo que más bien ocurriría es que modalidades nuevas y otras antiguas que en el pasado fueron consideradas formas marginales de empleo, en la actualidad reaparecen y se multiplican. Estas ya no serían exclusivas del grupo de trabajadores marginales, sino que se expandirían a nuevos estratos del mercado laboral, observándose tanto en modalidades de trabajo dependiente como independiente. De esta forma, se estarían desarrollando distintas formas de organización de la producción basadas en una lógica diferente, apoyada en la facilidad que entregan las nuevas tecnologías informáticas. Una de sus manifestaciones serían los procesos de flexibilización laboral. El nuevo escenario de trabajo se caracterizaría por un alto grado de flexibilidad con escasa seguridad laboral, lo que fomentaría una proliferación de diferentes tipos de contratos de trabajo (Nadin y Cassell, 2007).

Gálvez (2007) caracteriza los cambios que se han producido en el empleo en dos grandes categorías:

- a) Cambio hacia la descentralización y mercantilización de las organizaciones, que llevarían a una creciente segmentación y externalización de procesos que antes se encontraban integrados (*outsourcing*).
- b) Cambios en las técnicas de gestión interna, lo que denomina descentralización y mercantilización interna de las organizaciones. Ello llevaría a introducir principios del mercado al interior de la organización, aumentando con ello la heterogeneidad de los trabajadores. De esta forma surgirían distintos tipos de flexibilidad:

- a. Funcional, que implica la redistribución de los trabajadores entre un rango amplio de tareas que le permite a la organización reubicar al personal de forma rápida y con pocas fricciones.
- b. Numérica, modificando el número de trabajadores a través de la flexibilización de la entrada y la salida de los mismos, o a través de cambios en la cantidad de horas trabajadas.
- c. Financiera, manifestada en los cambios en los sistemas de pagos basados en competencias y la evaluación del desempeño del trabajador. Actúa aumentando la intensidad del trabajo y produciendo diferencias entre los trabajadores, estableciendo compromisos y pagos individuales.

Gálvez (2007) menciona varios hechos laborales que estarían dando cuenta de estos procesos de contextos y sus consecuencias, destacando dos tendencias interesantes: la progresiva flexibilización de los asalariados, que aumentan su desvinculación con la empresa y su grado de independencia, y el desdibuje de las características del personal independiente, aumentando el grado de dependencia con la organización. Una consecuencia relevante de estas tendencias, es que con ellas “se traspassa a los trabajadores el riesgo y el costo en trabajo de las variaciones de la demanda, ya que los tiempos muertos son de cargo de éstos. Responden a estrategias nacidas desde los que contratan y se han generalizado a todos los sectores” (Gálvez, 2001).

Otros autores (Díaz, Godoy y Stecher, 2007) relacionan la flexibilización laboral con el proceso de individualización de las personas. Plantean que esta tendencia flexibilizadora se sitúa dentro de un debate mayor en las ciencias sociales sobre los procesos de reconfiguración de las sociedades modernas de las últimas décadas, describiendo un tránsito desde lo que denominan la “sociedad industrial del Estado-nacional” a la “sociedad informacional globalizada” (o modernidad tardía). Este sería un proceso histórico y multidimensional de transformación social que daría lugar a dos ejes de tránsito: desde un paradigma taylorista-fordista hacia uno flexible, lo que conllevaría importantes consecuencias. Entre ellas, una creciente heterogeneidad de las formas de empleo dependiente y la pérdida de la estabilidad en el empleo, lo que daría lugar a trayectorias laborales discontinuas, diversificadas y desestabilizadas. De esta forma, el proceso de individualización estaría sufriendo un fuerte proceso de radicalización, entendiéndose por ello el proceso mediante el cual las personas incrementan su autonomía y asumen la tarea de construir reflexivamente su propia identidad y dar forma a sus biografías.

Para Echeverría y López (2004), las estrategias flexibilizadoras que las empresas están aplicando progresivamente en Chile se deben a dos motivaciones generales. La primera, por razones de funcionamiento productivo, para tornarlo más versátil ante los cambios en la demanda, y la segunda, asociada al ahorro de costos de producción que permite mantener la competitividad y garantizar la continuidad del negocio.

A su vez, los autores aluden a dos tipos de flexibilidad. La externa o numérica, asociada al aumento o disminución de la planilla del personal, y la interna o

cualitativa, asociada a la adaptación y movilidad del personal sin modificar la planilla. Esta última incluye la flexibilidad en las tareas (rotación y/o ampliación de tareas y puestos de trabajo), en los sistemas de remuneraciones (variabilidad de salarios en función de diferentes variables) y en el tiempo de trabajo (horarios, jornadas, turnos, pausas). La investigación realizada en Chile demuestra que existiría una marcada tendencia a la utilización de flexibilización laboral, en especial, de la externa, encontrándose una combinación de las modalidades antes mencionada. Y si bien el empresariado justifica su utilización por los motivos mencionados, estos autores señalan que tendrían importantes consecuencias en la vida misma de los trabajadores, llevándolos a realizar fuertes ajustes personales y familiares que afectan su nivel de satisfacción laboral.

Desde el punto de vista del capital humano requerido en los nuevos escenarios, Schuster (2000) levanta información relevante respecto del tipo de profesionales que se busca para trabajar en las organizaciones. Logra identificar que se opta por la contratación de profesionales jóvenes, con poca experiencia laboral, con mayor *empowerment* e informalidad en las relaciones, que hablan Inglés o un segundo idioma, que tienen una visión global (idealmente que hayan viajado), a quienes se les hace altas exigencias y al mismo tiempo se les ofrece atractivas formas de compensación, entre ellas, participación de los resultados de la empresa.

Al mismo tiempo, estas organizaciones exigen una alta identificación por parte de sus colaboradores. Esta entendida como “el sentido de unidad y pertenencia de las personas a sus organizaciones”, la que ofrecería muchas ventajas a las propias organizaciones, pero ventajas menos claras para los propios trabajadores (Topa y Morales, 2007). Y si bien reconocen que la identificación organizacional ayuda a incrementar la autoestima de los trabajadores y a reducir la incertidumbre, en especial la de los nuevos trabajadores, plantean que los continuos cambios que sufren las organizaciones, tales como las fusiones y adquisiciones, la reducción de la planilla de trabajadores y el aumento de la subcontratación, son aspectos que tienden a desalentar la identificación con sus organizaciones.

Por su parte, Palomino (2002) realiza una interesante recopilación de estudios realizados en diferentes escenarios en donde se ejecutan los trabajos contemporáneos, planteando que la asincronía en los procesos de cambio de las prácticas de trabajo y sus componentes simbólicos, pareciera haber acentuado la brecha entre las generaciones de los trabajadores en las organizaciones. Plantea la existencia de un quiebre profundo de un pacto generacional implícito que se situaba en la base del funcionamiento de las empresas asociado al lugar y desarrollo que le competen a las antiguas como nuevas generaciones de trabajadores. Así, la noción de “carrera” que inspiraba el ingreso a las empresas y la mantención en ellas permitía situar a las distintas generaciones en un orden reconocible de *seniority*, donde los mayores precedían a los más jóvenes, traduciéndose en diferenciales tanto en ingresos como en categoría. Estos escalafones irían siendo sustituidos por un orden meritocrático basado en títulos y certificaciones, y en conceptos como habilidades y competencias que subvierten las clasificaciones jerárquicas basadas en la edad.

En este nuevo orden de cosas, los jóvenes profesionales son llamados a insertarse en la cúspide empresarial relevando a los trabajadores mayores en los puestos de mando. Por tanto, ellos no son llamados a seguir los escalafones de una carrera tradicional como lo fue en el pasado, sino que lo son para asumir un rol protagónico, insertándose en una especie de categoría transversal cuyo fin principal sería el de acelerar el cambio organizacional a través de procesos de reconversión y reestructuración. Un aspecto interesante que destaca Palomino es que la respuesta de los jóvenes profesionales a este llamado, no es uniforme. Pareciera ser que esta promesa empresarial no sería suficiente para moldear sus orientaciones y expectativas, las que están abiertas no solo a este llamado, sino que también a otras solicitudes que surgen del entorno económico de la llamada nueva economía.

En este contexto, surgen numerosas tensiones que se generan tanto para las propias personas que trabajan en organizaciones menos tradicionales, como para quienes trabajan en el ámbito de la gestión de personas en las mismas.

Desde la perspectiva de la organización, definir el tipo de perfil más adecuado que se ajuste a las nuevas necesidades, así como la mejor forma de atraer, mantener y desarrollar a las personas. También preocupa cómo generar mayores niveles de involucramiento e identificación, todo ello en escenarios cada vez más proclives a la flexibilización laboral. Todos ellos son importantes desafíos, como bien los describe López (2004). Reyes y Martínez (2007) plantean que se hace necesario involucrar en mayor grado a los trabajadores, como una forma de motivarlos y retenerlos. Dicho involucramiento debiera ser en diferentes de tareas, tanto operativas, organizativas como sociales, permitiendo de esta forma que los trabajadores se sientan más valorados, aprecien los resultados de su trabajo y creen vínculos con los productos y servicios generados, lo que generará mayor vinculación con la propia organización. Esto provocaría dos efectos: una mayor fidelización del trabajador con su organización, y la transformación del valor potencial de estas relaciones en beneficios económicos, lo que permitiría mejorar los resultados empresariales.

Desde la perspectiva del trabajador, las tensiones parecieran emanar de la exigencia de auto gestión de sus carreras, del aprendizaje constante, de una mayor tolerancia a la incertidumbre que generan los mayores niveles de flexibilización laboral y las mayores exigencias que le hace a su organización para que se le entreguen todas las oportunidades que requiere para que lo anterior ocurra. Se generaría entonces una aparente paradoja de exigencias mutuas. Por un lado, mayores demandas de las empresas hacia sus trabajadores con menores garantías en cuanto a seguridad, y por otro, mayores expectativas en cuanto al aprendizaje y oportunidades de desarrollo de los trabajadores, con menores garantías en cuanto a permanecer por un tiempo que permita a la empresa recuperar la inversión realizada en dicho trabajador (López, 2004; Alcover de la Hera, 2002).

2. El Contrato Psicológico.

a) Definiciones y distinciones útiles.

El contrato psicológico puede definirse en forma simple, como aquel conjunto de creencias individuales, configuradas por la organización a la cual pertenece el trabajador, en relación con los términos de un intercambio entre ambos (Alcover de la Hera, 2002). Reyes y Martínez lo definen como “la vinculación entre un trabajador y su empresa, establecida a partir de las buenas relaciones existentes entre ellos y la satisfacción del empleado en su ámbito socio-profesional, fruto del cumplimiento de las expectativas y compromisos presentes y futuros de ambas partes” (2007, p. 5).

Se trata de un concepto en extremo relevante de estudiar, pues tal como lo plantean Reyes y Martínez (2007, p. 1) “la globalización y cambios sociales de las últimas décadas han afectado la relación entre los trabajadores y sus empresas, otorgándole más relevancia a las relaciones sociales y a la satisfacción de las expectativas de ambas partes. De aquí la importancia del establecimiento de contratos psicológicos, que ayuden a comprender mejor las necesidades de la otra parte y permitan que la relación sea lo más satisfactoria y rentable para todos”.

Tanto Tena (2002), Alcover de la Hera (2002) como Reyes y Martínez (2007) hacen una amplia revisión histórica del concepto, comparando las primeras concepciones (Argyris, Levinson et al., Schein, Kolbs y cols., citados en Tena, 2002) con otras más modernas, que los llevan a un interesante análisis de la evolución que ha tenido a lo largo del tiempo. Algunos de los elementos que se van añadiendo a esta evolución del concepto son: percepciones de ambas partes de la relación laboral, creencias acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco, expectativas no escritas, fiabilidad y aceptación mutua de las promesas, y expectativas de equilibrio entre las contribuciones de la organización y los estímulos recibidos en contrapartida. Desde estas perspectivas, el contrato psicológico involucraría las percepciones de ambas partes: el individuo y su organización.

Una visión plenamente vigente es la que entrega Rousseau (1995, citado en Topa y Morales, 2007) como definición de contrato psicológico. Se entiende como aquel conjunto de creencias del trabajador en términos del acuerdo de intercambio recíproco que implica la relación con su empleador, que estarían basadas en una serie de promesas que la organización hace desde que comienza su campaña de reclutamiento y que, por ende, se empieza a formar antes que se firme el contrato escrito (Rousseau, 1995, citado en Topa y Morales, 2007).

Algunos autores consideran el contrato psicológico como un tipo de contrato social que refleja una forma de relación en que una parte aporta beneficios a la otra, bajo una expectativa no explicitada de reciprocidad (Espinoza y Soto, 2008) y de individualidad (Millward y Herriot, 2000, citados en Tena, 2002). Esto último en términos que cada parte, empleador y trabajador, perciben sus mutuas obligaciones de manera diferente constituyéndose de esta forma en un constructo perceptual muy bien descrito en las palabras de Herriot, “los

contratos psicológicos están en los ojos del observador” (1998, citado en Alcover de la Hera, 2002).

La revisión del concepto de contrato psicológico realizada por Alcover de la Hera (2002) demuestra una relativa disparidad conceptual, especialmente en tres ámbitos: la consideración individual o bilateral del contrato (individuo – organización), la amplia variedad de términos para definirlo (promesas, creencias, obligaciones, expectativas, obligaciones) y el asunto del agente organizacional (las partes de la organización con la cual la persona establece el contrato). Aún a pesar de esta disparidad, la tendencia ha sido a irse centrando en la perspectiva individual del concepto y a dejar la perspectiva bilateral incluida en conceptos como contrato social o psicosocial.

Edwards y Karau (2007) hacen una distinción entre el **contrato social** y el contrato psicológico. El primero es un constructo social y hace referencia a las percepciones del trabajador de un conjunto ideal de obligaciones y promesas que define las relaciones de empleo. Sería aquel conjunto de normas, supuestos y creencias que la sociedad percibe como justas y apropiadas para las relaciones laborales. El contrato psicológico en cambio, se refiere a las percepciones del trabajador sobre un conjunto de promesas y obligaciones con el empleador que define la relación laboral actual. Este se desarrolla por promesas explícitas o implícitas que hace el empleador desde el momento de la contratación y luego en la interacción. Es por tanto, un constructo individual.

En esta investigación, los autores se centran en el estudio de las percepciones individuales tanto del contrato social como del psicológico. Un aspecto interesante que surge de él, es el planteamiento de que ambos tipos de contratos son impulsados por ideologías personales que se pueden ubicar en algún punto de un continuo, que iría desde la autosuficiencia hasta la suficiencia o dependencia del empleador. Existirían factores que influyen en este continuo y que son: los niveles de beneficios, la formación profesional, las oportunidades de progreso, la lealtad hacia la organización y la seguridad del trabajo a largo plazo.

En el extremo de la ideología de la autosuficiencia del trabajador se encuentra la idea de que ellos son los responsables de sus propias carreras, incluida la formación. Como ejemplo de esta postura se cita a Hirsch (1986), quien plantea que la responsabilidad del trabajador sería de la totalidad del proceso de planificación de la carrera, desde la búsqueda de empleo hasta la planificación de los ingresos para la jubilación. Y si bien se plantea que existen muchas ventajas, los autores señalan que las investigaciones muestran que el nivel de compromiso y de afecto por el empleador, es menor.

En el extremo de la dependencia, se sugiere que los trabajadores esperan recibir apoyo y cuidado por parte de su empleador, en términos de su responsabilidad por proporcionar seguridad a largo plazo (Downs, 1995 y McKinley et al., 1998, citados en Edwards y Karau, 2007), capacitación y formación de habilidades (Ehrlich, 1994 citado en Edwards y Karau, 2007). Esta ideología crearía además, expectativas en cuanto a la provisión de ingresos para la jubilación y beneficios de salud para los trabajadores.

Un elemento relevante que surge del análisis conceptual de esta investigación y que se relaciona con la gestión del cambio, es el planteamiento de que aquellos trabajadores que sufren incongruencia entre el contrato social y las percepciones del contrato psicológico pueden reaccionar mal a los grandes cambios organizacionales. Esto como respuesta a la actual política organizacional o por reacciones personales al cambio.

Tanto Shore como Tetrick (1994, citados en Tena, 2002; Reyes y Martínez, 2007), perciben el contrato psicológico como un proceso orientado a una meta: dependiendo de las metas y objetivos que tienen las personas, buscan determinado tipo de información e ignoran otra. A su vez, las organizaciones tienen sus respectivas metas y objetivos, por lo que en la selección de personal lo que la organización hace es “venderse” de la mejor forma posible, por un lado, mientras que por el otro los directivos el mensaje está en que la meta se asocie a un aumento de rendimiento y productividad. De esta forma, las personas podrían recibir mensajes diferentes e incluso contradictorios en cuanto a lo que la empresa espera de sus trabajadores.

Otra fuente de confusión puede provocarse por la ambigüedad que conlleva la fragmentación del contrato, por el involucramiento de diferentes partes que comunican cosas diferentes. Estos mensajes distintos pueden provocar señales confusas lo que afectaría los términos del contrato. Lo que queda claro finalmente, es la cualidad de alto dinamismo del contrato psicológico. Habría una constante revisión de éste, mientras más información se asimila y aumentan las experiencias en el trabajo (Tena, 2002). Así, el establecimiento de contratos psicológicos en las organizaciones no son fenómenos instantáneos ni inmediatos, sino corresponden a procesos que van evolucionando conforme pasa el tiempo.

b) Fases de desarrollo y evolución del contrato.

Se han identificado tres fases de desarrollo básicas de este tipo de relación y que son relevantes para esta investigación: su creación, su desarrollo o mantenimiento y la ruptura (Reyes y Martínez, 2007). A continuación, se describen estas tres etapas.

1. **Creación** de los contratos: comienza desde el momento en que la organización realiza la autopromoción con el fin de crear una buena imagen que colabore en la atractibilidad, relacionándose por tanto con las etapas de reclutamiento y selección de personas. En esta etapa, lo que se establece son acuerdos formales de la relación laboral (Dunahee y Wrangler, 1974, citados en Reyes y Martínez, 2007), aún cuando estas no se llegan a delimitar del todo. Los procesos de reclutamiento y selección juegan un rol fundamental en la formación del contrato, definiendo su contenido, obligaciones que se desprenden de él y otros contenidos específicos, aunque también juegan un rol importante las experiencias y expectativas previas (Cross, Gillian y Thomas, 2008).

Si el postulante es seleccionado por la empresa, el área de gestión de personas tiene como rol fundamental generar la impronta organizacional, transmitiendo lo antes posible las políticas predominantes. Otros factores

importantes son la formación recibida y el uso de las tecnologías de la información como medio para transmitir mensajes clave de la empresa (Reyes y Martínez, 2007).

Espinoza y Soto (2008) revisan una serie de investigaciones que arrojan la existencia de dos tipos de factores básicos en la formación del contrato psicológico: uno de carácter interno que son propios de la persona, como las predisposiciones y las expectativas personales; y el segundo que corresponde a las dinámicas organizacionales, como los mensajes que se emiten en los procesos de reclutamiento, selección y socialización, y la información que proviene de los grupos de trabajo. Estos dos tipos de factores podrían funcionar aisladamente, pero también interactuarían entre sí.

2. **Mantenimiento** de los contratos: es aquí donde se manifiesta la característica dinámica del contrato, ya que el vínculo se mantendrá en la medida en que tanto empresa como trabajador van ajustando las características de la relación, y por tanto, el vínculo entre ambos. Los cambios que se vayan produciendo y que afectan la relación deben generar un proceso de adaptación mutua para que el vínculo se mantenga. Caso contrario, se producirá el quiebre y se pasa a la etapa siguiente. La confianza construida entre ambas partes cumple en esta etapa un rol fundamental (Reyes y Martínez, 2007).

Factores que son determinantes y que pueden jugar un factor clave en esta etapa son la posibilidad que tenga el trabajador de ser rotado, fomentando las relaciones y mejorando la carrera profesional, en una especie de promoción horizontal. Otro factor que las autoras mencionan son la calidad de liderazgo y la satisfacción laboral, ya que ambos factores promueven el desarrollo del trabajador y propenden a un mayor compromiso e involucramiento, en un ambiente de confianza y respeto mutuos.

3. **Ruptura** de los contratos: se puede caracterizar como el deterioro de la relación o del vínculo entre ambas partes, ya que una de ellas percibe que la otra ha fallado en el cumplimiento de promesas u obligaciones. La ruptura puede ser causa de la empresa, típicamente por situaciones de cambio del entorno interno o externo de la organización, o puede provenir por parte del trabajador. En cualquier caso, el quiebre se observaría a través de la emergencia de cuatro líneas conductuales (Robinson y Rousseau, 1994, citados en Reyes y Martínez, 2007): el fin de la relación laboral en forma voluntaria, por ejemplo, a través de la renuncia; la comunicación hacia la empresa de alguna sensación o situación que permita disminuir las pérdidas y restablecer la confianza; el silencio, que podría indicar algún tipo de resistencia o la voluntad de aceptar alguna circunstancia desfavorable; y la destrucción, traducida por ejemplo en algún grado de negligencia, hurto o incluso vandalismo, donde el trabajador pretende vengarse en algún grado dañando a la empresa en contrapartida al daño personal percibido.

Topa y Morales (2007) analizan las relaciones de la ruptura del contrato psicológico así como el papel que la identificación grupal, organizacional y

profesional, con la satisfacción laboral. Los autores demuestran que ciertas formas de identificación influyen de manera más determinante sobre los factores higiénicos de la satisfacción y otras sobre los motivadores. Al respecto, logran confirmar las siguientes hipótesis de investigación:

- La percepción de ruptura del contrato psicológico tiene relación directa e inversa con la satisfacción laboral, tanto en los factores higiénicos como motivadores. Es decir, a mayor percepción de ruptura del contrato, menor satisfacción y motivación laboral.
- La identificación profesional está asociada fuertemente a la predicción de factores motivadores de la satisfacción laboral. A mayor identificación, mayor grado de satisfacción y motivación laboral experimentada.
- La identificación con el grupo, la organización y la profesión median parcialmente la relación entre la ruptura percibida del contrato y los factores de satisfacción higiénicos y motivadores. La relación es positiva y significativa.

En relación a las etapas o fases de desarrollo del contrato, resulta interesante el concepto de **estado del contrato psicológico** introducido por Guest y Conway (2002, citados en Gracia et als., 2006). Por ello se entiende la percepción del trabajador de si la organización ha cumplido sus promesas y compromisos, proporcionando de esta forma un trato justo y generando confianza. El concepto incluye tres elementos clave: cumplimiento del trato, confianza y justicia. Éstos tendrían un papel central para explicar las consecuencias sobre las actitudes y comportamientos del trabajador.

Gracia et als. (2006) estudian en una importante muestra de empresas españolas la relación entre este concepto y las variables de satisfacción con la vida, bienestar psicológico y conflicto trabajo-familia. Logran confirmar los planteamientos originales de relación de Guest y Conway. Vale decir, la percepción de cumplimiento del contrato psicológico predice aspectos relacionados con la satisfacción de los trabajadores, como la satisfacción con la vida, el conflicto trabajo-familia y el bienestar psicológico en general. Adicionalmente, la confianza y la justicia, dos de las dimensiones del estado del contrato psicológico consideradas en forma conjunta, contribuyen a explicar dichas variables, añadiendo valor al rol que como predictor desempeña el cumplimiento del contrato.

Otras investigaciones empíricas, como la de Topa, Morales y Palací (2005) muestran evidencias de cómo los contratos psicológicos de los recién llegados a una organización cambian durante la socialización en la empresa y generan a su vez cambios en las normas de los trabajadores más experimentados. Más aún, estos resultados sugieren que la cultura organizacional predice el cumplimiento del contrato psicológico, aludiendo a los esquemas mentales como concepto central para dicha explicación.

Para Rousseau (2003), el contrato psicológico efectivamente puede entenderse como un **esquema mental**, de manera similar como se concibe y entiende en la

perspectiva psicodinámica. A saber, esquemas más o menos conscientes, de complejidad variable, que incluyen elementos verbales y no verbales. Son esquemas de organización de las experiencias personales en los modelos mentales, que vinculan las observaciones concretas con grandes patrones y significados, proporcionando formas de dar sentido a la información respecto a las intenciones y los objetivos de un empleador y sus trabajadores, sus roles y obligaciones. Así por ejemplo, las creencias de una persona previas a la experiencia laboral, tales como el prototipo de una carrera y las razones de la propia elección ocupacional, pueden configurar de alguna manera la forma de relación con un empleador en particular, ya que ayudan a dar sentido a la información en contextos o circunstancias con información incompleta o confusa.

Topa, Morales y Palací (2005) citan a Rousseau (2001), quien señala que hay hallazgos en la investigación sobre los esquemas mentales que son de particular importancia en relación con el cambio de los contratos psicológicos durante la socialización. Los recién llegados y los trabajadores antiguos diferirían en sus esquemas mentales y en el modo de procesar la información que es discrepante con el esquema previo. En este sentido, los antiguos tienen mayor cantidad de elementos en sus esquemas y éstos están más integrados, lo que les permitiría asimilar mejor información contradictoria. Desde la perspectiva del contrato psicológico, esto podría implicar que los empleados con mayor experiencia pueden mantener diferentes esquemas mentales acerca de su relación de empleo, y también que reaccionarán de modo diferente que los menos experimentados ante las nuevas experiencias.

Otro hallazgo de interés, es que los esquemas probablemente sólo cambien cuando la gente está motivada para llevar adelante el esfuerzo cognitivo que el cambio requiere. Como en general, la gente suele estar más dispuesta a prestar atención a la información que es consistente con sus creencias previas, el cambio en los contratos psicológicos requerirá que las personas estén motivadas para procesar información discrepante con su esquema mental previo.

c) Categorías o tipos de contrato psicológico.

Una distinción especialmente útil para efectos de esta investigación, es la clasificación del contrato psicológico en dos categorías o tipos: relacional, aquel que busca “el establecimiento de compromiso y confianza entre las partes”, y el transaccional, que “conllevan una implicación limitada tanto de la organización como del individuo” (Espinoza y Soto, 2008). La autora más representativa y que más se cita en relación a esta distinción desde el punto de vista psicológico, es Rousseau (1995), quien define a ambos como los dos polos de un continuo hipotético de los términos contractuales.

Las obligaciones que implica el contrato transaccional serían más comparables a la de un tipo de intercambio de naturaleza menos flexible. Predominan en este polo los intercambios de tipo económico centrados en el corto plazo, con lógicas de rentabilidad y menores exigencias de lealtad mutua. En el extremo relacional, en cambio, los contratos serían más abiertos para establecer y mantener una

relación que involucra mayor inversión de ambas partes, y que implican intercambios monetarios, no monetarios y socioemocionales. Este tipo de contrato favorece el establecimiento de lazos afectivos y la emergencia de mayor afiliación, siendo mucho más flexibles que los anteriores. Desde el punto de vista de la gestión de personas, implica la generación de incentivos que incluyen formación, desarrollo y planes de carrera dentro de la organización. Su carácter es eminentemente social y el horizonte temporal es de más largo plazo, aspecto que se considera clave para generar vínculos sociales sólidos, crear disposición para establecer compromisos y generar contextos de confianza mutua (Tena, 2001; Alcover de la Hera, 2002).

Otra implicación relevante es el impacto que tienen estos dos tipos de contrato en el comportamiento del trabajador, en términos de lealtad y disposición hacia las peticiones o demandas organizacionales, así como también en términos de compromiso organizacional y rotación. En este sentido, la disposición y el compromiso de un trabajador con orientación transaccional sería mucho menor en comparación con otro de orientación relacional (Parks y Kidder, 1994, citados en Tena, 2002).

Alcover de la Hera resume esta transición basándose en los planteamientos de Anderson y Schalk (1998), de la siguiente forma:

“... del foco de la forma pasada de los contratos centrados en la seguridad, la continuidad y la lealtad se ha pasado al mero intercambio y la empleabilidad; de contar con un formato estructurado, predecible y estable a caracterizarse por ser desestructurado, flexible y abierto a la renegociación; de poseer como bases subyacentes la tradición, la equidad y la justicia social a encontrarse regulado por las fuerzas imprevisibles del mercado y las capacidades y habilidades vendibles aptas para resultar competitivo en él; de ser las responsabilidades del empleador garantizar la continuidad, la seguridad en el empleo, la formación y el desarrollo de carrera a limitarse a ofrecer una recompensa equitativa en función del valor añadido por el trabajador; de ser las responsabilidades del empleado la lealtad, la asistencia al trabajo, el rendimiento satisfactorio y la conformidad con la autoridad a ser responsable de manifestar un comportamiento emprendedor e innovador, de alcanzar un rendimiento excelente y de resultar un optimizador de los cambios del entorno u organizacionales; de unas relaciones laborales formalizadas y negociadas a través de sindicatos o colectivamente (es decir, de una norma de empleo transversal y universal [Prieto, 1999a]) se ha pasado a unas relaciones laborales caracterizadas por la exclusiva responsabilidad individual por el intercambio de servicios (es decir, un acelerado proceso de desregulación); y por último, de una gestión de la carrera profesional que era responsabilidad de la organización, por medio de una planificación a largo plazo y facilitada por la dirección, a una gestión de carrera cuya responsabilidad es exclusivamente del trabajador,

guiada por la autoformación, el reciclaje y la autoventa” (2002, p. 175-176).

Un resumen de estas características de ambos tipos de contrato pueden observarse en la siguiente tabla.

Tabla 1: Clases y características de los contratos psicológicos.

Características	Clases de Contratos	
	Transaccional	Relacional
Base del intercambio o foco	Económica - Extrínseca	Emocional – Intrínseca
Perspectiva temporal	A corto plazo – cerrado o tiempo limitado	A largo plazo – abierta o indefinida
Flexibilidad de las condiciones o estabilidad	Fija	Flexible
Amplitud del intercambio	Limitada	Amplia
Grado de inclusión del trabajador	Parcial, limitada	La persona como un todo
Precisión de los términos del intercambio	Alta – Objetivamente observable	Baja – Implícita – Subjetiva
Sustituibilidad de las partes	Aceptable	Inaceptable
Formalización o modo de plasmación de los acuerdos	Escrita	No escrita

Fuente: Adaptación de Rousseau y Parks (1993) y Rousseau (1995), citados en Tena (2002); y McLean Parks, Kidder y Gallagher, 1998, citados en Alcover de la Hera (2002).

Tena revisa una serie de definiciones y la evolución del concepto de contrato psicológico, apoyando la transición desde un tipo de contrato relacional hacia uno claramente transaccional, lo que conllevaría una serie de consecuencias en extremo relevantes. Entre ellas: las personas deben responsabilizarse por su propia carrera laboral; la vida laboral implica repetidos cambios de trabajo; surgen mayores expectativas en cuanto al rendimiento del trabajador; la cuasi desaparición de los trabajos de por vida; la presión por el desarrollo de las competencias laborales para promover así la “vendibilidad” interna y externa; la limitación de las oportunidades de promoción; y un aumento de la movilidad de tipo más horizontal que vertical. Lo anterior conlleva a importantes consecuencias y efectos, como las repercusiones motivacionales y actitudinales en el trabajador y la menor disposición de las organizaciones para formar a los empleados. Esto aún cuando la autora señala otras posibles consecuencias que no serían del todo negativas para las partes.

La tendencia a que los contratos actuales se vayan transformando más en transaccionales que relacionales, lo ve reflejado en tres grandes áreas o de tres formas diferentes: el ofrecimiento de trabajos con una clara dimensión de temporalidad (versus los trabajos de por vida); una sensación de fracaso con la existencia simultánea de un alto grado de lealtad por parte de los empleados con

sus organizaciones y la sensación de que el empleador no cumple con lo pactado; y el fracaso que se produce cuando el empleador no cumple con las aspiraciones de participación del empleado (Tena, 2002). Esta autora concluye que la mayor diversidad que se da en la fuerza laboral en la actualidad unida a las crecientes necesidades de innovación y adaptación de las organizaciones en aras de su supervivencia, requeriría estrategias individualizadas en la gestión del contrato psicológico. El problema radicaría en la tendencia a la minimización por parte de las organizaciones respecto de estas necesidades asumiendo que sus valores culturales y los valores personales deben ser similares. Se hace necesario el mayor reconocimiento de las diferencias individuales y conocer las posibles repercusiones de introducir nuevas formas de empleo.

La existencia de los contratos psicológicos se hace factible en entornos laborales estables en los cuales se pueda percibir una perspectiva temporal, condición imprescindible para que se establezcan intercambios sociales basados en la confianza entre las partes implicadas en la relación laboral. Sin embargo, dado que las relaciones laborales actualmente se encuentran limitadas temporalmente por lógicas de corto plazo y el contexto de cambio permanente en el mercado y en el mundo del trabajo se constituye en la condición de existencia de los contratos psicológicos, se dificulta la creación de las condiciones para la aparición de la cooperación y la confianza entre las partes. “El presente, la satisfacción inmediata, la obtención rápida del máximo de beneficios caracterizan las actividades económicas y productivas, desdibujando el mundo del trabajo considerado como un ámbito de compromiso y convirtiéndolo en un escenario de intercambios acelerados, superficiales y meramente económicos” (Alcover de la Hera, 2002, pp. 187-188). De aquí la necesidad de negociar lo que llama un “nuevo contrato social” que genere las condiciones necesarias para la existencia de contratos psicológicos que promuevan el trabajo en condiciones de mayor seguridad, equidad, protección y no discriminación.

Rousseau (1995, citada en Alcover de la Hera, 2002) considera que las características complejas y dinámicas del mundo del trabajo demandan a las organizaciones generar trabajos diversos, por lo que la distinción transaccional y relacional resulta insuficiente. Propone añadir dos dimensiones emergentes que resultan relevantes al contrato: el requisito de rendimiento y el marco temporal. Se genera entonces un modelo 2x2 que a su juicio representa de mejor forma nuevas formas contractuales, las que se representan en la tabla 2.

Adicionalmente, se han hecho esfuerzos en identificar los elementos que caracterizan al contrato psicológico en los nuevos escenarios. Se plantea que uno de los elementos más destacados es el paso de una lógica colectiva a una individual, lo que es consistente con la creciente individualización de las relaciones laborales (Blasco, 1995; Guest, 1998a; Hartley y Stephenson, 1992; Jenkins, 1998; Miguélez y Prieto, 1991, 1999, citados en Alcover de la Hera, 2002). Ello implica un cambio en las responsabilidades referidas al desarrollo de la carrera profesional y la formación, trasladándose desde la organización hacia el trabajador (Hirsh, Jackson y Jackson, 1995; Stickland, 1996, citados en Alcover de la Hera, 2002), y una disminución en los niveles de compromiso, confianza e implicación de las personas en la organización. Ello ha implicado un abandono de

los factores socioemocionales implicados en la realización del trabajo o en la pertenencia a una empresa, y una orientación hacia los aspectos de la relación que maximizan los beneficios económicos para ambas partes (Nord y Fox, 1996, citados en Alcover de la Hera, 2002). En la tabla 3 se presenta un cuadro que contiene las principales diferencias y características de las formas pasada y emergente del contrato psicológico.

Tabla 2: Fase temporal de los contratos y requisitos de rendimiento.

REQUISITOS DE RENDIMIENTO			
		Especificados	No especificados
D U R A C I Ó N	Corto Plazo	Transaccional • Mínima ambigüedad • Fácil salida y alta rotación • Bajo compromiso del trabajador • Libertad para firmar nuevos contratos • Escaso aprendizaje • Baja integración e identificación	Transicional • Ambigüedad e incertidumbre • Alta rotación y salida • Inestabilidad
	Largo Plazo	Balanceado • Alto compromiso del trabajador • Alta integración e identificación • Desarrollo mantenido • Apoyo mutuo trabajador – organización • Dinámico	Relacional • Alto compromiso del trabajador • Alto compromiso afectivo • Alta integración e identificación • Estabilidad

Fuente: Adaptación de Alcover de la Hera (2002), de Rousseau, 1995, p. 98.

Tal como lo plantea Alcover de la Hera (2002, p. 112): “En suma, tanto los factores procedentes del entorno y organizacionales como aquellos que influyen sobre los individuos, derivados estos últimos, no obstante, de las condiciones económicas, sociales y políticas en las que se realiza el trabajo en la actualidad... modificarán... el contenido de los contratos, puesto que las expectativas, las obligaciones, los compromisos, la confianza, la implicación, las percepciones de mutualidad y todos aquellos aspectos que pueden constituir eventualmente los contratos psicológicos cambiarán como resultado de las condiciones señaladas”.

Investigaciones empíricas como la de Atkinson (2008), realizada en empresas del Reino Unido, que se han concentrado en identificar los tipos de contratos psicológicos que se establecen en empresas pequeñas, concluye que al parecer, no existiría gran diferencia entre la naturaleza del contrato en empresas grandes comparadas con las pequeñas. En general, los contratos psicológicos que se establecen son en parte consecuencia de las prácticas de recursos humanos existentes en las mismas, y que en general, estos son bastante limitados y con bastantes niveles de informalidad.

Aún cuando en una de las empresas el tipo de relación que se establecía es de orden más transaccional, en otra la cercanía entre el gerente propietario y el

trabajador apoyaba la creación de contratos de tipo más relacional. Por ende, la autora concluye que existe un alto grado de heterogeneidad en las relaciones laborales existentes en las pequeñas empresas. Asimismo, determina que en este tipo de empresas existe una fuerte asociación entre las acciones y enfoques del propietario gerente siendo el principal agente de generación del contrato psicológico. La autora concluye la necesidad e importancia de desarrollar estudios y análisis para explorar las relaciones de trabajo que se dan en las empresas pequeñas, centrando el análisis en el marco del contrato psicológico que se establece en ellas.

Cuadro 3: Clases y características de los contratos psicológicos.

Características	Forma pasada	Forma emergente
Foco	Seguridad – continuidad - lealtad	Intercambio - empleabilidad
Formato	Estructurado – predecible – estable	No estructurado – flexible – abierto a la (re)negociación
Bases subyacentes	Tradicición – equidad – justicia social – mantenimiento de la clase socio económica	Fuerzas del mercado – capacidades y habilidades vendibles – valor añadido
Responsabilidades del trabajador	Lealtad – asistencia al trabajo – niveles de rendimiento satisfactorios – conformidad respecto de la autoridad	Comportamiento emprendedor e innovador – rendimiento excelente y orientado hacia la optimización de los cambios
Responsabilidades del empleador	Continuidad – garantías de seguridad del empleo – facilitador de formación y de desarrollo de carrera	Recompensa equitativa (como es percibida) en función del valor añadido
Gestión de la carrera profesional	Responsabilidad de la organización, quien inspira la planificación de carreras y es facilitada a través de la información procedente del área de personas	Responsabilidad individual, guiada por la auto formación, el reciclaje profesional y la auto venta
Relaciones contractuales	Formalizada y negociada habitualmente a través de los sindicatos o de la representación colectiva	Responsabilidad individual por el intercambio de servicios (interna o externamente)

Fuente: Adaptación de Alcover de la Hera (2002), de Anderson y Schalk, 1998 y Hiltrop, 1995.

d) Contrato psicológico, cultura organizacional y gestión de las personas.

Analizando la relación entre el contrato psicológico y la cultura organizacional, Topa, Morales y Palací (2005) plantean que esta asociación no estaría siendo lo suficientemente estudiada. Concluyen que los contratos psicológicos son de naturaleza perceptiva, pero no son producto de una construcción absolutamente individual, sino que son compartidos diferencialmente por las diferentes culturas nacionales, los diversos sistemas e instituciones, en concordancia con los planteamientos de Sparrow (1998, citado en Topa, Morales y Palací (2005). En

esta misma línea de investigación exponen un análisis de cómo las culturas, caracterizadas por perfiles más colectivistas o más individualistas, difieren en su conceptualización del contrato psicológico y cómo las respuestas conductuales de las personas ante las percepciones de ruptura del contrato serán sistemáticamente diferentes en función de las características de la cultura compartida (Thomas y Au, 2000 citados en Topa, Morales y Palací (2005).

Así, la percepción del cumplimiento del contrato podría resultar influida por las características culturales a partir de tres mecanismos que están interrelacionados: la percepción selectiva de las claves de la situación, los sesgos atributivos respecto a la controlabilidad del incumplimiento del contrato y la distancia cultural relativa entre el individuo y la organización. También proponen que en las culturas, existen de algún modo guiones de actuación ante las distintas situaciones, los cuales definen formas diferentes de reaccionar ante los hechos concretos. Entonces, debido a que las creencias normativas y los valores compartidos en las diversas culturas afectan las actitudes de los individuos en la relación de empleo, sugieren que tales diferencias culturales resultarán en diferentes patrones de respuesta ante el cumplimiento percibido del contrato psicológico. Esto parece consistente con la investigación que sugiere la existencia de diferencias culturales en los procesos de decisión (Mann, Radford, y Burnett, 1998 citados en Topa, Morales y Palací, 2005) y en las conductas de elección (Chu, Spires, y Sueyoshi, 1999 citados en Topa, Morales y Palací (2005), de tal modo que los individuos culturalmente diferentes evaluarían los términos del contrato psicológico usando diferentes principios y ello afectaría, de modo diverso, a sus actitudes y conductas.

Otra idea que se destaca es que las políticas de gestión de las personas son a la vez, importantes determinantes y también reforzadores de la cultura de las organizaciones (Beaumont, 1996 citado en Topa, Morales y Palací (2005). Este estudio revela cómo los diversos climas de gestión de los recursos humanos en las empresas generarían prácticas prevalecientes específicas y cómo éstas, a su vez, se relacionan con el contrato psicológico. En concreto, proponen valorar el impacto del clima de gestión de las personas en la relación de empleo y encuentran que, cuando menos dos dimensiones del contrato psicológico, el compromiso de la empresa por proporcionar equidad en las relaciones y garantizar un clima de trabajo seguro y recompensante, se ven afectadas por las prácticas de gestión imperantes. Concluyen entonces que, en cuanto componente de la cultura de las empresas, las prácticas de gestión de personas son un fuerte determinante de los contratos psicológicos construidos por los empleados.

Un planteamiento similar respecto de la influencia de las prácticas y políticas de gestión de personas, es el de Alcover de la Hera. Los profundos cambios que han experimentado las relaciones laborales en los últimos años provocados por los cambios tanto internos como externos a las organizaciones, han incrementado la incertidumbre en los contextos laborales y aumentado la exigencia de polifuncionalidad. Estos son fenómenos que ejercen una gran influencia en todos los procesos de gestión de personas al interior de las organizaciones lo que se

refleja en los contenidos del contrato psicológico (Doherty, 1996; Herriot y Anderson, 1997, citados en en Alcover de la Hera, 2002).

Para Meckler, Drake y Levinson (2003), considerar las bases clínicas del concepto de contrato psicológico desde el punto de vista de las necesidades psicológicas inconscientes, es en extremo importante ya que amplía la comprensión del fenómeno yendo más allá del mero análisis de expectativas. Esta ampliación de la comprensión es importante por las importantes implicancias que tiene en el desarrollo de carrera, en el manejo comunicacional, los roles de liderazgo y el manejo de un término de contrato, todos ellos aspectos fundamentales a la hora de gestionar el cambio en una organización.

Estos autores plantean que parte de la resistencia al cambio proviene de la ansiedad inconsciente por la posible interrupción de los contratos psicológicos, ya que todo cambio implica a su vez algún grado de pérdida. A su vez, los sentimientos que surgen de estos cambios, pueden inhibir la adaptación y atentar con el éxito de un cambio organizacional.

Estos cambios pueden referirse tanto a eventos de corto plazo como a procesos a más largo plazo de evolución y maduración. Situaciones puntuales, como la implementación de nuevas políticas, así como las modificaciones naturales que van ocurriendo en el ciclo de vida de los trabajadores y su sintonía o no con el ciclo de vida organizacional, suelen influir en el desarrollo del contrato incidiendo en el equilibrio psicológico y socavando la capacidad de un actor social para satisfacer sus necesidades utilizando comportamientos familiares, útiles y aceptables.

Una de las consecuencias de una comprensión más acabada del fenómeno son las implicancias para el liderazgo. Los autores señalan que a gerentes y ejecutivos les cuesta entender el fenómeno, por lo que por general son reacios a ayudar a sus colaboradores a expresar los sentimientos de pérdida o a desarrollar nuevas formas de hacer frente al cambio, lo que se traduce en una violación del contrato. Esto genera diversos tipos de hostilidad y comportamiento depresivo que inhiben la adaptación y la eficiencia. Si por el contrario, se satisfacen necesidades conscientes e inconscientes, se produce reciprocidad y comportamiento colaborativo.

Por último y desde una perspectiva diferente, Dany (2001) sostiene que el concepto de contrato psicológico es insuficiente para explicar todas las aristas de las relaciones contemporáneas del trabajo y el empleo, presentando en cambio el concepto de promesa de carrera que a su juicio se ajustaría de mejor manera a la perspectiva pragmática del comportamiento organizacional. Mientras el primero se centra en la expectativa de un intercambio recíproco y equilibrado y en la búsqueda de equilibrio en el poder, el segundo se centra más en el éxito individual y busca la asimetría del poder.

El concepto de promesa de carrera se basa en la aguda consciencia que han ido adquiriendo los trabajadores de una lógica de dominación y exclusión en el mercado del trabajo, y en base a ello van definiendo lo que es posible y deseable. Sería una lógica que responde a los contextos cada vez más exigentes y complejos, donde las reglas son cada vez más implícitas y cambiantes. Como

respuesta, los trabajadores están más atentos a las señales que les van mostrando cómo debe ser el comportamiento profesional y la estrategia de desarrollo de la carrera. La promesa de carrera corresponde entonces a las normas que los trabajadores tratan de descifrar para conseguir el éxito profesional.

3. La empresa consultora.

a) Antecedentes históricos relevantes y descripción general.

La presente investigación se basa en una consultora de innovación, organización con más de 21 años de experiencia en Chile y Latinoamérica, que se encuentra experimentando importantes cambios en su orientación estratégica y enfoque de negocio. Este migró de ofrecer consultorías en los ámbitos de gestión operacional a organizaciones públicas y privadas, a una que puso foco en los temas de innovación prestando asesorías en forma exclusiva a organizaciones del ámbito privado.

Es así como podemos destacar dos momentos relevantes en la evolución de la consultora donde se enmarca la presente investigación. Estos dos momentos fueron bastante marcados e influyeron en forma importante no sólo en su enfoque e imagen corporativa, sino que también en aspectos más profundos, como la oferta de valor para el personal que se incorpora a la consultora y el perfil consultor que se buscaba atraer.

i. Énfasis en la consultoría en modelos de negocio y gestión operacional.

En esta etapa, la consultora se definía como experta en crecimiento empresarial sustentable y creación de valor para sus clientes, desarrollando el negocio de la consultoría tanto para el sector público como privado, principalmente en asesorías para mejorar la gestión operacional.

Las orientaciones estratégicas definidas en esta etapa, eran la provocación de culturas eficaces de creación de valor para el crecimiento y progreso de las empresas cliente, y el crecimiento sustentable de doble dígito para la consultora. El propósito manifiesto era el de provocar modelos de negocio únicos, globales y sustentables, que viabilicen el desarrollo de las naciones.

Consistente con estas definiciones, la organización se encontraba organizada en dos grandes áreas: pública y privada, cada una liderada por un socio y con consultores expertos en dichos ámbitos de negocios que desarrollaban consultorías tanto en Chile como en el extranjero. A su vez, se contaba con un área de Operaciones con una importante dotación que prestaba servicios a toda la consultora.

La dotación general de la empresa, era de 45 trabajadores en promedio y la mayoría se encontraban contratados en forma fija, incluido personal de operaciones. La excepción la constituían los consultores especialistas y algunos gerentes de proyectos, los que eran contratados para desarrollar puntualmente algunas consultorías particulares.

ii. Énfasis en la gestión de la innovación.

En este período, la estrategia de negocios enfatiza como foco de intervención los conceptos de innovación y competitividad. Los ocho clústeres de valores declarados para esta etapa, son: excelencia profesional, creatividad, diversidad, co-creación, emprendimiento, progreso, compromiso y compañerismo. Al respecto, resulta interesante constatar que muchos de ellos coinciden con las exigencias que las empresas de menor tamaño hacen a sus colaboradores: flexibilidad, lealtad y compromiso, iniciativa y responsabilidad (Nadin y Cassell, 2007). Para revisar la totalidad de valores que conforman estos clústeres, se sugiere al lector remitirse al Anexo: Valores organizacionales de la consultora.

Si bien esta segunda etapa comienza a gestarse a partir del año 2007, no es sino a partir de principios del año 2010 en que los cambios se comienzan a materializar en forma más explícita. Estos pueden considerarse como un profundo proceso de transformación asociado a un cambio en su enfoque de negocios, orientado esta vez a potenciar la innovación y la creación de nuevos negocios de alto impacto, tanto para sus clientes como para sí mismos.

Dentro de los cambios visibles más relevantes se encuentra la transformación de la empresa en un holding en un período muy corto de tiempo, junto con la modificación de su marca e identidad corporativa. Todo ello se cristalizó en cambios tanto de orden estratégico como estructural, pero también con un cambio en la dinámica de relaciones que, a la fecha de realización de la fase de levantamiento de esta investigación, aún no se había terminado de conformar, lo que plantea importantes desafíos de ajuste y adaptación.

En este nuevo escenario, la consultora declara siete principios que guían su filosofía de negocios, y son: innovación, método, talento emprendedor, compromiso genuino con las personas, redes colaborativas, mercados globales y alegría de crear.

b) Capital humano y sistemas de gestión de personas relevantes.

Hasta el año 2010, el tipo de consultor que se buscaba estaba definido por profesionales de la Ingeniería Civil Industrial de universidades chilenas tradicionales definidas de antemano (Universidad Técnico Federico Santa María, Universidad Católica de Valparaíso, Universidad de Concepción, Universidad de Chile y Universidad Católica). Para consultores sin experiencia laboral previa, se buscaba como condición base que el candidato fuera un alumno destacado de su generación en cuanto a rendimiento académico, siendo esta variable una condición excluyente. Para consultores con alguna experiencia laboral, se solicitaba experiencia previa en ejecución de proyectos, o con experiencia de trabajo en consultoras similares o en gerencias de desarrollo de empresas pertenecientes a otras industrias. En todos los casos, se trataba de consultores que se desempeñaban en el área privada o en el área estatal, y la forma de relación laboral era dependiente con contrato fijo.

El reclutamiento del consultor sin experiencia laboral, se realizaba contactando directamente a bolsas de trabajo de las universidades tradicionales de interés y con profesores universitarios cercanos o conocidos de la consultora, a quienes se

les solicitaba indicar posibles candidatos que se ajustaran al perfil buscado. El contacto se intensificaba en el mes de Octubre de cada año, ya que tradicionalmente se organizaba un desayuno durante el mes de Noviembre al cual se invitaba a estos alumnos destacados vía correo electrónico, asistiendo aquellos que mostraban interés por conocer la consultora. Si bien era en este período en el cual se concentraba la búsqueda de consultores, en forma eventual se evaluaban incorporaciones durante el año en curso.

Durante el desayuno, se hacían presentaciones sobre temas contingentes o de interés para luego hacerlo sobre la consultora, respondiendo preguntas y estableciendo un diálogo con los asistentes. Al final de este desayuno, se les aplicaba una encuesta de opinión en la que además se pedían datos personales y se consultaba por el interés en participar en el proceso de selección.

El proceso de selección estaba bastante estandarizado, y consistía en etapas claramente definidas. Estas etapas y sus ponderaciones, eran las siguientes:

1. Reclutamiento a través de desayunos y antecedentes curriculares que llegan directamente a la consultora.
2. Preselección por antecedentes curriculares: 10%.
3. Notas de egreso: 5%.
4. Prueba analítica: 20%. En este punto, se generaba un puntaje de corte y toma de decisiones respecto si el candidato continuaba o no en el proceso.
5. Entrevista con consultores: 30%.
6. Caso práctico o desafío: 20%. Este corresponde al segundo hito en el cual se decidía si el candidato seguía en el proceso.
7. Evaluación psicológica: 15%.
8. Decisión de contratación.

Por lo general, el proceso completo duraba un período de aproximadamente 2 meses, y la definición de contratación y condiciones se cerraban a fines del mes de Enero, dejando definida la incorporación de los nuevos consultores para mediados de Marzo. Esto permitía a la consultora proyectar su dotación y al futuro consultor tomar sus vacaciones, pero contando con seguridad de encontrar trabajo a su regreso. La fecha exacta de incorporación era negociada con cada postulante.

En algunos pocos casos, los consultores llegaban a la consultora en búsqueda de prácticas profesionales. Esta era una posibilidad mutua de conocerse, y de existir interés por ambas partes (practicante y la consultora) por alargar la relación a lo más allá de lo estrictamente académico, se generaba el compromiso para retomar contacto una vez que el practicante terminara sus clases o incluso su tesis y se quedara trabajando en la consultora. Esta fue la situación de uno de los participantes de la muestra del presente estudio. En estos casos, las etapas de la selección se simplificaban cursando las etapas 5 en adelante.

La carrera ofrecida consistía básicamente el llegar a ser Gerente de Proyecto, pero siempre estaba la opción de que el consultor tomara algún cargo del área de Operaciones o asumiera el liderazgo de una de las empresas relacionadas, si

es que esto era de su interés, contaba con las competencias requeridas y existía la necesidad coyuntural de poblar el cargo.

En la segunda etapa del desarrollo de la consultora, la dotación baja significativamente. Esta es cercana a las 25 personas y la componen principalmente consultores, la mayoría ingenieros civiles industriales jóvenes de alto desempeño académico y potencial de desarrollo. También el perfil se ha abierto a la posibilidad de incorporar otro tipo de profesionales, como ingenieros comerciales y diseñadores industriales, lo que es relativamente consistente con la declaración de la consultora de buscar una mayor diversidad en su equipo de consultores (Baeza, R. (2008). Asesoría en proyecto Cultura Organizacional [en la consultora]. Informe Final, p. 16). El resto del personal es de apoyo, contando a partir de principios del año 2012 con una jefa de capital humano y un jefe de comunicaciones.

El reclutamiento y la selección de consultores se modifican, ya que el énfasis no está en la búsqueda de profesionales recién egresados, sino en alumnos cursando los últimos años de su carrera, incorporándose a la consultora en un formato “*trainee*” o de alumno en práctica o en pasantía. Las etapas entonces, son las siguientes:

1. Publicación en portales de las universidades de interés y otros gratuitos. El reclutamiento también se realiza a través de referidos y personas recomendadas por contactos directos, sean estos clientes, consultores u otro.
2. Pre selección curricular: realiza la jefa de capital humano y valida el gerente general.
3. Entrevista con jefa de capital humano, de carácter exploratorio.
4. Entrevista con 1 ó 2 consultores. Si el postulante es *trainee*, la entrevista la realiza un consultor intermedio. Si el postulante es para un nivel mayor, la realiza un consultor *senior* o un gerente de proyecto.
5. Entrevista con la gerencia general.
6. Evaluación psicológica.
7. Posible desarrollo de un caso, dependiendo del proyecto para el cual se requiere el consultor. Aplica cuando se busca un consultor de nivel alto o intermedio.

Cuando la selección está dirigida a consultores de un nivel mayor, el proceso se simplifica, y lo que se busca es un mejor calce del perfil en relación al proyecto puntual para el cual se busca dicho consultor. También se busca un calce cultural, el que se evalúa de forma cualitativa. Sí es una preocupación que los proyectos a los cuales se incorporan consultores externos, sean de larga duración (6 meses como mínimo), como una forma de asegurarle continuidad y permanencia al consultor.

Todo lo relativo a operaciones y aspectos administrativos, son brindados a la consultora por personal del holding, el que presta servicios a esta y otras empresas pertenecientes al grupo. Ninguna de ellas tiene más de 6 personas en su dotación, por lo que la consultora es la empresa que tiene más personal.

Desde el punto de vista de la doctrina empresarial imperante en la consultora, esta corresponde a una de tipo moderna lo que ha complejizado la gestión de personas. La relación con los consultores apunta a una mayor flexibilización, en prácticamente todas las formas como las que se han descrito en las secciones anteriores del marco teórico.

En este contexto, se observa la coexistencia de tres formas de relación laboral con el personal, lo que conlleva a la formación de diferentes tipos de contrato psicológico y dinámicas de derechos y obligaciones. La primera, es la que se establece con el personal de planta que no son consultores, cuya relación con el empleador se rige por derechos y deberes laborales más tradicionales y a quienes se compensa de forma fija. En estos casos, prácticamente no se ofrece una carrera, y el desarrollo consiste fundamentalmente en la posibilidad de aprendizaje en el corto plazo, y en la posibilidad de ir asumiendo más funciones y desafíos en un período corto de tiempo.

La segunda forma de relación laboral se observa con el personal que se encuentra a honorarios, que son los consultores especialistas contratados por proyectos y aquellos que trabajan en forma un poco más permanente y que se constituyen en el *staff* de apoyo, principalmente en los aspectos considerados más estratégicos en la gestión de personas y en asuntos legales. Con ellos se experimenta un mayor grado de flexibilización, en comparación con el grupo anterior.

Una tercera forma es la que se establece con los consultores, a quienes se les ofrece como carrera llegar a ser gerentes de proyecto de la consultora e incluso directores de proyecto. La mayoría de ellos son ingenieros civiles industriales jóvenes de alto potencial, a quienes ha resultado relativamente fácil atraer, pero altamente complejo retener.

La relación con el grupo de consultores es la que presenta mayor complejidad, ya que su desarrollo de carrera es mixto, comenzando con un formato de contrato fijo el que se extiende durante toda la carrera hasta que llegan a ser gerentes de proyecto. Es en este momento en que se les ofrece acceder a un modelo "asociado". La carrera culmina con la posibilidad de constituirse como director de proyectos, lo que constituiría su tope.

Es a partir del momento en que el gerente de proyecto se asocia en que se establece una relación cualitativamente diferente, altamente flexible y riesgosa, pero que tiene importantes promesas de beneficios, en especial monetarios, así como la posibilidad de participar de los resultados de la empresa. En esta etapa, la dinámica de deberes y obligaciones se complejiza aun más, con aristas y límites más difíciles de identificar. Las exigencias organizacionales pasan a ser mucho más altas desde el punto de vista del compromiso, involucramiento y participación, cambiándose de pronto a un sistema variable de compensación dependiendo del desempeño del consultor en las ventas y los resultados del negocio. También influye el tiempo destinado a la participación en determinados proyectos, en calidad de especialistas. Las contradicciones propias del modelo de asociatividad pasa a ser una variable crítica en este escenario.

Es importante señalar que ya en el año 2008 se había establecido la posibilidad de asociatividad para los consultores, siendo en esa época una opción y no una condición obligatoria. En el estudio de cultura organizacional desarrollado en esa época, fue posible levantar cómo esta condición afectaba el nivel de compromiso experimentado con la organización, aunque no con los equipos (Informe Final Prosel Consultores, 2008. Asesoría en proyecto Cultura Organizacional [en la consultora], pp. 16-17). Se señalaban diferencias importantes entre los consultores que sí tenían contratos con aquellos que no lo tenían, siendo esta variable un factor de compromiso para con la consultora.

Respecto a elementos de clima organizacional, es destacable señalar que el compañerismo y las buenas relaciones interpersonales siempre han sido un factor relevante en la consultora. Hay una valoración importante al establecimiento de un ambiente grato de trabajo donde prime la cercanía afectiva hacia los demás y una preocupación genuina por el bienestar de las personas, aspecto que siempre ha sido distintivo en los diferentes estudios de clima organizacional y que también fue levantado como un valor presente en la cultura organizacional de la consultora del año (Informe Final Prosel Consultores, 2008. Asesoría en proyecto Cultura Organizacional [en la consultora], p. 18). Y aunque no está ligado necesariamente con ninguna orientación estratégica, surge como un valor importante para efectos del clima interno, lo que se traduce en un elemento relevante a la hora de establecerse como un factor de contexto que posibilita el agrado de las personas por formar parte de la empresa.

II. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y PREGUNTAS DIRECTRICES.

Como señala Atkinson (2005 citada en Atkinson, 2009) y Nadin y Cassell (2007), se ha prestado poca atención a las características de los contratos psicológicos en empresas pequeñas y las implicancias que ellos conllevan. Adicionalmente, tampoco se han identificado suficientemente los ámbitos de aplicación más relevantes que surgen para este tipo de organizaciones, tales como el contenido del trabajo, la formación, el desarrollo de carrera y el sistema de compensaciones. La autora concluye la necesidad e importancia de desarrollar estudios y análisis para explorar las relaciones de trabajo que se dan en las empresas pequeñas, centrando el análisis en el marco del contrato psicológico que se establece en ellas.

En un contexto de alta flexibilización del trabajo y aparición de nuevas modalidades de empleo, surgen numerosas tensiones que se generan tanto para las propias personas que trabajan en organizaciones pequeñas y menos tradicionales como para quienes trabajan en el ámbito de la gestión de personas en las mismas. Desde la perspectiva de la organización, definir la mejor forma de atraer, mantener y desarrollar, el tipo de perfil más adecuado que se ajuste a las nuevas necesidades, y cómo generar mayores niveles de involucramiento e identificación en escenarios cada vez más proclives a la flexibilización laboral, es un importante desafío, como bien lo describen Echeverría y López (2004).

Desde la perspectiva del trabajador las tensiones parecieran emanar de la exigencia de auto gestión de sus carreras, del aprendizaje constante, de una mayor tolerancia a la incertidumbre que generan los mayores niveles de flexibilización laboral, la mayor soledad experimentada por la menor interacción cara a cara en el trabajo diario, y las mayores exigencias que le hace a su organización para que se le entreguen todas las oportunidades que se requiere para que lo anterior ocurra. Se generaría entonces una aparente paradoja de exigencias mutuas, caracterizada por mayores demandas de las empresas hacia sus empleados con menores garantías en cuanto a seguridad (López, 2004), por un lado, a mayores expectativas en cuanto a aprendizaje y oportunidades de desarrollo de los trabajadores y menores garantías en cuanto a permanecer por un tiempo que permita a la empresa recuperar la inversión realizada en dicho trabajador, por el otro.

La consultora es un caso interesante de investigar, ya que además de tratarse de una empresa pequeña con un fuerte componente de innovación lo que la relaciona a las empresas de nueva economía, es un tipo de organización emergente en nuestro medio nacional, el que resulta altamente atractivo para un grupo de profesionales de alto potencial a los que si bien no cuesta tanto atraer, sí resulta dificultoso retener.

Desde el punto de vista de una investigación de tipo cualitativa, surge como de máximo interés el comprender la evolución del contrato psicológico que se establece en un grupo de ingenieros civiles industriales jóvenes que ingresan como consultores con una forma de relación laboral de tipo dependiente tradicional, a quienes resulta altamente atractivo desarrollar sus carreras para

ascender en forma rápida y pasar a una forma de relación altamente flexible, pero con fuertes exigencias de involucramiento y compromiso por parte la empresa. Comprender aquello en forma más profunda permitiría definir de forma más adecuada los principios de diseño para ajustar las líneas de desarrollo mejorando los niveles de atractibilidad y retención del talento en la consultora, por un lado, y que contribuya a una mayor satisfacción laboral por parte de los consultores en cuestión.

Cabe señalar que la organización destina importantes esfuerzos y recursos en adaptar los subsistemas de gestión de personas a las expectativas y necesidades de este grupo de profesionales. Si bien se ha buscado aplicar los principios de la innovación internamente para definir la mejor forma para cumplir con estas expectativas y, al mismo tiempo, con las necesidades organizacionales, la retención del talento ha sido y sigue siendo un aspecto con importantes oportunidades de mejora, por lo que una investigación podría implicar importantes aportes tanto al capital humano como a la propia organización.

Considerando que el contrato psicológico es un tipo de contrato social, la pregunta esencial de investigación que se plantea es la de conocer cómo evoluciona el contrato psicológico desde la perspectiva de los consultores. Desde este punto de vista, será relevante comprender la percepción y vinculación con la empresa así como aquellos aspectos en los cuales están dispuestos a aportar. Desde la perspectiva de la organización, incorporar esta comprensión permitirá generar recomendaciones de ajuste de los diferentes subsistemas de gestión de personas que resulten clave y relevantes para retenerlos.

Las variables fundamentales a observar son las características y evolución del contrato psicológico de los consultores: aspectos distintivos y etapas, momentos de tensión o ruptura, forma de resolución y su relación con los momentos de desarrollo de sus carreras en la organización.

Dado que la pregunta de investigación conduce a la realización de una investigación de tipo cualitativa descriptiva, es posible plantear algunas preguntas directrices que permitirán responder la pregunta de investigación inicial planteada. Estas preguntas son:

- ¿Cómo evoluciona el contrato psicológico en el grupo de consultores de una empresa de innovación que se encuentra experimentando un importante cambio? ¿Es posible identificar factores clave que determinen el paso por las diferentes etapas de formación?
- ¿Cuáles son los factores críticos que determinan la ruptura del contrato psicológico de los consultores con la organización?
- ¿Es posible identificar aspectos relevantes que permitan resolver tensiones y evitar rupturas en el contrato psicológico?

III. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

Se plantean los siguientes objetivos para la presente investigación:

1. Objetivo general.

Conocer y comprender la evolución del contrato psicológico desde la perspectiva de un grupo específico de trabajadores, con el objeto de aclarar desafíos y estrategias de retención de personas, en una empresa de servicios pequeña, flexible e innovadora que se encuentra experimentando un proceso de cambio.

2. Objetivos específicos.

- a) Identificar la evolución de las percepciones de los consultores acerca de sí mismos y de la organización.
- b) Reconocer los distintos momentos de tensión y/o quiebre en el contrato psicológico que generan cambios relevantes en la relación con la organización.
- c) Identificar ajustes que resulten relevantes para la evolución del contrato psicológico, resolviendo tensiones y evitando rupturas.

IV. DISEÑO METODOLÓGICO.

1. Tipo y diseño de investigación.

La presente investigación corresponde a una de tipo descriptivo, de carácter cualitativo, donde se buscó conocer las características de un fenómeno en particular (Hernández, Fernández & Baptista, 1998). En este caso, la evolución del contrato psicológico de un grupo específico de trabajadores de una empresa particular.

Para abordar la pregunta y los objetivos de investigación, se utilizó como estrategia metodológica un estudio de caso único de naturaleza descriptiva. La característica principal de los estudios de caso es la de abordar en forma intensiva una unidad (Muñiz, 2010), en este caso particular, los consultores de una consultora para quienes ésta es su primera experiencia laboral. Este tipo de estudio permite describir la evolución del contrato psicológico de los trabajadores de esta empresa dentro de su contexto real, siendo una fortaleza del método el que permite medir y registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno que se estudia (Martínez, 2006).

Se selecciona esta consultora en innovación por dos razones fundamentales: primero, se trata de un tipo de organización emergente en el medio nacional, al responder a una lógica de empleo que evoluciona hacia la flexibilidad laboral conforme el consultor avanza en la carrera ofrecida. La segunda razón, es la posibilidad de acceso de la investigadora a la organización.

Muñiz plantea que se recurre a estudiar un caso por dos razones básicas: para realizar un estudio del caso en sí mismo, al que Stake (1994, citado en Muñiz, 2010) llama estudio de caso intrínseco, o para someter a prueba una teoría particular, en cuyo caso se trata de un estudio de tipo instrumental (Stake, 1994, citado en Muñiz, 2010). El caso de la presente investigación, se trata de un estudio de caso intrínseco, ya que no se busca formular ningún tipo de teoría.

Martínez (2006) recomienda utilizar este método como enfoque de investigación en los siguientes casos, todos los cuales aplican a la siguiente investigación:

- Cuando las interrogantes de la pregunta de investigación aluden a los “cómo” y los “por qué”.
- Cuando se tiene poco o nulo control sobre el fenómeno investigado.
- Cuando se busca una comprensión global, profunda y particular, descriptiva e interpretativa de un objeto de estudio, conservando la visión global del fenómeno.
- Cuando no existe la intención de generalización en el sentido estadístico.

Yin (1989, citado en Martínez, 2006), considera el estudio de caso como un método apropiado para abordar temas que se consideran como nuevos, al tener la investigación empírica los siguientes rasgos distintivos:

- a) Indaga sobre fenómenos contemporáneos en entornos reales.
- b) El contexto y el fenómeno a estudiar no son claramente evidentes.
- c) Utilizan múltiples fuentes de datos.

d) Pueden estudiar casos únicos o múltiples casos.

El paradigma que se pretende aplicar es uno de orden emergente y constructivista en las primeras etapas de la investigación, migrando luego hacia un enfoque crítico para aclarar desafíos y realizar aportes a las estrategias de gestión de personas en la organización, con el objeto de mejorar la retención del talento.

Por las características de la investigación, esta es de tipo empírica ya que se busca apoyar los puntos de vista planteados, con datos obtenidos desde la realidad en forma directa de la empresa consultora.

Por último, el diseño de la investigación es no experimental, de corte transaccional, puesto que no implicó la manipulación de variables experimentales y se realizó en un momento único del tiempo, con el objeto de describir las variables a estudiar y analizar su incidencia en dicho momento (Hernández, Fernández & Baptista, 1998).

2. Muestra.

La muestra estuvo constituida por cinco hombres y una mujer, con 27 años cronológicos y una antigüedad en la empresa de 2 años y medio, calculados al momento de realizadas las entrevistas individuales. La mayoría de ellos son ingenieros civiles industriales, encontrándose también un ingeniero comercial y un ingeniero aeronáutico.

Se puede considerar la muestra como de tipo intencional, pues esta no fue definida por azar. Por el contrario, se definió como condición para la definición de la muestra el que la consultora representara la primera experiencia laboral de los consultores. Y si había experiencia laboral previa, que esta no fuera superior a dos meses. Por tanto, en todos los casos, los consultores ingresaron a la organización desempeñándose en el nivel más básico del cargo de consultor. Al momento del levantamiento de datos, la muestra correspondía al 100% de consultores que cumplían con dicha condición.

Es interesante señalar que de los seis casos que constituyen la muestra, los dos consultores de incorporación más temprana ingresan a la consultora en momentos en que la selección se simplificó en cuanto a las etapas, y se privilegiaban aspectos de emprendimiento e innovación. Adicionalmente, María José había postulado a incorporarse a la consultora el año anterior, período en el cual quedó fuera del proceso. Unos meses después vuelve a postular a través de un proceso experimental, en el cual los postulantes debieron presentarse a través de un video confeccionado por ellos mismos, y logra quedar seleccionada para una vacante que se buscaba en ese momento.

Tabla 4: Resumen de la muestra de investigación.

Nombre	Edad*	Profesión y Universidad	Ciudad de origen	Antigüedad en la consultora*
María José	27	Ingeniero comercial Univ. Adolfo Ibáñez	Santiago	3 meses
Juan	26	Ingeniero civil industrial Univ. Católica Valparaíso	Viña del Mar	7 meses
Pedro	26	Ingeniero en aeronáutica Univ. Federico Sta. María	Santiago	2 años, 1 mes
Roberto	27	Ingeniero civil industrial Univ. Federico Sta. María	Santiago	2 años, 8 meses
Tadeo	27	Ingeniero civil industrial Univ. Federico Sta. María	Antofagasta	3 años, 4 meses
Joel	28	Ingeniero civil industrial Univ. Federico Sta. María	Valparaíso	3 años, 5 meses

* La antigüedad señalada corresponde a aquella al momento de la realización de las entrevistas.

3. Técnica de recolección y análisis de datos.

Para la recolección de datos, se utilizaron dos técnicas:

- Entrevistas semi estructuradas individuales a los seis consultores que constituyen la muestra.
- Una entrevista grupal (focus group) a consultores que se encontraban en diferentes momentos de desarrollo de sus carreras en un período anterior, pero cercano al de realización de las entrevistas individuales. Tres de los participantes en el focus conformaron parte de la muestra de investigación.

Las entrevistas semi estructuradas se diseñaron de forma relativamente abierta, para aumentar la probabilidad de que los entrevistados expresaran sus puntos de vista (Flick, 2007). Se diseñó una pauta de entrevista, la que buscaba indagar en aspectos biográficos de los entrevistados, en las expectativas que tenían en los diferentes momentos de sus trayectorias personales y laborales, y sus respectivas fuentes, los principales contenidos y tensiones en las diferentes etapas, y la visión de futuro.

El focus group también contó con una pauta que buscaba levantar la percepción de los consultores sobre aspectos distintivos de los principales subsistemas de gestión de personas con los que cuenta la consultora. Entre ellos, la percepción sobre las características de las personas que buscaba incorporar la consultora, la opinión que les merece la evaluación del desempeño y la relación con su propio desarrollo profesional.

Todas las entrevistas individuales fueron grabadas, previa autorización por parte de los entrevistados, por lo que fue posible realizar transcripciones de todas ellas. Posteriormente, se facilitaba la transcripción para que el propio entrevistado constatará el anonimato de la información, revisara las notas y señalara si había correcciones que hacer, en términos de la calidad de la

transcripción. En el caso del focus group, los participantes mencionaron sentirse más cómodos expresando sus opiniones sin grabación de la reunión. Por ello, se procedió a tomar notas de los principales aspectos que se van planteando en esta instancia grupal. Ambos procedimientos están de acuerdo a los términos acordados con los entrevistados y explicitados en la carta de consentimiento, informados y aprobados por el Comité de Ética de la Universidad Alberto Hurtado.

El focus group fue realizado en el mes de Agosto del 2011 mientras que las entrevistas fueron realizadas entre Octubre del año 2011 y Abril de 2012. Es importante señalar que mientras las entrevistas se diseñaron y realizaron con el foco puesto por completo en la presente investigación, la realización del focus group se enmarcó dentro de un levantamiento para detectar ciertas problemáticas que se encontraban afectando el clima organizacional en esos momentos, producto de los cambios que se encontraba experimentando la consultora; por lo que no se enmarcaba dentro del alcance y objetivos de la presente investigación. Sin embargo, se decidió utilizarlo como fuente de información previo consentimiento de los participantes, ya que contiene información valiosa respecto de la evolución del contrato psicológico en consultores, que muestra con mayor claridad y refuerza algunos hallazgos de las entrevistas.

Como técnica de análisis de datos, se utilizó el análisis de contenido. En un sentido amplio, esta es una técnica que permite leer, analizar e interpretar información escrita, en este caso, la que provienen de las transcripciones de las entrevistas individuales y focus, pero también de algunos documentos relevantes para la investigación, como es el estudio de cultura organizacional de la consultora. Basándose en esta información, el investigador hace inferencias válidas y confiables de los datos con respecto a su contexto con una finalidad descriptiva, que considera la vinculación de los hallazgos al entorno al cual pertenecen (Ruiz, 2003).

En definitiva, el análisis de contenido es una técnica que permite dar sentido a la información recogida, analizándola e interpretándola, con características de objetividad, sistematicidad y capacidad de generalización (Espín, 2002). Para ello, se emplearon técnicas ad hoc de codificación y categorización de la información levantada. Las categorías observadas, fueron las siguientes:

1. Formación de las expectativas. Etapas e hitos.
 - Respecto de sí mismo.
 - Respecto del mundo laboral.
 - Respecto de lugar de trabajo (organizaciones en general y la consultora en particular).
2. Fuentes de las expectativas.
3. Contenidos de las expectativas.
4. Tensiones, conflictos y puntos o focos de transformación de las expectativas. Formas de resolución.

Para el análisis de la información, se siguieron los siguientes pasos:

- Transcripción de entrevistas y cotejo de la información por las personas que constituyen la muestra y que están directamente involucradas en el estudio.
- Revisión de las notas del focus group.
- Codificación de las entrevistas realizadas y del focus group.
- Análisis global de los resultados, que involucró la clasificación de la información en relación a las categorías de interés, y una comparación de los datos obtenidos con la literatura que permite el análisis de dichos datos.
- Análisis profundo de los resultados, que considera una comparación sustantiva de éstos con los conceptos y evidencia teórica.

V. RESULTADOS.

Los hallazgos que se exponen en esta sección identifican cuatro ámbitos de resultados, los que se presentan en cuatro apartados diferenciados. El primero de ellos, describe las interpretaciones que hacen los participantes del estudio respecto a sus trayectorias personales previo a la toma de contacto e ingreso a la consultora. La segunda sección describe el relato de los consultores respecto de las expectativas que tenían al momento de ingresar a la consultora, tanto respecto del mundo del trabajo en general como de la consultora en particular. La tercera describe los puntos o focos de transformación de dichas expectativas. En una última sección se describe la forma en que dichas tensiones se van resolviendo por parte de los consultores, incorporando también la y forma en que lo hace la propia organización.

Los contenidos de las expectativas en cada uno de los entrevistados están identificados y responden a ciertas vivencias, experiencias e interpretaciones de los consultores que se van explicitando en cada uno de los relatos. Misma cosa ocurre con las tensiones que se van experimentando y la forma en que estas se van resolviendo.

Es importante resaltar que los resultados que aquí se presentan, reflejan las interpretaciones que los participantes hacen respecto de su pasado y presente al momento de realizadas las entrevistas individuales y el focus group. También hay que recalcar que el contexto en el cual se realiza la investigación es el de una organización que se encuentra experimentando un importante cambio en su orientación y foco de negocios, el que implica a su vez modificaciones importantes a aspectos relacionados con la gestión de personas, tales como el perfil y las competencias del consultor a reclutar y seleccionar.

En todas las secciones se insertan citas textuales de las entrevistas y del focus group, las que permiten graficar y dar cuenta de la expresión específica de los contenidos levantados en cada uno de los actores involucrados en esta investigación.

1. Antecedentes biográficos y de trayectoria previos al ingreso a la consultora.

En esta sección, se presentan los antecedentes biográficos y de trayectoria que los participantes relatan como relevantes cuando se les consulta sobre las expectativas que tenían sobre sí mismos antes de ingresar al mundo laboral. Se hace una presentación intracaso de los resultados, individualizando la información recogida en cada uno de los participantes.

A través del desarrollo de las entrevistas individuales, fue posible identificar que tanto los componentes familiares como las experiencias académicas son en extremo relevantes para los entrevistados. Las vivencias que relatan en estas etapas y las interpretaciones que hacen de ellas al momento de las entrevistas van configurando progresivamente la imagen que tienen de sí mismos y la proyección que hacen para el mundo laboral.

Como se constatará más adelante, es en la etapa de formación en el cual los entrevistados comienzan a tomar decisiones importantes respecto de su futuro profesional, lo que ocurre tanto en el período escolar, pero en forma especial en la etapa universitaria. Sin embargo, ninguno de los entrevistados logra en esta etapa visualizarse en carrera, aún cuando se les solicita hacer un esfuerzo a solicitud de la propia entrevistadora. En consecuencia, las expectativas que expresan los entrevistados tienden a ser de orden más general, y pueden resumirse en dos grandes aspectos:

1. Alcanzar un **estado de bienestar y felicidad**, que para la mayoría, debe experimentarse desde el inicio mismo de los estudios. Además de aspectos más profundos en la definición de este estado de felicidad, como lograr un estado de alegría, de aporte hacia otros y la sociedad, de armonía, positividad y equilibrio personal, se menciona la importancia de no postergarse permitiéndose intercalar los estudios con el desarrollo de otras actividades en forma paralela. Consideran importante el “no encasillarse” en este sentido. La única excepción a esta expectativa, la constituye Pedro, quien suscribe más a otros ámbitos de expectativas.
2. Lograr un cierto **nivel de autonomía e independencia**, a través del desarrollo de una actividad que generara algún tipo de ingresos. Para algunos esto se logra realizando actividades paralelas de apoyo como ayudantías o el desarrollo de fiestas para fechas especiales, para otros en cambio desarrollando negocios que les resulte rentables y que les permita disponer de un ingreso.

A diferencia de lo que ocurre con la expectativa de logro de un estado de bienestar y felicidad general, la expectativa en torno a conseguir algún grado de autonomía e independencia es más clara y definida, y se asocia principalmente a ciertas vivencias y aprendizajes, y a la situación familiar particular. Es así como nos encontramos con la situación de Roberto para quien el contar con un ingreso es respuesta a una abierta necesidad de poder sustentar gastos asociados a los estudios por una situación económica familiar más precaria. Para Joel en cambio, responde a una forma de relación parental que aprendió en sus viajes de intercambio en países europeos o de Estados Unidos, algo similar a lo que ocurre con Juan. En el caso de María José, Tadeo y sobretodo de Pedro, la fuente está radicada en la experiencia de emprendimiento de sus padres que sea directa o indirectamente, sirve de modelo para ellos.

A continuación, se detallan los relatos biográficos y de trayectoria de cada uno de los entrevistados, los que se presentan en el mismo orden en que se realizaron las entrevistas.

CASO N°1: JUAN.

Juan nació en Temuco y relata haber tenido una vida caracterizada por una serie de cambios. Es el mayor de tres hermanos y sus padres actualmente se encuentran radicados en Viña del Mar; su madre ha sido dueña de casa por 25 años y su padre se ha dedicado la mayor parte del tiempo al comercio

independiente. En la actualidad es dueño de algunos locales comerciales en Valparaíso.

Al poco tiempo de haber nacido, la familia de Juan decide ir a vivir a Concepción, más cerca de su familia materna. Aquí ingresa al Colegio Alemán, donde estuvo dos años hasta que sus padres optan por migrar a Santiago motivados por mejores proyectos laborales. La enseñanza básica la cursa en dos colegios, uno alemán-católico y el otro de habla inglesa, donde comienza a desarrollar su interés por los deportes, la vida al aire libre y la música.

Finalizando la enseñanza básica, su familia nuevamente decide mudarse y volver a su localidad de origen, llegando a Temuco en el año 1997. Esta etapa Juan la vive intensamente y establece fuertes lazos de amistad con sus amigos, los que hasta hoy mantiene. Esto a pesar del poco tiempo que compartió con ellos, ya que pasados 3 años la necesidad de mudarse se hizo presente nuevamente; en enero del año 2000 Juan y su familia llega a vivir a Viña del Mar. Esto significó un gran desafío para él ya que debía dejar atrás lo que había construido en Temuco y adaptarse nuevamente, esta vez a un colegio conservador y muy rígido para él, muy distinto a lo que había vivido hasta ese momento.

Motivado por su padre, por los buenos resultados académicos y la posibilidad de estudiar una carrera que le permitiera tener una mirada transversal para luego especializarse, Juan ingresa a estudiar Ingeniería Civil Industrial en una universidad tradicional de Valparaíso, carrera que cursa hasta el año 2009. Y pese a que la arquitectura como carrera le resulta muy atractiva también, se decide por la primera, pues evalúa que esta es una carrera que le permitirá tener más opciones dónde elegir desarrollarse en el futuro y especializarse, es la carrera que le permite tener una visión transversal, *“fuera del sistema”* (10), y porque entrega buenas posibilidades de empleabilidad. También señala que no estaba tan convencido de la carrera que había elegido y no le gustaba tanto desde el principio, pero finalmente se va entusiasmando con ella conforme iba avanzando en sus estudios e involucrándose más en ella.

Juan señala como aspectos importantes durante su formación, su esfuerzo por no focalizarse exclusivamente en los estudios, y participar en cosas paralelas ligadas a la universidad. Plantea haber tenido sus prioridades bien claras, por lo que nunca sus estudios peligraron por el tiempo que dedicaba a otras actividades. Es así que participa en el centro de alumnos, congresos, seminarios, y en la organización de actividades de diferentes tipos. Tiene la convicción de que se aprende más haciendo cosas y no sólo estudiándolas, viviendo distintos tipos de experiencias. En este período también fortalece su interés por viajar, aprender de la experiencia y descubrir el mundo, intereses que a la fecha mantiene y continúa desarrollando.

Ya casi al finalizar su carrera y encontrándose trabajando en su tesis, un profesor le ofrece participar en una consultora que era de la misma Escuela, oferta que acepta. Es ahí donde tiene su primer contacto con la consultoría, dándose cuenta que era algo en lo cual le gustaba desempeñarse. Es una opción que no buscó, pero que acepta de buena gana. Trabaja en la consultora por un período de 6 meses, y se retira cuando finaliza sus estudios.

“En ese sentido se me presentó la oportunidad y me gustó. Cuando aparecen las cosas las voy mirando y tomo las oportunidades a medida que se aparecen” (18).

Se titula en Septiembre del año 2009 y parte de inmediato a realizar un viaje que tenía planificado con mucha antelación. Recorre por un período de 6 meses Sudamérica, específicamente Argentina, Uruguay y Brasil. Juan comenta que la realización de este viaje obedece a su expectativa de hacer algo distinto después de la universidad. Para él era prioritario no entrar a trabajar de inmediato.

“...quería tomarme un break para pensar, para conocer, para aprender, para mirar. Pienso que era un buen momento para hacerlo” (2).

Llega en Noviembre de ese año a Chile y en Diciembre postula a la consultora, al mismo tiempo que postula a una importante aerolínea. Ambas ofertas le llegan por intermedio de la escuela de su Universidad, ya que constantemente le enviaban ofertas de trabajo a través del correo electrónico. Al respecto, comenta que se encontraba barajando las dos alternativas: entrar a trabajar a una consultora, similar a la que había conocido en su Universidad, o hacerlo a una empresa grande y consolidada, como la aerolínea.

Esta segunda opción le genera sensaciones ambivalentes: le resulta atractivo porque es un buen antecedente laboral y si el desempeño es bueno, se abren muchas posibilidades. Además, señala la posibilidad de tener pasajes gratuitos para él y su familia, pudiendo viajar mucho, algo que a él le motiva en forma especial. Pero por otro, no le resulta atractivo por la sensación que le genera el ser un trabajador más dentro de una compañía tan grande.

“Una empresa consolidada, una empresa grande, en cierta forma es atractivo, y en cierta forma no. Atractivo porque entras y sales bien parado, si te va bien tienes muchas posibilidades, no atractivo porque eres un engranaje muy pequeño de una compañía muy grande, y eso no me acomodaba mucho, ser uno más y lo que tú hagas no se va a notar, a no ser que tengas un poquito de suerte o a menos que seas un genio” (21).

También cree que esa opción no le iba a gratificar tanto ya que lo iba a “encasillar”, lo que no le resultaba para nada atractivo. Finalmente, toma la decisión de forma contundente:

“...Finalmente ¿por qué deseché lo de la aerolínea? Me dije: ‘si ya te pegaste un viaje de 6 meses vamos aterrizando la cosa, córtala de andar viajando, más adelante, aterriza un poco’, porque la verdad eso era lo que más me llamaba la atención de la aerolínea, eso era súper atractivo” (22).

Opta por la consultora, ya que considera que ese es el lugar que le ofrecerá la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y aprender más. Le resulta muy atractivo también involucrarse en el tema de la innovación, ya que percibe le abrirá puertas en el futuro.

Juan se encuentra dedicado a la consultoría en innovación y radicado en la ciudad de Santiago. Vive solo y no se encuentra en convivencia al momento de realizada la entrevista.

CASO N°2: MARÍA JOSÉ.

Nació el 26 de Diciembre de 1983 en Santiago. Es la tercera de cuatro hermanos y única mujer del segundo matrimonio de su padre. Su madre es Ingeniero Comercial, quien trabajó durante la niñez de Josefina como gerente de un banco para luego instalar una empresa propia de productos capilares franceses. Su padre trabajó durante 30 años en una gran corporación japonesa. Hace un par de años lo jubilaron por normas corporativas desempeñándose actualmente como asesor de la misma. Desde siempre y hasta el día de hoy se ha sentido muy cercana a sus abuelos, quienes estuvieron muy presentes en su niñez, dado que los padres trabajaban bastante.

Cursó hasta cuarto básico en un importante colegio privado bilingüe ubicado en la zona oriente de la capital, cambiándose posteriormente a otro de similares características, pero de menor tamaño, y con un tipo de educación más personalizada, desde donde finalmente egresó. Señala que estos dos períodos fueron muy importantes y diferentes. Mientras que el primero estuvo caracterizado por presentar problemas de salud y de adaptación (jaquecas epilépticas y déficit atencional), experimentando rechazo y desinterés, fue en el segundo donde María José pudo desarrollar y explotar su creatividad, aspecto que declara fue muy importante para ella. Es en este segundo período donde logra encontrar un espacio donde poder explotar sus talentos y distintas capacidades. Con este cambio se afirmó su personalidad y carácter, comenzó a ser muy participativa en la vida escolar y desarrolló grandes amistades que mantiene hasta el día de hoy.

La elección de carrera no fue tan fácil, pues le atraían las artes y la ingeniería comercial. También plantea que siempre tuvo la inquietud de emprender, por lo que su análisis y elección de carrera respondió a la pregunta de cuál de las dos cosas le servirían más para ello, y privilegió el desarrollo intelectual. También comenta haber sido influenciada por el padre en la elección:

“...Mi papá me presionaba inconscientemente, no me imponía, pero siempre me decía ‘va a ser seguro para ti, estudia comercial y después Artes’, pero al final él estaba marcando a dónde quería que yo fuera” (23).

Es así como a los 18 años, entra a la Universidad a estudiar Ingeniería comercial, donde tiene el espacio para desarrollar su lado analítico, estratégico, creativo y de liderazgo, que considera fueron de gran utilidad en el campo laboral. Posteriormente realiza un minor en Diseño, donde se conecta con el tema de innovación, y al año siguiente realiza un magister en finanzas.

Si bien su desempeño académico en la universidad lo describe como muy bueno, señala haber tenido grandes problemas vocacionales, por el extremo énfasis en el aspecto racional de la carrera. Describe que la carrera no la apasionaba, pero que siguió adelante en parte importante por la influencia paterna.

“La carrera no me llenaba para nada, porque no es una carrera que llene a nadie. La valoro, me entregó herramientas increíbles, la universidad buenísima, pero no es algo que alimente el alma” (24).

Durante toda su carrera declara haber sido una persona muy autoexigente, estudiosa y con foco en lograr la excelencia académica. Este período lo complementa con el baile flamenco y el arte, aspectos que consideró como claves para lograr el equilibrio en su vida y no llegar a un nivel de estrés que pudiera ser dañino para su bienestar personal. También respondiendo a la intención de no dedicarse sólo al estudio.

Conoce en el segundo año a su pololo, con quien empieza a explorar la posibilidad de hacer un magister terminando la carrera en finanzas. Es una etapa en la cual se reencanta con el futuro, aunque no con la carrera. De hecho declara que es recién en el último año cuando disfruta el estudio, no antes. Pero es en la mitad de la carrera que comienza a encontrar los puntos de encuentro entre la ingeniería y el diseño, y en tercero y cuarto año estudia el minor en diseño que le encanta.

Cuando se le consulta sobre sus expectativas a futuro, señala que definitivamente, en ningún momento del desarrollo de su carrera se visualizó en el ámbito laboral. Esto tampoco ocurre con la realización de sus tres prácticas profesionales. Plantea que lo único que quería era finalizar lo que había comenzado.

“...Uno cuando está a final de la carrera quiere salir y estar de vacaciones, ya está ‘chata’, no quieres responsabilidades, quieres cumplir con lo que empezaste. En general, mi grupo de amigos pensaba en terminar, cerrar e irse de viaje” (42).

Al final de la carrera y la especialización de Minor y Finanzas, decide que lo único que quiere hacer es descansar y no hacer nada. Se cuestiona la autoexigencia de toda esta etapa y la percibe como una barrera a la realización y necesidad de satisfacción personal.

“Siempre fui muy exigente; al final me replanteé para qué tanta exigencia, pensaba ‘si me muero mañana no he disfrutado nada’. Pero el examen de grado no lo iba a dar en Enero porque era seguir la locura. Me dije ‘voy a tomar este año relajado, hago la práctica que me falta y a mitad de año preparo mi examen de grado; iré al gimnasio y tinpín junio preparo mi examen relajada’, y lo hice así. Ayudé también a mi mamá en su empresa” (44).

Respecto de la posibilidad de entrar a trabajar con la madre en su empresa, plantea que en realidad siempre quiso hacer algún emprendimiento propio, pero que a lo largo del tiempo, se desprejuició con la idea y empezó a re-encantarse con la posibilidad de apoyar la empresa familiar. Como conoce bien su funcionamiento y tiene la creencia de que tarde o temprano enfrentará la necesidad de expandirse, ella puede aportar valor, por lo que ofreció su ayuda cuando se requiriera.

Estando ya egresada decide buscar trabajo con mucha calma y con bastante poca claridad de qué quería exactamente, pero con la convicción de trabajar después de sus vacaciones.

“...en ese minuto me tocó la crisis. Yo estaba muy tranquila, quería seguir con este formato calma, pero empezaron los comentarios ‘estamos en crisis, no vas a encontrar pega’, y me entró la paranoia y acepté lo que salga” (50).

Encuentra un trabajo en el área de marketing de una empresa de cosmética selectiva, pero rápidamente se desilusiona y se va al mes de trabajar allí. Al respecto reflexiona:

“Yo creo que uno sale sin saber nada de uno de la universidad, sin saber para qué eres buena, qué te hace feliz. Porque la universidad te entrega pura teoría y práctica muy poco, y es en la práctica donde te das cuenta lo que te gusta hacer o no. No me gusta estar replicando y lo que propongo, ‘No, no se puede porque en el formulario no sale’. Yo creo que la vida me puso una pega así de cuadrada para generarme choque, porque ahí a mí se me movió todo, ‘¿qué es esto, qué voy a hacer?’. En el fondo me quedó claro que si me metía en el sistema puede que no saliera nunca, y me bajó la angustia. Y ahí empezaron las dudas: ‘¿por qué dejé el arte?, ¿por qué siempre tomé las decisiones racionalmente?, ¿por qué nunca me conecté con lo que amo en la vida?, ¿por qué siempre pensando en mi seguridad económica? Me cuestioné todo y pensé ‘no, yo necesito arriesgarme’, me bajó todo un tema con el riesgo y me di cuenta que era una cobarde, que siempre me había ido por lo seguro. Quiero arriesgarme, quiero saber que soy capaz de tirarme a la piscina” (53 - 56).

Toma una decisión radical y decide dedicarse en forma exclusiva por un año a explorar su lado artístico de manera profesional. Esto provoca un fuerte quiebre familiar, en especial con el padre, pero con su decisión finalmente consigue el apoyo de la familia respecto de su decisión.

“...Decidí hacer eso, hablé con mis papás, casi se murieron, estaba tan decidida que pensé que si me tenía que irme de la casa y trabajar en un café, me daría lo mismo, esto lo voy hacer con su apoyo o sin su apoyo y me da lo mismo si me entienden o no me entienden, yo no puedo seguir así y me di cuenta de la influencia de mi papá” (57).

Durante ese año pinta una serie de 20 obras las cuales hoy expone en un local comercial. Declara que lo más importante de ese año fue la conexión con sus verdaderas pasiones y talentos. Dicha experiencia le sirvió para darse cuenta de lo que quería, tanto en su vida profesional como personal, pero también la experiencia le provoca un fuerte aislamiento y la necesidad de lidiar con la frustración que siente cuando las ideas y la inspiración artística no llegan, lo que la obliga a ponerse metas de diferente orden.

“Cómo te tienes que incentivar, cómo te tienes que inspirar y cómo tienes que dejarte fluir cuando uno está creando. Al principio cuando podía pasar 2 días frente a la tela blanca sin poder pintar, amurrada, al final cuando ya no podía pintar ‘ya, chau’, me iba a ver a mi abuela y no me sentía con cargo de consciencia. Decidí disfrutar responsablemente, pero disfrutar” (63).

Es durante ese año cuando entra al mundo del emprendimiento y la innovación, primero con un proyecto de reciclaje y luego con su actual emprendimiento. Señala que ello es producto de esta etapa. Por lo mismo, decide buscar trabajo en una empresa relacionada a lo anterior, para aprender aún más y complementarlo con sus proyectos personales. Es así como se va interesando en el mundo de la consultoría, lo que le permitiría una mayor diversidad y la posibilidad de trabajar en equipo.

“...Ese año me ayudó a hacer esta introspección, ver lo que yo quería, no proyectarme lo que quiero hacer paso a paso, pero sí qué es lo que me gustaría hacer, preguntarme cuáles son mis sueños, el tema de disfrutar la vida. Se me confirmó la teoría de ‘la vida es para ser feliz’” (71).

Hay un elemento muy relevante en este período, y es la muerte de su abuelo, un tío y un amigo de su madre, lo que le provoca quiebres muy grandes. Cuenta que su tío era un emprendedor nato, pero demasiado orientado al trabajo debiendo dejar muchas otras cosas de lado. Esto la lleva a cuestionarse los motivadores esenciales que valoraría y guiaría sus elecciones y lo que quería privilegiar.

“Eso me hizo ver que yo no quería eso, quería una pega flexible, diversa, que me entretenga, al revés de como uno lo ve. No que el trabajo me de solo plata, sino que me dé gratificaciones, que me dé lo que estoy buscando y que es ser feliz. Si yo soy feliz voy a retribuir” (73).

En el año 2011 entra a trabajar a la consultora y se especializa en proyectos de innovación abierta. Cabe resaltar que María José postula en dos oportunidades a la consultora; la primera vez no queda, pero ella insiste cuando cambia el proceso de selección y en esta segunda es aceptada. En forma adicional, continúa emprendiendo de manera complementaria a su trabajo.

CASO N°3: ROBERTO.

Roberto nació en la ciudad de Santiago, y vivió su niñez y adolescencia en una casa de la comuna de Independencia de la Región Metropolitana. Es el mayor de tres hermanos. Su familia es de nivel socio económico medio bajo, que con grandes esfuerzos y sacrificios pudieron educarlo. Su madre fue enfermera en el Hospital Militar mientras que su padre ha trabajado toda su vida como vendedor en empresas de diversos rubros.

Estudia su enseñanza básica en un colegio tradicional municipalizado, y la enseñanza media en el Instituto Nacional, una importante institución de educación pública, en donde plantea:

“...esa etapa en la media me sirvió para el ingreso a la universidad, ahí te cambian el chip... me enseñó en la parte de exigirme más. El Nacional estaba fuera de la zona de confort” (6, 8).

Se describe como una persona inquieta y desordenada, pero muy inteligente y de excelentes calificaciones en su desempeño académico. También participó en numerosas actividades extra programáticas, tales como coro, fútbol, tenis y atletismo.

Si bien siempre fue un alumno de buen rendimiento, reconoce dos períodos bien demarcados: el primero con algunos problemas de conducta, y el segundo como un período de mayor auto exigencia y orientación hacia el alto rendimiento.

Es en el período de la enseñanza media cuando comienza a definir la profesión que le gustaría estudiar. Comenta que esta tarea no fue para nada fácil, ya que sus gustos e intereses variaron desde medicina hasta ingeniería. Por otro lado, como tenía un rendimiento muy destacado en fútbol y esta actividad le apasiona, su decisión vocacional fue compleja, pues tuvo entre elegir entre dedicarse profesionalmente al deporte o estudiar ingeniería en una universidad tradicional. La medicina era otra carrera que le apasionaba, pero sus problemas visuales eran un impedimento que le hizo desistir de la opción.

“No tenía muchas expectativas. Yo quería ser futbolista, estuve harto tiempo jugando en la Católica becado, pero de ahí se me vino la disyuntiva porque justo estaba en el Nacional y las exigencias eran altas y ahí tuve mi primera disyuntiva. ¿Sigo buscando ser futbolista o me dedico 100% al estudio?” (10).

Por consejo de sus padres que le hablaban de la solidez y seguridad que le daría el estudio, y por las diferentes opciones de desarrollo que tiene la carrera, opta por el segundo camino, estudiando ingeniería civil industrial en la Universidad Técnico Felipe Santa María. Lo hace a sabiendas de que no tendría una opción de cambiarse de carrera si esta no le gustaba, por los problemas económicos familiares.

“Entonces empecé a revisar la ingeniería, y me llamó la atención la ingeniería civil industrial, porque es distinta. Me interesó porque no te enmarcaba. Yo lo autodenominé ‘el maestro chasquilla de los ingenieros’. No es que sepas profundamente, sabes de todo un poco: un poco de eléctrico, un poco de mecánica. Entré a la universidad y quedé con algunos compañeros del Nacional” (13-14).

“No fue fácil porque mis viejos no son personas que tienen recursos. Entonces no era decir ‘sí no le gusta, se cambia’. Había una presión familiar y económica detrás. Había una presión de decidir bien. Sé que no había una segunda o tercera oportunidad, porque mis papás no me la podían dar por más que ellos quisieran. Un tema de poder más que de querer” (21-22).

Como era un alumno de muy buen puntaje, la elección de la universidad también fue un proceso de decisión relevante, aunque siempre las opciones estaban en una universidad pública.

“En el Instituto Nacional siempre te dicen que lo mejor para estudiar es la Chile o la Católica, y yo creo que está bien. Lo que te enseñan es amar a la Chile y la Católica. Dependiendo si es medicina o ingeniería. Yo fui a la Chile y a la Santa María. Vino una chica a presentar la Santa María, nos invitó a conocer la universidad. Es una universidad alineada a la ingeniería y fui a conocer la Universidad de Chile, y no me gustó porque encontré que era una continuidad del Instituto. No me gustó, independiente de que la Chile es la Chile” (18, 19).

Es en el transcurso de sus estudios superiores cuando a juicio de él, comienza a desarrollar en forma más íntegra su personalidad, buscando vencer su timidez y alcanzar mayor seguridad personal. Esto lo logra mediante la realización de diferentes ayudantías, las que no sólo le ayudaban a desarrollar sus competencias más blandas, sino que también le permitían tener un ingreso económico que le ayudaba a financiar sus gastos y sus estudios. Siendo una persona muy sociable, generó estrechas relaciones con sus compañeros, las que hasta el día de hoy mantiene.

Decide no tener una relación amorosa en este período, pues su prioridad era pasarlo bien y desarrollar actividades que no solo fueran las académicas. Aprende a bailar, tocar guitarra y cantar, aspectos que le ayudan a desarrollar su ámbito social y le brindan ventajas.

“Yo no soy de las personas que necesitan estudiar. Doy gracias que tengo buen nivel de entendimiento así que aproveché de salir con mis amigos; jugué harto fútbol, tenis y lo otro que apareció fue el canto. Cantar y tocar guitarra y después bailar tienen ventajas. El cantar, tocar guitarra y bailar era un muy buen plus para llegar a las mujeres. Tenía un valor que hasta ese minuto no lo había visto (24-25).

Es a través de las pasantías y su memoria en la etapa universitaria que Roberto decide que el área de operaciones no es la que más le gusta de la Ingeniería, pues en esa etapa tiene los primeros contactos con el mundo empresarial. Es una experiencia que describe como fuerte y muy poco grata por el mal ambiente y clima laboral que le toca vivir a través de las prácticas profesionales. Estas primeras experiencias comienzan a modelar su imagen del mundo del trabajo y a cuestionarse cómo entraría a formar parte del mismo. Roberto se cuestiona preocupado si todos los ambientes laborales son como los que le tocó conocer.

“El clima donde hice la memoria era bien autoritario, me refiero al jefe. Tú no podías llegar después que el jefe, sólo podías irte después que el jefe y todo después que el jefe. Si el jefe no se reía, tú no te reías. Fue horrible. La gente era feliz cuando él no estaba, así fue mi primer trabajo. Uno se empieza armar modelos mentales y a pensar: ‘¿serán así todos los trabajos? ¿Yo quiero hacer esto así?’ Por eso me quedó claro que no quiero trabajar en producción. Por eso me llamó más la atención de esta consultora, cuando vi el clima y me dije ‘sí quiero esto, quiero algo más distendido, echarnos la talla si queremos echar la talla, si hay que trabajar hasta tarde’. No tengo problema en trabajar hasta tarde, pero no voy a trabajar donde vea caras largas y no lo paso bien” (42-43).

Comienza a interesarse por el área comercial y de marketing, las que considera especialmente desafiantes por sus características más reservadas de personalidad.

“Era un área que yo sentía lejana porque para ser comercial y marketing tienes que tener una personalidad bien extrovertida, y a mí me cuesta. Era raro porque sabía que me gustaba, es como las películas de terror, tú sabes que te van a dar miedo cuando chico, pero las ves igual. Sabes que las vas

a ver y sabes que te vas a morir de miedo en tu cama, es igual. Y eso fue cuando terminé la memoria” (33).

Al indagar con Roberto en sus expectativas de futuro y los hitos importantes en esta etapa, menciona un quiebre que tuvo especial resonancia en su vida. Se refiere a un tío, que era como un segundo padre para él, y con quien compartía el gusto por el fútbol. Postergó el poder invitarlo al estadio para ir a ver un partido del equipo del cual ambos eran hinchas hasta para cuando pudiera tener un auto y llevarlo de esa forma. El tío muere 6 meses antes de que pudiera comprarse su primer auto. Entonces, se cuestiona su forma tan estructurada de ser y la importancia de compartir con los demás.

“Él me iba a ver a todos los partidos, y yo le decía ‘tío, cuando tenga un auto lo voy a llevar al monumental a ver un partido’, porque era fanático del Colo” (73). “... Entonces, ahí pensé ‘¿por qué no lo llevé en taxi?’ Me perdí haberlo visto feliz” (74). “Él hizo un quiebre” (76). “Yo quiero muchas cosas, me gustaría comprar una casa a mis viejos, pero lo voy a poder hacer más adelante, pero ahora puedo hacer que me vayan a ver a Lima y los voy hacer feliz igual. Imaginarse que más adelante compro la casa y ellos ya no puedan estar conmigo, estoy hablando de un castillo en el aire. Pueden tildarme de corto placista, puede ser que más adelante cambie” (77).

Roberto termina sus estudios y llega a la consultora a través de una invitación a un desayuno para los alumnos destacados de su universidad, y asiste por curiosidad ya que el tema de dicho encuentro es la innovación.

Al momento de realizada la entrevista, Roberto se ha independizado y se encuentra en una relación estable y de convivencia con su pareja.

CASO N° 4: TADEO.

Tadeo nació en Antofagasta. Es el único hijo de una familia de ascendencia japonesa; vivió durante sus 6 primeros años de vida junto a sus padres y abuelos paternos hasta 1990, cuando fallece su abuelo. En ese momento su abuela viaja de regreso a Japón y se cambia de casa para vivir solo con sus padres, en la misma ciudad.

Su madre fue profesora diferencial, trabajando durante la niñez de Tadeo en Coanil y durante su adolescencia en un colegio público con niños en riesgo social. Su padre es Ingeniero en ejecución electrónico y fue emprendedor, siendo dueño de una escuela de secretarías, que finalmente quebró, por lo que la tuvo que cerrar el año 1999. Esta mala experiencia emprendedora marca un fuerte rechazo a esta condición, la que transmite en forma permanente a Tadeo. Después de eso se desempeñó como administrador de un restaurant de comida china y profesor de Inacap.

Tadeo cursó toda su época escolar en un colegio perteneciente a la Compañía de Jesús, donde describe haber pasado por varias etapas. Si bien su rendimiento académico fue de excelencia, plantea que su niñez fue una etapa caracterizada por el sufrimiento, pues peleaba mucho con sus compañeros por sus problemas

para socializar, lo que atribuye a su calidad de hijo único. Esto provocó que fuera rechazado y sufrió bastante aislamiento.

“Yo la verdad sufrí mucho en el colegio... Yo soy hijo único y me crié con mis papás y mis abuelos. Entonces, vivía en un ambiente en que todo era para mí básicamente... entré Kinder y 5to. básico era muy de pegarle a los otros si no hacían lo que yo quería, quitaba los juguetes. Y eso provocó que cuando entré a la adolescencia, en esa etapa en que uno deja de ser niño, los demás empezaron a aislarme, porque no puedes tener un comportamiento egoísta en un lugar así” (1, 2).

A eso siguió una adolescencia más solitaria, marcada por su excesivo retraimiento, lo que explica por haber tenido una mala opinión de sí mismo y por lo mismo, su capacidad para responder a los demás era deficiente. Plantea que eso provocó un efecto importante en la forma en que veía su vida, porque aún teniendo la convicción de ser una persona muy inteligente, tenía expectativas muy bajas respecto de sí mismo.

Una reflexión importante de Tadeo al relatar su pasado, es la referida a la influencia familiar en la visión respecto de ciertos aspectos, como el respeto a la autoridad, a las jerarquías y a las personas mayores. Esto de pequeño marcó su forma de relacionarse con las personas, por un lado, y las exigencias respecto de sí mismo y sus efectos en la autoimagen.

Ya en la época de enseñanza media madura, reflexiona y provoca un cambio significativo al comprender qué era lo que hacía que le cayera tan mal a la gente y tuviera problemas con las personas, lo que fue cambiando de forma progresiva y de forma exitosa. Está convencido de que su ascendencia oriental e influencia familiar influyen en su buena capacidad reflexiva y analítica. Es en este período en que Tadeo logra desarrollar fuertes vínculos con amistades, las que conserva hasta la actualidad.

“Yo creo que en la vida he sido muy reflexivo, mi abuelo me crió así... así que si hay algo particular que yo tengo es la facilidad para aislar los procesos y entender los patrones que están detrás de las cosas, con cierta regularidad. Entonces, empecé a preguntarme y explicar qué era lo que hacía que le cayera tan mal a la gente, y lo fui cambiando de a poco” (4).

Saliendo de la enseñanza media y con 17 años, viaja solo a vivir a Santiago para estudiar Ingeniería Civil Industrial en la Universidad de Chile, donde se propone desarrollar habilidades blandas que le sean de utilidad en el campo laboral, tales como el sentido del humor, la empatía y la capacidad de liderar a otras personas. Elige esta carrera con muchas dudas respecto de si tenía las competencias necesarias y de la forma en que la lejanía con su familia le afectaría, pero convencido de que lo quería intentar y experimentando mayor auto afirmación y sentido de logro.

“Cuando llego a la Universidad... fue un cambio súper fuerte. Porque de ser el último de la línea pasé a juntarme con un grupo y a tener una personalidad mucho más fuerte que ellos, y a ejercer cierta dominancia sobre ese grupo. Y aunque ello no fuera del orden intelectual, sí como que

me seguían mucho, y me sentí por primera vez como líder de algo, como primero de algún tema” (11).

“En ese momento yo empecé a cachar que no solo había cosas que antes no podía hacer y después sí. Que si yo me proponía ciertas cosas, de a poquito podía ir agarrándolas. De hecho de ser desubicado y que nadie se riera conmigo y después ser en centro de las tallas; el hecho de que jamás había podido tener seducción o argumentación en un grupo para llevarlos a hacer lo que yo quería y ahora estaba funcionando” (12).

Elige esa carrera en esa universidad como una forma de seguir un camino más tradicional y con menos riesgo de fallar en su futuro laboral. Esto lo asocia con dos metas: tener un muy buen ingreso económico y lograr acceder a futuro a un cargo muy alto.

En el transcurso de su carrera, Tadeo manifiesta haber tenido quiebres y aprendizajes muy importantes. En segundo año su madre enferma de cáncer mamario, y fallece cursando la mitad de su carrera. Este evento marca profundamente a Tadeo, pues al ser su madre un ejemplo de extrema disciplina y esfuerzo, siente que la vida se debe vivir con un poco más de holgura, flexibilidad y relajo, todo lo contrario a lo que representaba su madre. Ella representaba la auto disciplina, responsabilidad y determinación; también la escasa flexibilidad. La experiencia límite de haber vivido los últimos días cuidando a su madre agónica y que muriera en sus brazos, le entrega un sentido de fortaleza, capacidad de enfrentar problemas y de sacarlos adelante.

“Mi madre tenía una personalidad muy fuerte, muy marcada y también ligada a la poca flexibilidad. Ella era uno de los 8 hermanos con una madre que quedó viuda, entonces los crió con mucha dureza y ella era también así. No me golpeaba, pero era muy tajante en sus opiniones y no había mucha discusión. Generalmente generaba un conflicto, pero aparte ella era muy sacrificada, tan determinada, que la llevaba a ser trabajadora y disciplinada. Y si creía que algo era así, era así. Ahorraba cada peso, limpiaba la casa todos los días y llegaba a trabajar, a cocinar, hacía todo, todo. Se quejaba todo el día, pero lo hacía todo. Ver que en algún minuto mi madre con tanta disciplina y responsabilidad se le acabó todo, como rápido, fue básicamente ahí que sentí que no valía nada ese tema. Hizo que yo no fuera más irresponsable, sino más flexible conmigo mismo. Entonces prácticamente te cuestionas para qué tanto esfuerzo, para qué ser tan perfecto si es que todo se acaba en un segundo. Y lo otro fue la situación al límite de cuidarla, bañarla, ponerle pañales, llevarla al baño. Es tu madre y tú no estás acostumbrado a verla así. Además, se me murió en mis brazos. Entonces yo no lo cuento con pena, sino que si ya sobreviví a eso ya no hay mucho que te pueda derrotar” (23, 24, 25).

Este evento provoca que baje su nivel de responsabilidad y rendimiento, incluso experimenta por primera vez el reprobar asignaturas. Experimenta una experiencia con un profesor que menciona lo marca profundamente.

“... trato de hablar con ese profesor para ver si me puede dejar pasar, tenía un 3.7, era imposible pasar (17) ...El tipo era un bruto, era un gallo que era

un genio, explicaba cosas que yo no entendía. Si había una cosa que yo respetaba era la inteligencia, entonces ese tipo era una eminencia para mí. Le expliqué que mi mamá tenía cáncer que eso me sacó un poco de concentración y si me podía dejar seguir adelante. Él fue súper humano, la forma en que me trató, y entendí qué lo que lo hacía especial, a diferencia de otros profes con doctorados, que todos eran unos genios y todo, era justamente esa habilidad blanda, era una característica que no tenía nada que ver con empatía que generó en ese momento. Me explicó que no me podía dejar pasar porque me dijo que ‘el sentido la vida no es que tú pases ramos, el sentido es que tú aprendas bien lo que estoy tratando de enseñarte’. Lo hizo de manera casi paternal, y ‘no te preocupes porque te echas ramos, yo también me eché ramos’. Cuando él me dice eso yo vi que esta figura, que era casi Dios para mí es igual de imperfecto que yo. Y eso fue como el primer atisbo que yo tuve de que al parecer la parte lo que parecía la perfección no era lo importante, sino que había ciertas partes blandas, ciertas flexibilidades en la vida que tenía que internalizar (19, 20).

Gracias a estas experiencias entiende que es una persona fuerte, capaz de sobrellevar situaciones difíciles y complejas, lo que le permite adquirir una mayor seguridad personal. También comprende que la búsqueda de la perfección no es lo verdaderamente relevante. Surge la tensión entre estos dos entendimientos que son en parte, polares, y termina concluyendo que la auto exigencia llevada a un extremo, no vale la pena; lo importante es desarrollar la flexibilidad y la capacidad de ver patrones.

Paralelamente, va descubriendo sus habilidades para liderar procesos y personas, y la capacidad de enfrentar situaciones y cambiarlas en el sentido que se propone. También atreverse a hacer cosas diferentes y proponerse metas cada vez más altas, entrando en un espiral de logros que van reforzando sus convicciones. Finaliza esta etapa estudiando un Master en gestión de operaciones en la misma universidad.

Llega al último año de su carrera y junto con ello los primeros contactos con el mundo laboral a través de prácticas profesionales en empresas grandes. Y si bien su padre siempre le transmitió su mala experiencia emprendedora y le aconsejaba buscar empresas grandes y solventes, Tadeo intenta en esta etapa buscar un equilibrio, aún cuando declara no tener mucha claridad respecto qué iba a hacer cuando le tocara ingresar al mundo laboral.

Esta primera experiencia de práctica profesional es muy exitosa, y le demuestra a Tadeo que es capaz, exitoso y valorado en otros escenarios más allá del universitario. Busca entonces tener un desempeño de excelencia, generar lo que él llama “aceleraciones” y destacarse por sobre el promedio de sus compañeros, tendencia que reconoce como permanente en su vida. Esto lo consigue en esta empresa, pues con solo 21 años y siendo aún estudiante, le ofrecen un trabajo de tiempo parcial el que acepta y desarrolla en forma exitosa. Su segunda práctica es en la consultora, en donde llega con ninguna expectativa de largo plazo, simplemente el “ser excelente” en cuanto a desempeño y cumplir con la formalidad académica que exige estas instancias.

Indagando en la visión y expectativas del mundo laboral que tenía por ese entonces, Tadeo menciona como importante el poder trabajar en alguna organización que le permitiera crecer mucho para poder acceder a un cargo de nivel gerencial muy bien remunerado, y también sabía que para lograr aquello debía ser una persona simpática que le facilitara la creación de un entorno agradable donde se pudiera desarrollar. El éxito en aquel entonces seguía dependiendo de la expertise técnica.

“Y también tenía que demostrar que hacía la pega bien, y quería mostrar que hacía la pega muy bien. Que siempre quería entregar más de lo que quería hacer y leía técnicas de cómo trabajar mejor. Porque para mí el buen trabajador era aquel que cumplía con todo. Seguía con ese foco de la expertise técnica. Yo era de la Universidad de Chile, así que eso era el 90 % de lo que me avalaba, me habían enseñado muy bien a hacer lo que tuviese que hacer” (35).

La segunda práctica profesional la desarrolla en la consultora el año 2007, a donde llega por intermedio de una prima que hacía a su vez la práctica ahí. Recuerda haber llegado en una lógica de alta auto exigencia, y que producto de su extrema dedicación al trabajo, incluidas las noches y los fines de semana, se ganó el apodo “la máquina”. Comenta lo importante que fue este hecho, pues se sentía valorado por la organización. Y aún cuando continúa trabajando más allá de su práctica por encontrarse dentro de un proyecto, empieza a tener topes de horarios y afectarse mucho su calidad de vida. Se da cuenta entonces que tenían un lugar preponderante en su vida aspectos como la transparencia, la honestidad y la integridad. Cuando finaliza su práctica, le ofrecen seguir, pero decide no continuar en la consultora, aún cuando le ofrecieron un pago interesante por sus servicios y un horario flexible.

“Yo mismo me cuestionaba el hecho de no irme, de dejar todo botado e ir a dormir, pero después pensaba “no puedo hacer esto a la jefa”. Desarrollé un sentido de compromiso demasiado grande con la gente que estaba trabajando, aguanté hasta que se cerró una parte del proyecto. Y fui, hablé y planteé que no podía continuar porque estaba hecho bolsa. Me ofrecieron más plata, pero les dije que no se trataba de eso, no podía comprar el día con plata, simplemente no puedo seguir trabajando. La gerente en ese minuto la LP, conversamos, me dice le gustaba cómo trabajaba y que era lamentable. Me pide que entrene a la niña que me reemplazaría en el proyecto” (44).

Mientras desarrolla su tesis, opta por un trabajo por tiempo parcial. Su búsqueda fue intensa, y reconoce que en esos momentos no era tan importante lo que iba hacer, sino la posibilidad de tener un ingreso mayor. En esta búsqueda, se le producen nuevos quiebres y tensiones.

“...mi experiencia laboral habían sido tres y eran muy dispares. En (la empresa en que hizo su práctica) trabajé con puros obreros, en el otro lado trabajé con tipos que estaban en la cúspide de su vida y en la consultora era el intermedio, ejecutivos más similares a mí. En todos había tenido buenas relaciones, al parecer el escenario que me rodeara no tenía que ver con mi

desempeño, nunca tuve un problema con nadie. Desarrollé el sentido de que el lugar de trabajo no era tan importante como lo es el tema de la plata” (53, 54).

“Doy la pruebas, me di cuenta la falta de madurez como uno enfrenta la parte laboral mirando hacia atrás. La primera prueba era una conversación que lo que había hecho, lo que había hecho en la universidad, mis logros. En la segunda parte me entrevisto con el equipo de trabajo, converso con ellos y todo bien. Y luego, una prueba técnica. Yo me encontraba nervioso en el proceso, me jugaba la vida... Lo otro es que era súper mercenario porque no me interesaba lo que había que hacer. De hecho en mi currículum decía ‘le interesan todas las áreas de la ingeniería’, y yo no tenía idea lo que era control de gestión. Preguntaba qué era, buscaba en internet, como que no me importaba donde fuera a caer...” (55, 56).

“...me dijeron que no. Quedó un niño de la Católica. A mí siempre me habían dicho los de la Católica siempre les ganan a los de la Chile, porque en las entrevistas ellos hablan más de su vida. Tienen más vivencias como ser humano que como técnicos. Y ahí se me produjo un quiebre al ver que el de la Católica quedó siendo que yo me sentía claramente muy superior. Pero en ese momento había perdido, aunque no me afectó tanto” (57).

“En la entrevista del gerente del área, me preguntaba cosas que me desenchaban, como si pololeaba. Y mi historia de pololeo no es muy buena porque había pololeado una vez y duré como dos meses, por eso le debe haber gatillado alguna cuestión. Al final me llevó a todas las conversaciones que yo no podía llevar bien, me llevó a todas las que yo no manejaba mucho. Junto con el hecho de que había desarrollado muy buen trabajo, pero que muchas veces no tenía que ver con la capacidad técnica... a mí me terminó de convencer que no tenía nada que ver la parte técnica, con la parte de desempeño lo que mostraba hacia afuera” (57).

“Me empecé a preocupar más de cómo mostraba yo las cosas, cómo que se da el primer gancho del profesional más integral que el profesional solo técnico, y fue una mezcla de todas esas cosas las que deben pasar” (58).

Luego de buscar trabajo por un tiempo sin resultados, contacta a la consultora y es invitado al desayuno que se hacía por aquel entonces con egresados destacados de Universidades de interés, entrando al proceso de selección de aquel entonces, pero más comprimido, pues la consultora considera que ya se conocía su forma de trabajo. Reconoce que entrar a trabajar acá no era su opción ideal, pues su interés sigue siendo el éxito económico y percibe que en la consultora debe partir del primer nivel.

“Fue un proceso bien corto, irregular, pero me demostró que en la vida los procesos son diferentes y que si todos lo hacen de una manera, no significa que tú lo tienes que hacer igual. La vida no es tan rígida, antes era mucho más tajante” (62).

Tadeo desarrolla la carrera como consultor por un año y medio, tiempo después del cual asume la gerencia de otra empresa dentro del mismo holding. Al

momento de la entrevista, tenía 3 años de antigüedad en el holding, tiempo después del cual decide tomar el camino del emprendimiento. Y se encuentra emparejado en convivencia.

CASO N°5: JOEL.

Joel nació en la ciudad de Viña del Mar, y es el hermano del medio de un grupo constituido por 5 personas; él es el único hijo hombre. Su madre es de origen uruguayo y profesora de matemática, y su padre ingeniero civil electrónico de la marina de Chile. Vivió en esta ciudad hasta que se vino a Santiago a trabajar en la consultora a la edad de 24 años. El nivel socio económico del grupo familiar es medio alto, el que cambió en dos oportunidades por crisis financieras y de negocios que afectaron a la familia, pero que pudieron resolver positivamente.

Describe la dinámica familiar como de tipo matriarcal, en la cual la relación con el padre fue siempre más de amistad. La relación con la madre fue mucho más cercana, y considera haber sido el favorito de los tres hijos. Cuenta que nació prematuro a los 7 meses, y que su niñez estuvo marcada por episodios complicados de salud, estando incluso al borde de la muerte en más de una oportunidad por neumonías, la última de las cuales tuvo a los 15 años.

Estudió en el Colegio Alemán de Valparaíso, el que describe como polifuncional, pluralista y tolerante, con personas de distintas religiones y creencias políticas. Recuerda en forma especial la etapa de estudiante en la cual había familias y alumnos chilenos y extranjeros, muchos de ellos retornados, lo que siente le permitió desarrollar mucha tolerancia por la mezcla social y cultural. Lo describe también como un colegio que potenciaba la autoregulación y la autogestión. Y si bien fue disléxico y el colegio era de alta exigencia, su desempeño fue siempre de excelencia, jamás se sintió discriminado por sus dificultades de aprendizaje, otro ejemplo que entrega de la tolerancia y adaptabilidad del establecimiento.

“Nuestro profesor de castellano era el jefe de carrera de periodismo en la Católica y él nos hacía las mismas clases que hacía en la Católica. Entonces la verdad es que llegábamos y nos encontrábamos con este monstruo de profesor y era complicadísimo, obligados a aprender a escribir y todas esas cosas, estaba bien” (12).

Joel se describe como una persona que en su etapa de niñez y adolescencia gustaba de los deportes y situaciones extremas, con algunas dosis de rebeldía, la cual era bien sobrellevada por su familia y colegio. También le gustaba la mecánica y la electricidad. De hecho, su pieza estaba repleta de artículos eléctricos que él mismo armaba y su primer auto fue uno que armó de desechos y prácticamente de cero.

Desde su niñez lo artístico ha ocupado un rol importante en su vida; quería ser arquitecto de niño y aprendió a tocar el Bajo y otros instrumentos musicales, estudiando en el Conservatorio de Música desde los doce años. De ahí el desconcierto de todos cuando al dar la Prueba de Aptitud Académica y comunica su decisión de estudiar Ingeniería Civil Industrial. Su decisión está guiada por su comprensión de que lo artístico sería un complemento y que necesitaba un

desafío un poco más intelectual que le permitiera complementar otros intereses, como la mecánica.

“Yo de toda la vida quise ser arquitecto, y toda la vida dedicado a eso. En mi pieza me dedicaba a pintar las murallas, a hacer esculturas. La parte artística siempre me llamó la atención, siempre me gustó y siempre estuve vinculado a eso” (2).

“Además toqué Bajo desde bien chico, estuve en el conservatorio desde los doce años... Entonces yo era el más chico, pero lejos. Todos debieron haber tenido en promedio 18, 19 años y yo con doce años metido entremedio. También toqué guitarra y otras cosas más, pero mi instrumento principal fue el Bajo” (3).

“Entonces lo busqué mas como un complemento, como un desafío que ir a hacer lo mismo; y además curiosamente siempre me gustó la parte mecánica la de ingeniería. Toda la vida tuve mi pieza llena de porquerías eléctricas que hacía. También, por ejemplo, el primer auto que tuve lo armé yo: era un auto viejo que no servía para nada y que lo hice entero nuevo y después era mi auto, iba haciendo cosas así” (5).

Su desempeño en el ámbito escolar fue muy bueno, con notas altas, pero sin ser el mejor alumno de su curso. Sin embargo, da la prueba de aptitud y obtiene un puntaje alto que le permite elegir la carrera y la universidad. Su elección estuvo fuertemente asociada a que la carrera le permitiría ejercer su polifuncionalidad.

“... O sea dentro de mi cabeza ya tenía pensado que tenía que tomar una decisión y decía que no era momento porque en realidad tenía que dedicarme a preparar la prueba no más y después ver el resultado. Pero yo lo tenía más o menos ya preconcebido en la cabeza, pero cuando salí de la prueba dije: ‘listo, me fue bien (tú cachai cuando te fue bien y cuando no)’. Dije: ‘ya, voy a estudiar eso porque es un buen complemento’, y además sentía que era una carrera que me permitía hacer cualquier cosa. Eso era bien interesante para mí porque en el fondo siempre fui muy polifuncional, de hacer muchas cosas a la vez y muchas cosas muy distintas. Entonces, esto era una carrera que me lo permitía” (14, 15).

Una vez dentro, su desempeño es bueno, aunque reconoce que no tenía ninguna idea de qué haría después. Describe esta etapa como muy exploratoria y de desorientación respecto del futuro, pero también como una etapa en la que tenía claro que quería hacer cosas diferentes, donde no hubiera espacio para aburrirse, dada su naturaleza inquieta.

“...Y la verdad es que mi vida universitaria siempre fue que estuve en la universidad aprendiendo, pero también buscando cosas distintas. No fui el tipo estudiante focalizado, para nada. Es más, siempre he sido muy inquieto: estar en una sala con un profesor que no sea entretenido ¿una hora y media?, no, tenía que salir de la sala a cada rato o me echaban de la sala muchas veces. Partía conversando cuando estaban todos concentrados, yo necesitaba hablar con gente porque estaba aburrido” (20).

Joel comenta que aprendió a ser autovalente a partir de su primer viaje al extranjero por intercambio estudiantil, el que realizó a los 16 años. Esta experiencia marca un deseo de independencia que mantiene hasta el día de hoy. Posteriormente realiza más viajes en los cuales incluso mezcla placer y trabajo, lo que fue reforzando su sentido de independencia. Incluso plantea a sus padres el poder manejar en forma independiente sus finanzas y gastos, para que sus padres no tuvieran que incurrir en gastos con él, a excepción de los gastos mayores, como los estudios. Es desde ese entonces que se independiza de una forma más concreta.

“Por otro lado fui a Alemania, me gané una beca a los 16 años de intercambio por un semestre y la gracia es que cuando llegué allá me di cuenta que los alemanes de catorce años ya no le pedían ni un peso a sus papás, eran todos autovalentes. Y por lo mismo yendo para allá tenía todo el derecho a hacer y deshacer todo lo que yo quisiera. En el fondo no había ni un control de nada.

Entonces, cuando volví a Chile les propuse a mis papás que me dejaran en libertad, en el fondo de hacer lo que yo quisiera y que nunca más me pasaran un peso. Que con alojamiento y comida era suficiente, y me dijeron que bueno, que probáramos.

Probamos y funcionó bastante bien, porque en el fondo en el minuto en que tú decides eso, tomas esa decisión. También te haces mucho más responsable de ti mismo, responsable de todas las cosas” (6, 7 y 8).

Al poco tiempo, forma una pequeña empresa de armado de computadores, que aunque no le gusta en cuanto a la actividad misma, sí le reporta ingresos interesantes los que complementa haciendo clases pagadas de Bajo.

En la etapa universitaria también realiza un viaje al extranjero, esta vez a Estados Unidos a trabajar en un centro de ski. Se prepara en forma autodidacta, tanto para la entrevista como con el idioma. Nuevamente, tiene la experiencia y se demuestra a sí mismo que poder controlar su ambiente si es que se lo propone, pues con un manejo bastante escaso del idioma, logra quedar aceptado en la entrevista y luego trabajar sin problemas, en un Estado en el que no hay latinos y en el cual el Inglés es bastante cerrado y difícil de comprender.

“El primer día laboral no entendía nada de lo que me pedían ni lo que decían, ni ninguna cosa... Eso es algo que no se da en el resto de Estados Unidos, está lleno de latinos. Allá no había ni un solo latino, ni uno solo, o sea, impresionante. Y eran todos así como ingleses todavía con un estilo irlandés, que hablaban un inglés espantoso. Encontrarme con ellos al principio fue re-complicado. Quería comer, así que aprendí y listo” (19).

Durante su carrera también conoce a la que hasta el día de hoy es su pareja, una persona que describe muy diferente a él: muy metódica y ordenada. Enfrenta en este período su primer fracaso en un ramo difícil, lo que lo lleva a fluctuar entre dedicar mucho tiempo al estudio, que le provoca mucha insatisfacción y stress, y por el otro a asumir el estudio más bien como un juego y un desafío. En este segundo polo es que decide que lo mejor es dedicar el tiempo a comprender

mejor la materia y a enfrentar las evaluaciones como puzzles o desafíos, y a no asistir a las clases que no le aportaban. Es acá cuando empieza a destacar académicamente y llega a ubicarse dentro de los primeros 10 mejores alumnos de su carrera. Se gana una beca de intercambio a Alemania y se va por un año completo con todos los gastos pagados, estudiando y trabajando. Logra tener un desempeño muy destacado.

“...A mí me pagaron pasaje, estadía, todo. Además trabajaba allá, entonces tenía plata para viajar por Europa, por todos lados. Además la universidad era difícil, horriblemente difícil. En el fondo el nivel era un poquito más difícil que acá, pero con la diferencia que tienes solo un examen al semestre y eso es todo: o sea o te va bien o te va mal. Y todos los exámenes son todos juntos. Entonces al principio todo el mundo carreteaba, hay carretes todos los días y todos en la casa, y los últimos dos últimos meses del semestre todos están estudiando 24 horas” (27).

Por ese entonces, Joel enfrenta inquietud a la hora de imaginarse cómo sería su vida en un escenario laboral. Había tenido experiencias laborales previas en el extranjero y a través de las prácticas laborales, pero estas últimas experiencias sólo hacían aumentar las dudas respecto de su futuro. En definitiva, no se imaginaba trabajando en ninguna de las empresas donde hizo sus prácticas, aún cuando en ellas fue muy bien evaluado. Fue entonces cuando le llega una invitación a un desayuno a la consultora y decide probar realizando ahí su última práctica laboral.

“Yo había hecho la práctica en EEUU trabajando de obrero, así que era otro cuento. Pero después trabajé en una empresa que era de informática, que se dedicaba al desarrollo de software y de internet, una cantidad de distintas cosas, y el gerente general estaba muy contento conmigo. Entonces partí trabajando haciendo puras tonteras y después se me fue metiendo en la gestión estratégica, en la planificación, para ver cómo seguía en la empresa. Él lo único que quería era que me quedara con él. Yo terminé mi práctica y fue: ‘no, hasta luego’, nunca más volver a esa oficina. “En ese momento fue como pucha, estuve en una empresa, me validaron muy bien, en el fondo estaba trabajando con el gerente general, estaba a cargo de las reuniones de pionetas. O sea, estaba impecable. Estuvo muy buena esa práctica, pero lo sentí tan horrible el trabajo. Yo me decía ‘qué cresta voy a hacer conmigo en el futuro; no tengo idea’”.

Imagínate... yo sabía programar en ese entonces hacía ayudantía de eso. No era lo que más me gustaba, pero con eso me quedó claro que por ahí el camino no iba. Y segundo, yo trabajaba en una oficina así con la forma tradicional de jefatura. O sea, no iba conmigo por ninguna parte. Y con lo inquieto que soy, no, horrible. Y ahí quedé como: no sé qué voy a hacer” (31, 21, 33).

Para Joel, la única experiencia laboral la constituye la consultora, y proyecta realizar su carrera laboral en ella. Actualmente se encuentra radicado en Santiago y convive con su pareja desde hace ya dos años.

CASO N° 6: PEDRO.

Pedro tiene 25 años y ha vivido casi toda su vida en Santiago. Su padre nació en Palestina y llegó a Chile a fines de los 60's, trabajó por 15 años en el persa vendiendo ropa interior y actualmente es dueño de una empresa textil. Se caracteriza por ser una persona muy emprendedora, exigente y agresiva comercialmente. Su madre nació en Santiago y es Técnico Jurídico. La describe como muy enérgica, desafiante y de carácter fuerte. Durante el crecimiento de Pedro se esforzó en cultivarlo en muchos sentidos, y es a esto lo que Pedro atribuye su apetito por aprender, desarrollar cosas nuevas y a tomar nuevos desafíos constantemente.

Pedro es el segundo de tres hermanos. Es el único hombre, condición que lo acercó más a su padre durante su vida adolescente, acompañándolo a la empresa y a reuniones con sus socios. Sin embargo, la relación en otros ámbitos no fue cercana, ya que dedicaba muchas horas al trabajo. Es recién en la época pasada la adolescencia en la que tiene una relación más cercana.

Estudió en un colegio británico de alto nivel socioeconómico del cual fue expulsado por razones de conducta. Se describe como un alumno bien problemático, presentando problemas como faltar a clases, insultar a la gente, e incluso llegar a golpear a algunos profesores. Su desempeño académico en la etapa escolar lo describe como deficiente ya que sus notas eran bastante malas, estando a riesgo incluso de reprobado un año en particular. Estuvo bastante tiempo con el apoyo de una psicopedagoga.

La imagen de sí mismo en ese período es en extremo negativa. Su auto estima es baja y sus expectativas respecto de sí mismo también. Es tajante en su auto descripción:

“Yo era de los ‘pencas’, de los peores. De hecho yo estuve en segundo básico al borde de repetir. Después me echaron por problemas de conducta, pero en el colegio nunca me fue bien, de hecho me fue bien mal” (2).

“De conducta también, de hecho me echaron de un colegio. Me echaron solamente por conducta, no por notas. Era bien problemático, ‘capiaba’ clases, insultaba a la gente, les pegaba a los profesores” (4).

“....en ese tiempo yo era malo para todo, por ejemplo, no hacía ningún deporte, trataba de tocar guitarra y lo hacía mal, trataba de hacer deporte y lo hacía mal. Traté de hacer cinco deportes y en ninguno nunca me destaqué. Podría decir que en el colegio era un fracasado total” (6).

“Yo me sentía de verdad un weón penca, alineado completamente con eso. Incluso pensaba qué iba a ser de mi vida. Probablemente, tal vez voy estar cortando tela en la fábrica de mi viejo, me va a ir mal, tenía muy baja autoestima... expectativas bajas también” (26-27).

Cursando ya el cuarto medio, sus padres se divorciaron en forma bastante traumática, obligándolo a hacerse cargo de quehaceres domésticos y a ser el responsable de sus hermanas, casi llegando a ser como un segundo padre. Esta experiencia lo marcó en forma muy importante y decide experimentar un

cambio, realizando el servicio militar en forma voluntaria. Le permitió adquirir rasgos de disciplina que plantea lo definen actualmente. Sin embargo, al año decide que esta experiencia no corresponde a sus intereses y se retira, valorando de todos modos los cambios positivos que experimentó. También la experiencia de no haber vivido con su padre ni con su madre por 3 años y haber tenido que hacerse cargo de sus hermanas y de la casa, mejoró la imagen que tenía de sí mismo. Enfrenta incluso la enfermedad psiquiátrica de una de sus hermanas y su internación, haciéndose cargo de prácticamente todo lo referido a ella.

“Entonces, en 3ro. medio y 4to. fueron dos años en que maduré mucho, ahí me sentí obligado a tener que cambiar. Me empecé a dar cuenta en lo que era un poco bueno, porque nunca fui seco en algo” (11).

A pesar de que durante el colegio sus resultados académicos no fueron buenos, ingresa a estudiar Ingeniería en aeronáutica. La ambición por tener una carrera que le diera status e ingresos, y la posibilidad de estudiar en una universidad tradicional, fueron los principales movilizadores para decidir su carrera. Duda, porque le interesa la ingeniería comercial, motivado por la experiencia de emprendimiento exitoso del padre, pero toma la decisión consultando con él su decisión y visualizando las ventajas de una y otra opción.

“Y en un sentido yo soy como bien apapachado, le pregunté a mi viejo, y como él llegó con 10 dólares en el bolsillo y se puso a trabajar en el Persa durante 20 años y ahora tiene una empresa grande y un mercedes, para mí es como mi referente. Entonces, le dije: ‘oye viejo, qué opinas de esto’, y ahí mi viejo le dio el visto bueno, lo aprobó, bien. Porque para mí es importante eso en realidad” (14-15).

El período universitario lo describe como diametralmente opuesto a la etapa escolar. Es el primero en todo siempre, llegando incluso a estar en el cuadro de honor. Forma parte del equipo de Rugby y arma su primera empresa, una original pizzería móvil, motivado por el ejemplo de su padre y por el deseo de tener sus propios ingresos y ser independiente. En este escenario, tiene algunas apariciones en la prensa y sobresale en el mundo emprendedor de Chile.

Sin embargo, no todo fue éxitos para Pedro. Le va mal con la pizzería y debe vender, perdiendo gran parte de la inversión que había realizado. Y aún cuando el padre lo apoya y se siente orgulloso de Pedro, él se siente avergonzado y fracasado. Este último sentimiento lo revive y acompaña desde su niñez, por lo que reflexiona que tiene problemas con la imagen de sí mismo y su auto estima.

Cuando se le consulta sobre las expectativas que tenía de sí mismo en ese período, comenta que se visualizaba soltero, independiente y con buenos ingresos, orientándose a conseguir el éxito profesional. No quería antes ni después ser un trabajador dependiente. También cuenta de su interés temprano en el emprendimiento.

“En lo personal me veía como soltero, con lucas, viviendo solo, en un auto rico, y si me hacía falta un cabro chico, mi hermana tendría hijos y yo tendría eso a través de mis sobrinos. Siempre orientándome al éxito profesional. No quiero ser empleado. En la pizzería me fue mal, me endeudé

y la tuve que vender. Le compré la parte a mi socio, y me fue mal, perdí hartas lucas. Entonces me sentí avergonzado, no salía de la casa. Otra vez mi papá me retó, me dijo que cómo me achacaba porque no me salieron los permisos municipales. Me dijo que me debía sentir orgulloso de mi éxito, de mi emprendimiento. De verdad él estaba súper orgulloso. Para ser te honesto, este sentimiento de fracasado nunca me lo he podido sacar. Debe ser como un trauma infantil, porque como que nunca se me olvidó. De hecho, cuando hice la tesis me titulé con un 100, yo fui el único que se tituló de la carrera, porque adelanté un año, fui el único de toda la generación, me titulé con los más viejos. Me saqué un 100 en la tesis y lo único que yo pensaba era que había tenido suerte, que alguien me había dado un empujón, mi autoestima como que no lo superó bien, es algo que tengo que trabajar en realidad, lo vivo trabajando pero sé que es un tema. Mi pensamiento es 'en realidad con eso y con lo de la pizzería, tuve suerte. Cuando me ascendieron acá en la consultora, tuve suerte'. Yo creo que lo de la autoestima no lo he superado muy bien" (46-50).

"Tenía dos expectativas: sacar el título un año antes y hacer un negocio. (La primera) solamente para mí mismo, solamente para sorprender y para hacerme un cariño para mí mismo. Mi viejo estaba contento, pero quería hacerme un cariño, decir 'Pedro, lo lograste'. Y la otra expectativa era tratar de salvar el negocio. Ahí no estaba preocupado de entrar a trabajar, pero no quería perder tiempo, no quería perder tiempo, eso era muy importante. La puede sacar rápido porque la práctica, la memoria y adelantar ramos lo hice todo a la vez, como en paralelo. No quiero perder tiempo. También para probármelo a mí, eran mis dos temas" (90-93).

Es así como cuando egresa de la carrera, se le presenta la oportunidad de trabajar para una importante compañía aeronáutica. Le ofrecen dos cargos diferentes con excelentes rentas, pero su decisión de ser independiente lo lleva a desestimar ambas ofertas. Entrar a trabajar como ejecutivo en una gran empresa lo considera como un fracaso. La otra posibilidad que se le presenta es entrar a trabajar a la consultora, a través de un profesor en la universidad donde estudia.

Al momento de la entrevista, Pedro se desempeña como consultor, pero se encuentra en la búsqueda de nuevas oportunidades y experiencias, lo que lo presiona a cuestionarse de forma continua su trabajo actual y permanencia en la consultora.

2. Expectativas al momento de ingresar a la consultora.

En esta sección se identifican las expectativas que los participantes del estudio ya traían al momento de tomar contacto con la consultora. Los resultados se presentan agrupados en los dos ámbitos que se identifican como relevantes para todos ellos: lo que esperan del mundo laboral en general, y lo que esperan de la organización en particular.

En este período, los dos ámbitos de expectativas anteriores se mantienen: el logro de un estado de satisfacción general y felicidad, y de cierto grado de autonomía e independencia. Y aún cuando todos los participantes señalan que se

encontraban en esta etapa bastante desorientados, al analizar sus relatos es posible identificar nuevas categorías de expectativas. La emergencia de estas nuevas expectativas responde en parte a las experiencias previas, principalmente las prácticas profesionales, pero también por el contacto con los primeros procesos de selección en los que participan, incluida la consultora.

A modo de resumen, se identifican dos categorías de expectativas relevantes, y son las siguientes:

1. Expectativas hacia sí mismos, asociadas a las oportunidades de crecimiento, aprendizaje y desarrollo, tanto personal como profesional.

Para todos los consultores, el trabajo debe ser una instancia que permita continuar el proceso formativo e ir especializándose en el ámbito profesional, pero también que facilite el desarrollo de lo que identifican como habilidades “blandas”. Y si bien no es una expectativa que aparezca en forma espontánea en el relato de todos los entrevistados, sí cobra una especial relevancia al momento de tomar contacto con la consultora en el proceso de selección, constituyéndose en una promesa a la cual se le hará posteriormente un fuerte seguimiento.

Esta expectativa toma diferentes formas en los relatos de los entrevistados. Entre ellas, la posibilidad de conocer diferentes industrias, de tomar contacto y aprender de altos ejecutivos de las empresas cliente, y el poder crecer y desarrollarse en forma muy rápida dentro de la organización. En los ámbitos más distintivos de este desarrollo, se mencionan aspectos como aprender a trabajar en equipo con personas diferentes y de disciplinas complementarias, desarrollar la capacidad de hacer presentaciones de alto impacto y superar algunos aspectos personales que perciben como barreras para su desarrollo, como la timidez o las dificultades en la expresión oral o escrita.

Es interesante que esta categoría de expectativas pareciera tener una cierta relación y continuidad con la expresada en la etapa anterior, referida al alcanzar un estado de bienestar y felicidad. En esa etapa esto se asocia con la posibilidad de hacer cosas diferentes y no encasillarse solamente en los estudios. En este momento, en cambio, ello está referido más a los aspectos profesionales, como el tener la oportunidad de trabajar en distintos tipos de proyectos e industrias.

2. Expectativas en relación al ambiente laboral y orientación hacia las personas.

Esta es una expectativa que aparece muy fuerte como respuesta a experiencias evaluadas como no gratas en las prácticas profesionales de algunos entrevistados, o por el relato de pares o conocidos que ya se encuentran insertos en el mundo laboral. Y aunque no es mencionada a priori por todos los consultores como importante de encontrar en un trabajo, sí es una expectativa que se conforma muy fuerte desde el primer contacto con la consultora en las instancias de selección, resultando en extremo atractiva y diferenciadora para todos los entrevistados.

Aspectos importantes que me mencionan en esta línea son la percepción de que el ambiente es menos formal, menos estructurado y más plano; con mayores grados de flexibilidad y libertad para el desempeño de las tareas y funciones, incluso con la posibilidad de teletrabajo. En definitiva, un ambiente más distendido y feliz. Todo ello se percibe no son aspectos que caractericen el trabajo en organizaciones más tradicionales, que son precisamente las que les ha tocado conocer en sus prácticas profesionales, y las experiencias relatadas por familiares, amigos y conocidos.

Finalmente, en la exploración de las expectativas en relación al ámbito laboral, fue posible identificar con claridad dos fuentes relevantes:

1. La influencia familiar. Para la mayoría de los entrevistados, las experiencias asociadas al ámbito familiar cumplen un rol, sea señalando una dirección o generando una reacción contraria a la misma. Tal es el caso de Josefa, Tadeo, Pedro y Roberto. Esta influencia tan marcada no fue observada en los relatos de Juan o Joel.
2. Las prácticas profesionales finalizando el proceso formativo, las que se realizan en empresas tradicionales. Son estas las instancias las que permiten a los entrevistados ir experimentando, teniendo sus primeras experiencias y construyendo las primeras imágenes referentes al mundo del trabajo. Estas experiencias tempranas van conformando en forma preliminar lo que son las expectativas de lo que esperan encontrar en el mundo laboral, pero también de lo aquello que no les gusta y que quieren evitar.

a) Expectativas respecto del trabajo.

Salvo en el caso de Pedro y Tadeo, las expectativas que mencionan los entrevistados son poco específicas, y en muchos casos, se menciona que en realidad no había muchas expectativas, o que no estaban del todo claras (Joel, 33; Roberto, 38). Cuando se mencionan algunas, estas se relacionan con aspectos de corto plazo, tales como irse de vacaciones luego de la titulación, poder darse un tiempo para descansar y el interés por viajar. Todas ellas en concordancia con el deseo de no entrar a trabajar de inmediato (María José, 42; Juan, 1- 2).

Dos de los entrevistados mencionan que es importante para ellos el logro de un estado de **satisfacción general, de armonía y felicidad** en los distintos planos, incluido en laboral.

“Realizarme como persona, en armonía entre mi vida laboral, personal y familiar. Además, ser capaz de cumplir mis sueños y nunca dejar de creer que todo es posible. Mantener la alegría permanente en la vida, y saber tomar los períodos difíciles como grandes momentos de aprendizaje. Ser humilde, generosa y estar siempre disponible para ayudar a quienes lo necesiten” (María José, 110-112).

“...preguntarme cuáles son mis sueños, el tema de disfrutar la vida. Se me confirmó la teoría de ‘la vida es para ser feliz’.” (María José, 71).

“Y es un camino larguísimo cuando tú quieres llegar a un estado de positividad permanente en el tiempo y siento que voy bien encaminado. Voy usando pequeñas herramientas, pequeñas cosas, qué se yo. En un cuaderno tengo anotadas las cosas negativas, normales y positivas y de todas las actividades que voy haciendo y en el fondo todo eso suma tiene que estar pa’llá, y si está pa’ acá algo pasa que tengo que mejorar o eliminar.” (Joel, 56).

“Sí, para mí ser feliz en el fondo, como un fin sino como un estado de vida, y con eso se retroalimenta todo. Cuando tú estás arriba de la pelota y está todo bien, todo pasa y además todo eso se lo vas contagiando a las otras personas también. Es un círculo súper virtuoso... Ponte tú eso de buscar el estado de felicidad hace de que seas mucho más tú y te veas menos influenciado por externalidades negativas” (Joel, 128, 136-137).

Respecto de la visión con la que llegaron respecto del mundo laboral, los entrevistados pueden dividirse en dos grandes grupos: aquellos que lo enfrentan con bastante claridad respecto de lo que esperan de él y/o lo que no desean del mismo, y aquellos que lo enfrentan con expectativas más difusas o generales. En este primer grupo se encuentran Pedro, Tadeo y María José.

Las expectativas de Pedro se relacionan claramente con dos aspectos: el **emprendimiento** y el **éxito económico**. Las motivaciones que señala son consistentes con las motivaciones y expectativas que ya tenía en la etapa universitaria, y que están en contraposición con las expectativas que tenía su padre para él.

“Otro hito importante es cuando estaba como en segundo año (de Universidad) tenía muchas ganas de hacer algo, me iba bien en la U, pero quería ganar lucas, le decía a mi viejo ‘quiero tener mi fábrica’. Él tiene su fábrica, yo quiero también tener mi fábrica. Quiero hacer algo que sea mío, no quiero ser un subgerente de 40 años que tenga miedo a perder la pega, quiero tratar de hacer algo. Entonces, me junté con un amigo y empezamos a dar vueltas al tema, cuento corto, terminamos haciendo la pizzería” (35-36).

“Mi viejo no me apoyó mucho cuando yo hice esto, y para mí fue importante que no me apoyara. Me decía ‘preocúpate de sacar tu carrera, no lo hagas. Es cierto que yo soy independiente, pero lo paso mal, no duermo cuando bajan las ventas, llega la Municipalidad, se me echa a perder una máquina’” (38).

“La verdad es que siento que si me voy a trabajar a LAN, va a ser como un fracaso para mí. Lo mismo si me tuviera que ir a hacerme cargo de la fábrica de mi viejo. Quiero hacer bien mi camino, mi propio camino” (56).

“En lo personal me veía como soltero, con lucas, viviendo solo, en un auto rico, y si me hacía falta un cabro chico, mi hermana tendría hijos y yo tendría eso a través de mis sobrinos. Siempre orientándome al éxito profesional. No quiero ser empleado” (46).

Tadeo comparte con Pedro expectativas asociadas a obtener éxito económico en forma rápida, pero difiere de él en cuanto a su relación con el emprendimiento. Sus expectativas iniciales están relacionadas con tener la posibilidad de trabajar en una empresa grande y consolidada, que le permita gozar de **estabilidad** y donde se conjuguen condiciones que le permitieran desarrollarse, aunque no está dispuesto a lograrlo a cualquier precio. La gama de posibilidades para él es en extremo amplia, pues organizaciones de diferentes rubros están dentro de las posibilidades.

“De ahí llego al último año, empiezo a trabajar y a tener los primeros contactos con el mundo laboral, el primer trabajo. Mi padre fue emprendedor, tuvo un par de empresas y desarrolló un temor terrible a la empresa. Él me la transmitía, ‘trata de meterte a una empresa grande, no trates de hacer algo solo, yo lo hice y no funciona. Lo hice de tonto, no quería tener jefe, fue de orgulloso, intenta tú meterte en una empresa grande’, me decía. Yo no era tan mercenario como para meterme en cualquier lado, y siempre dije que no voy a entrar a una minera. Tenía ciertos patrones de lo que quería o no, pero como cualquier universitario no lo tenía claro.” (29-30).

“...Entonces, vuelvo a quedar desempleado, empiezo a definir qué quería buscar: un trabajo muy estable, mucha plata, ojalá entre mis compañeros ser el que más ganara, pero sin tener que irse a las minas. No quería sacrificar las lucas, ya me había acostumbrado a las 900 lucas. Tenía una muy mala imagen de los mineros, porque yo viví en la ciudad A. Los mineros son súper déspotas, tipos que tratan muy mal a la gente, generalmente el desarrollo económico no va de la mano al desarrollo educacional, se paran arriba de un ladrillo y se marean los tipos. Empiezan a sentir que están demasiado altos y que eso cubre todas sus áreas de vida, no solo en lo laboral, sino que en todo lo demás son superior. Y yo no quería eso, porque la opinión de los demás a mí me afectaba mucho, no sé si era por lo que me pasó al principio en el colegio, pero yo no quería caerle mal a la gente. No implicaba que no dijera la verdad cuando no estaba de acuerdo con algo, pero eso me obligó a tener mucho tacto, ser muy empático, mi forma de desempeño iba en esa línea.” (48-51).

“Lo otro es que era súper mercenario porque no me interesaba lo que había que hacer. De hecho en mi currículum decía ‘le interesan todas las áreas de la ingeniería’ y yo no tenía idea lo que era control de gestión. Preguntaba qué era, buscaba en internet, como que no me importaba donde fuera a caer. No recuerdo que haya estado mucho tiempo sin trabajo, parece que me había cambiado de casa y me interesaban las lucas.” (56).

Para María José, en cambio, el tema del emprendimiento era una prioridad que siempre tuvo clara y que incluso marcó sus elecciones de estudios y profesionales. Es desde esta certeza que se comienza a cuestionar qué tipo de trabajo sería el que mejor calzara con esta inquietud o prioridad. Sus expectativas entonces, eran buscar un trabajo que le permitiera por un tiempo realizar ambas cosas, aunque reconoce que pasado un tiempo y conforme

avance su proyecto de emprendimiento, tendrá que optar ya que sabe que ambas cosas no podrán ser realizadas al mismo tiempo.

“Siempre tuve la inquietud de emprender, por eso que analizaba qué me va a servir más, la parte artística o tener las habilidades de Ingeniero Comercial”. (20).

“...me empezaron las ganas de emprender, de cómo hacerlo, empecé a estudiar mucho, aplicar lo que vi en la universidad, pero más profundo, y ahí empecé a ver dónde me gustaría trabajar... Empecé de a poco a rencontrarme con las cosas que me gustaban y que no me gustaban. Partí con un proyecto de reciclaje, ese fue el primer emprendimiento, pero al final se frenó porque era de otra persona. Ahí yo ya tenía el bichito metido y estaba buscando, y ahí nació..., que es el proyecto que tengo ahora y estamos en etapa piloto. Ahí me cambió el switch, la pega tiene que estar acompañada con esto que estoy emprendiendo.” (66,68).

Los otros tres entrevistados van señalando expectativas que responden a cuestionamientos asociados a sus experiencias previas, en especial las prácticas laborales, o a convencimientos que han ido adquiriendo a lo largo de su trayectoria hasta ese entonces, como lo es el poder trabajar en un lugar con **buen ambiente laboral**. También se mencionan elementos circunstanciales, como áreas de mayor interés en la etapa estudiantil, definen qué les gusta y qué podrían hacer.

“A Roberto le encantaba el tema de operaciones, le gustaba lo que le habían pasado y quiso hacer su memoria en eso, y lo hizo en la empresa Z (NE: empresa del rubro alimentación). Fue caro sí, me di cuenta que no quería hacer eso. No me gustó el clima, no me gustó la gente, no me gustó la forma de trabajar. Sentí que estaba muy acotado, me di cuenta que no me gustaba operaciones, me empezó a gustar el marketing y el área comercial.” (Roberto, 31-32).

“Al final de la carrera yo ya tenía más o menos claro lo que quería hacer, además esta carrera es tan amplia te muestra muchas opciones. Yo creo que el gusto por la consultoría me vino al final, me salió la oportunidad, me la ofrecieron porque estaba haciendo mi tesis y un profesor me ofreció participar en la consultora que era de la misma Escuela y lo encontré una buena oportunidad. La tomé y me di cuenta que era algo que me gustaba hacer. En ese sentido se me presentó la oportunidad y me gustó, cuando aparecen las cosas las voy mirando y tomo las oportunidades a medida que se aparecen” (Juan, 16-18).

“Mira, yo venía súper abierto. La verdad es que lo venía a probar, y una práctica era una buena forma de probarlo. Esto era algo como bien distinto a lo que yo había escuchado del mundo laboral. En el fondo había conversado con varias personas para ver cómo era el mundo laboral y yo vine para acá pensando que iba a ser un poco distinto, y me encontré con que era bastante distinto.” (Joel, 39-40).

Las **oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional**, así como la posibilidad de experimentar un aprendizaje continuo, es otro ámbito de expectativas que se mencionan como muy relevantes (Juan, 24; Pedro, 58; Roberto, 55). Las palabras de Tadeo grafican bien este ámbito.

“Básicamente mi visión del mundo laboral era que tenía que trabajar en un lugar donde tú podías crecer mucho, pero mucho tiempo. Es decir, a pesar de que yo sabía que valía, también sabía que no valía lo que un gerente general. Sabía que si yo llegaba a un lugar tenía que ser simpaticón, no por ser falso sino por armar un entorno agradable donde yo me pudiera desarrollar” (34).

Otras expectativas no comunes a todos los entrevistados, pero que sin embargo se mencionan asociadas al mundo del trabajo, son las siguientes:

- Poder ingresar a trabajar en una empresa que no encasille ni que sea demasiado grande como para que las contribuciones individuales no sean percibidas (Juan, 20–22, 25).
- Tener la oportunidad de recibir una especie de “apresto laboral”, el que asocia a aspectos como la capacidad para cumplir horarios, tener una jefatura ante la cual responder, recibir y cumplir encargos y órdenes (Pedro, 63).
- Contacto con empresas que le permita entender bien qué es lo que necesitan para posteriormente poder generar buenas ideas para emprender un negocio propio (Pedro, 61, 63-65, 89).

b) Expectativas relacionadas a la organización.

Se identifican dos ámbitos al analizar las expectativas de los participantes respecto de la consultora. La primera asociada al **ambiente y clima organizacional** que posee y proyecta, y la segunda referida al **giro del negocio** con las características particulares que adopta el tipo de consultoría que ofrece al mercado.

En lo referido al poder contar con un buen ambiente, si bien para algunos era un aspecto que ya se destacaba como importante en las experiencias de prácticas laborales, es en el contacto con la consultora que resalta como un elemento distintivo y diferenciador que provoca alta satisfacción. El encuentro con la consultora se produce por dos vías: a través de la invitación al desayuno especialmente dirigido a alumnos destacados recién egresados de las universidades definidas como de interés, o porque llegaron a hacer una de sus prácticas a través del contacto de un familiar, amigo o profesor. En ambos casos los participantes de este estudio participaron del proceso de selección, el que llama fuertemente la atención en los entrevistados.

“El clima donde hice la memoria era bien autoritario, me refiero al jefe. Tú no podías llegar después que el jefe, sólo podías irte después que el jefe y todo después que el jefe. Si el jefe no se reía tú no te reías. Fue horrible. La gente era feliz cuando él no estaba, así fue mi primer trabajo. Uno se empieza armar modelos mentales y a pensar ¿serán así todos los trabajos?

¿Yo quiero hacer esto así? Por eso me quedó claro que no quiero trabajar en producción. Por eso me llamó más la atención esta consultora, cuando vi el clima y me dije ‘sí quiero esto, quiero algo más distendido, echarnos la talla si queremos echar la talla, si hay que trabajar hasta tarde’. No tengo problema en trabajar hasta tarde, pero no voy a trabajar donde vea caras largas y no lo paso bien” (Roberto, 42-43).

“Me acomodó la forma en que fui entrevistado, que me abordaron, en que me recibieron, porque fue súper natural. La entrevista fue diferente a todas las demás entrevistas que tuve. Más natural, más enfocada en la persona, se notaban en que querían saber quién era yo, más que lo que sabía, cuáles eran mis conocimientos. Era más real, sentí que necesitaban conocer más a la persona porque yo me iba a incorporar a un equipo de trabajo y no estar destinado a un escritorio donde tengo que hacer siempre lo mismo. Necesitaban saber más que mis conocimientos técnicos o teóricos, necesitaban saber quién era yo, qué es lo que me interesa hacer, qué es lo que me gusta, cuál es mi perfil, por qué estás acá, qué es lo que piensas, cómo te desenvuelves con la gente. Más humano. (En la otra empresa donde estaba postulando) fue más tradicional: ‘dame 3 fortalezas, dame 3 debilidades’... con un caso para resolver, ¿por qué estás acá?, ¿qué ramos te gustaron en la universidad?, ¿cuáles no te gustaron?, ¿cómo te ves en 5 años?, ¿cómo te ves en 10 años? Las típicas preguntas que te hacen en las entrevistas. Y aquí en cambio, me entrevistó X: ‘hola soy el gerente general...’ y al final terminamos toda la entrevista hablando de mi viaje, lo sentí mucho más cercano. Hablamos de las cosas que he hecho, nunca te preguntan eso” (Juan, 29-32).

La impresión que ofrece el contacto con la consultora genera la expectativa de poder trabajar en una organización que desde un inicio da señales de ser diferente al mundo laboral que les ha tocado vivir anteriormente. En esta línea, se señalan como aspectos distintivos importantes la percepción de que acá hay un ambiente y clima organizacional más relajado y menos estructurado, una organización que da más importancia a las personas, a la creatividad y la auto gestión, con mayores grados de libertad y flexibilidad para desempeñarse laboralmente, casi con una imagen de “Google criollo” (Juan, 27, 29-32, 34-38; Pedro, 90), con procesos y formatos que no son tan rígidos y estereotipados como en las empresas tradicionales (Tadeo, 62). Un ambiente distendido y más alegre o feliz, lo que permite adoptar una visión o perspectiva diferente y más abierta acerca del mundo laboral (Roberto, 42-43, 49, 55). Una organización que se visualiza como más plana, que permite por ejemplo, poder trabajar desde la casa o tener un jefe en el sentido estricto de la palabra (Joel, 98; Juan, 37-38).

Respecto de las expectativas asociadas al giro de la consultora, se observa una diferencia marcada entre aquellos consultores que sí habían tenido algún conocimiento y experiencia previa del mundo de la consultoría y aquellos que no. Tanto María José como Juan habían tenido contacto con el rubro de consultoría a través de sus prácticas laborales, y son estas primeras experiencias las que van conformando expectativas más específicas, las que se asocian a la

naturaleza del trabajo en consultoría (diversidad y trabajo en equipo, principalmente).

Todos los entrevistados que no habían tenido experiencia previa con la consultoría, señalan haber llegado a la empresa sin ninguna expectativa particular y en una actitud más de curiosidad o de exploración, aprovechando la instancia de haber sido invitados al desayuno en la consultora (Roberto, 38, 40). Lo interesante es que es en los primeros contactos con la empresa y las entrevistas de selección con consultores y ejecutivos de la empresa, que se van conformando dichas expectativas, y calzan en parte con las expectativas de aquellos consultores que sí habían tenido alguna experiencia previa en consultoría.

Las expectativas que se mencionan asociadas al giro y al tipo de consultoría que realiza, pueden ser agrupadas en las siguientes categorías:

1. La posibilidad de conocer diferentes industrias (Roberto, 38). Esta expectativa es coincidente con una fortaleza o ventaja que varios señalan respecto de la carrera Ingeniería Industrial, que es la amplitud de visiones que ofrece la carrera. Otra forma de expresar esto, es lo diverso y cambiante del contenido del trabajo. Esto se daría por la posibilidad de poder variar mucho en el tipo de proyectos a abordar (Roberto, 46).
2. Posibilidad de relacionarse muy rápidamente en la carrera con profesionales de alto nivel y gerentes de primera línea dentro de las empresas, cercanos a la toma de decisiones organizacionales. Esto es percibido como un desafío interesante, pues ofrecería varias ventajas, entre ellas, oportunidades de aprendizaje de primera fuente en temas asociados al *management* (Roberto 47-48; Pedro, 64), la posibilidad de aprender formas eficaces de interacción con ellos, compartiendo y debatiendo en torno a determinados asuntos (Roberto, 54-55; Tadeo, 45-46), y la posibilidad de aprender a tener visiones más amplias y en perspectiva (Juan, 6; Roberto, 50). Por último, esta posibilidad permite poder entrenarse para futuros emprendimientos (Pedro, 64).
3. Desarrollo de habilidades blandas específicas que consideran son necesarias para ser exitosos, tanto personal como profesionalmente. Se mencionan en esta línea la oportunidad para aprender a superar algunos aspectos que perciben como problemas u obstáculos, como por ejemplo, de timidez (Joel, 44, 51; Roberto, 51-53), pero también para desarrollar otras habilidades blandas, como la capacidad para relacionarse con gente diversa y diferente (Tadeo, 34-35; Roberto, 53). En lo profesional, se menciona la capacidad para desarrollar ciertas capacidades como la habilidad para realizar presentaciones efectivas (Joel, 44) y la capacidad de poder interactuar con ejecutivos de alto nivel, entre otras que se mencionan.
4. Posibilidad de rápido crecimiento y desarrollo, que algunos denominan “promesa de progreso radical” (Focus, 7; Tadeo, 63). Si bien este crecimiento y desarrollo está asociado fuertemente al ámbito profesional (Juan, 24-25), también para varios está referido a aspectos más sociales y

de interacción (Roberto, 47-48). Esta expectativa es en extremo importante, y se señala como la más relevante al decidirse ingresar a la consultora.

5. Posibilidad de trabajar en equipo, la diversidad y el placer que ello conlleva, al poder relacionarse con personas diferentes, de distintas profesiones y buscar complementariedades (Josefa, 6, 67, 86; Joel, 57-60, 103-104; Juan, 6, 30, 35, 65).

A continuación, se muestran algunas citas relevantes y que reflejan los puntos anteriores.

“Me tincó ‘al tiro’, me sonó muy entretenido, me gustaba el tema de la consultoría, ya tenía algo de experiencia ahí, me gustaba... y lo confirmo. La consultoría te permite andar mirando cosas diferentes todo el tiempo, trabajando en equipos diferentes, conociendo gente, diferentes industrias, diferentes áreas, es como súper transversal todas las organizaciones, entonces aprendes bastante y tiene esta mirada desde arriba, ya que me gusta mirar las cosas como funcionan en su totalidad” (Juan, 6).

“Empecé a ver lo que era la consultoría, a ver que me gusta la diversidad, el trabajo en equipo, porque cuando dejé de hacerlo sentí la necesidad. Empecé de a poco a rencontrarme con las cosas que me gustaban y que no me gustaban” (María José, 67).

“Mira, yo venía súper abierto. La verdad es que lo venía a probar, y una práctica era una buena forma de probarlo. Esto era algo como bien distinto a lo que yo había escuchado del mundo laboral. En el fondo había conversado con varias personas para ver cómo era el mundo laboral y yo vine para acá pensando que iba a ser un poco distinto, y me encontré con que era bastante distinto. Primero que nada tenía una entrada directa con los gerentes de la empresa, eso lo encuentro muy interesante. Segundo, que era muy desafiante, en el fondo más que nada yo lo tomé como un desafío, que era muy bueno” (39-42) ... Igual es bien curioso porque en el fondo entré a una empresa que era todas aquellas cosas que yo no tenía y venía a desarrollarlas. Y eso era súper desafiante. En el fondo cómo presentaba, el desplante con las personas, el acercamiento, decir las palabras en el momento apropiado, el ser muy empático y todo eso, eras puras competencias que yo nunca había desarrollado. Por lo menos creía que no las había desarrollado, porque la verdad después me di cuenta que con mucha facilidad pude adaptarme a eso y también el fondo yo venía con una propuesta mía interna de hacer un cambio en mí mismo de hacer como una innovación personal. Porque yo siempre había venido preparado con la positividad, de pasarlo bien, de vivir bien, y entonces se acomodaba bastante a ese tipo de expectativas en ese entonces en la empresa. Y eso que en ese entonces era hartito más cuadrado a cómo es ahora” (Joel, 45-47).

“Ahí (otra empresa) me empecé a relacionar con pesos pesados porque todo el equipo estaba compuesto por ‘gallos’ muy viejos, en el sentido de mucha experiencia en el área. Todos eran ex gerentes de algo, de grandes

empresas, el papá de uno de ellos era representante de Chile en EE.UU. de agricultura, era un equipo muy pesado y las reuniones eran en la Dehesa. Me obligó a un desafío muy grande ya que no sabía cómo lo iba hacer. Desde cosas muy simples de cómo comportarse frente a personas que tienen muchas lucas y que yo no tengo que aportarle mucho en cuanto a conocimiento, hasta cómo desempeñarse frente a un cliente” (Tadeo, 46).

“Trabajar en una empresa con gerentes, estar en contacto con gente que toman decisiones, hacer análisis, análisis del día a día, capacidad de negociación, cumplir horarios, o sea, como entrenamiento laboral... Para mí lo más importante era tener un entrenamiento, saber estar en una oficina tener jefe, tener órdenes directas, tener que cumplir, saber qué quieren las empresas y prepararme para emprender” (Pedro, 64-65).

“...y mejor pensé un poquito más en el futuro en el desarrollo profesional y opté por algo que pensé me iba a llenar más profesionalmente. Yo había postergado harto el tema de desarrollo como profesional, opté por algo que me va a entregar más, porque pienso que aquí aprendo más que en la aerolínea, o me desarrollo más. Opté por la consultora. Me acuerdo haber estado pensando en estas dos opciones: de estar viajando, pero haciendo algo que no me iba a llenar mucho, que no me iba a entregar y me iba a encasillar en algo, y para mí encasillarme no era atractivo. Sentía que entrando a una consultora iba a sacrificar esto de los viajes, que es algo que me gusta mucho, pero iba en desarrollo profesional” (Juan, 24-25).

Para la mayoría de los consultores, el tema de la innovación recién aparece como contenido en contacto con la consultora, cuando son invitados a conocerla y escuchan las presentaciones y las charlas que versan sobre este tema. En esta línea, especial impacto genera el CEO del holding, quien se destaca por ser un profesional con bastante prestigio y reconocimiento a nivel nacional en temas de innovación y emprendimiento, siendo un destacado conferencista en estos temas.

En todos los casos, la innovación resulta ser un tema que suena muy atractivo y provoca bastante interés y curiosidad, ya que se percibe podría abrir posibilidades interesantes para el futuro.

“... el tema de la innovación me sonaba súper atractivo y como pensando a futuro algo que me iba abrir muchas puertas, algo nuevo, siempre trato de pensar en lo que estoy haciendo de qué manera va a repercutir después, cuando tomo estas decisiones más o menos importantes. Pensaba que el tema de la innovación que es nuevo, que está entrando, conocerlo a futuro iba a recibir el beneficio, más que aprender de una parte específica de los procesos que hace una empresa en particular en un área en ese sentido, por eso finalmente opté por la consultora” (Juan, 26).

“... Me llega una invitación de acá para los mejores de la promoción y vine al desayuno. Ahí me di cuenta que me interesa la innovación, que era entretenido... Nunca me había planteado la idea de ser consultor. Cuando me llegó la invitación dije ‘mmm... ¿por qué no?’. La vendieron bonita. El (CEO del holding) hizo la presentación y me dijo ‘Ok, veamos qué pasa’. Me

pasé el rollo igual que en industrial, que tengo la posibilidad de conocer muchas industrias. Ese fue mi pensamiento, y podía ver ahí si es que me gusta. ¿Me gustan las empresas de servicios financieros, las empresas de alimento, ser gerente de marketing, ser gerente comercial? Probemos... venía saliendo, tenía 23 años, veamos qué sale ahí.” (Roberto, 34-37).

“Y de repente me llamaron a un desayuno, y vine para acá. Éramos como 40 ó 50 personas y el (CEO del holding) llegó y presentó el tema de la innovación, del emprendimiento, de todo eso que me hacía un montón de sentido y yo dije ‘ya, voy a hacer la práctica acá’” (Joel, 38).

Por otro lado, si bien el emprendimiento es un contenido que se encontraba presente en la gran mayoría de los consultores desde la etapa de formación o incluso antes (Ma. José, Tadeo, Joel, Juan y Pedro), no era una expectativa poder satisfacerla en las primeras experiencias de trabajo. Por ello, resulta sorpresiva y bastante atractiva la posibilidad de poder trabajar en una consultora en la que el foco principal es la innovación y en la que se busca incorporar consultores de mucho talento y con “espíritu emprendedor”. Misma cosa ocurre con la promesa explícita de respaldo a aquellos que llegan con emprendimientos propios e incluso a aquellos que se decidan emprender.

La relación con el tema del emprendimiento es muy distinta para aquellos consultores que llegaron previamente con esta expectativa como importante, como María José y Pedro, en comparación con aquellos que no traían dicha expectativa. En estos dos casos, el reclutamiento se hizo en un momento de cambio del enfoque del tipo de consultoría que se hacía, por lo que la idea era precisamente buscar un perfil consultor con una clara orientación al emprendimiento; se consideraba éste como un elemento distintivo muy importante. Tanto es así que por un tiempo, la denominación de los consultores pasó a ser el de “emprendedores”.

Una evidencia importante de este cambio de enfoque, es la participación de María José en el proceso de reclutamiento y selección y sus resultados. La primera vez que postula ingresa al sistema clásico de selección señalado en apartados anteriores, llegando hasta la cuarta etapa (prueba analítica). Aunque el resultado que obtuvo no fue malo, se opta por otros consultores que calzaban mejor con el perfil buscado y no queda seleccionada. Pero como su motivación por quedar aceptada en la consultora era muy alta, al poco tiempo insistió en postular elaborando un video de presentación, el que impresionó bien al gerente general de la empresa. Como consecuencia, se le dio la oportunidad de ser entrevistada por consultores (etapa 5), quedando finalmente aceptada en la organización.

María José tiene la expectativa de poder trabajar en algo que al mismo tiempo le permita realizar su emprendimiento. Se da cuenta que la consultoría podría ofrecerle esa oportunidad, y entre el primer y segundo intento de ingresar a la consultora, postula y trabaja por un breve período en una empresa de este mismo rubro, pero de orden más tradicional. Le interesa ya que le ofrecen la oportunidad de abrir el área de innovación. Relata de esta forma la experiencia:

“Era una consultora más tradicional, yo tenía los espacios, flexibilidad, diversidad igual que acá, el tema de innovación estaba empezando. Todos eran ‘full ingenieriles’. El 80% de la empresa es del lado minero, un perfil muy reacio a los cambios, reacios a la innovación que la ven como ‘la volá’. Cuando entré me tocó un proyecto muy entretenido, pero tradicional. Fue buenísimo porque ahí conocí a uno de mis actuales socios y empecé otro emprendimiento, se me abrieron mil puertas. (Pregunta: Pero, ¿cumplió tus expectativas o no? ¿O aparecieron otras?) Cumplió en parte las expectativas, pero el tema innovación faltaba y para mí eso era súper importante. Yo tenía el desafío de crear la innovación en esta empresa, por ese lado era interesante, pero era mucho más difícil de lo que pensaba. Además había mucho trabajo, había que darse espacios, igual se hicieron hartas cosas. Yo tenía una tincada y se me metió en la cabeza entrar acá... cuando escuché a (CEO del holding) hablar, fue en el desayuno. Primera vez que escuchaba a alguien que hablaba algo que yo había leído hace no sé cuantos años. Esta fue la única empresa en la que encontré un match. En otra parte yo tenía que amoldarme como para llegar, y aquí era directo... un amigo de mi pololo me habló de que aquí apoyaban mucho a los emprendedores y eso fue otra variable que antes no tenía considerada, entrar a una empresa que me apoye, no tener problemas de horario, donde pueda aprender. Empecé a tener más información, de hecho en el proceso de ese año no quedé, no pasé la prueba” (74-78).

El ingreso a la consultora en el caso de Pedro es un poco distinto, pues fue alumno del gerente general e invitado por él a participar de un proceso de selección más corto. Sólo se le realiza la entrevista psicológica y las entrevistas con consultores. Entra a trabajar en el breve período en que la consultora decide contratar a personas para que desempeñaran un rol de acompañamiento y apoyo a los emprendedores de las empresas cliente.

Para Pedro, el tema de la innovación no le es ajeno. Su ingreso a la consultora obedece por completo a este interés y motivación. Sin embargo, es muy claro que el verdadero motivador es alcanzar el éxito económico que espera y que se ha propuesto, siendo el emprendimiento el camino para alcanzarlo.

“Y lo que me mueve son las lucas, la innovación es solo un medio para llegar allá, es un vehículo, después será otro. Lo tengo claro desde el principio...” (Pedro, 67).

3. Puntos y focos de transformación de las expectativas.

Una vez que los participantes son seleccionados, entran a trabajar a la consultora y es en esta experiencia de trabajo cuando van constatando las percepciones iniciales. Este es el período en el que se van transformando las expectativas que traían, aparecen nuevas y van constatando el cumplimiento o no de las promesas implícitas y explícitas de la consultora. Es por tanto, un período de puesta en escena en la que hay muchas satisfacciones, pero también tensiones que deben ser resueltas.

Es importante recordar que el relato de los entrevistados corresponde a la interpretación que hacen respecto de su experiencia pasada, período que varía entre 3 meses y 3 años y medio, dependiendo de la antigüedad del entrevistado, siendo María José la consultora más nueva y Tadeo el más antiguo. También es importante tener presente que el ingreso de todos los consultores se hace en un escenario de cambio de la consultora en su enfoque del negocio de consultoría, de uno enfocado a la asesoría en temas operacionales a otro cuyo foco está en apoyar la gestión de la innovación en las organizaciones. Aquello influye en mayor o menor grado en varios aspectos asociados a la gestión de personas, el principal de ellos el reclutamiento y selección de consultores, pero también con implicaciones en variados temas de gestión comercial y administrativa.

En términos de resultados, aparecen tres focos de transformación de expectativas: las que surgen de las exigencias para mantener una relación más independiente con la organización, las que están en relación a la promesa de trabajo en innovación, y las que se asocian a la promesa de rápido crecimiento y desarrollo. También fue posible constatar que hay tres aspectos con los que los consultores experimentan satisfacción considerando de esta forma que la consultora efectivamente cumple con las promesas que realiza. Estas son el contar con un ambiente laboral diferente y más gratificante, la posibilidad de desarrollar las habilidades “blandas” y la oportunidad de conocer distintos tipos de industrias y empresas.

Fue importante constatar que el malestar no se genera por la nueva orientación de la empresa hacia la innovación. Se experimenta insatisfacción con las consecuencias que el cambio conlleva. La comunicación que hace la organización reforzando la dirección del cambio, apunta con mucha fuerza a los buenos resultados financieros que se están alcanzando gracias a la aplicación de esta nueva orientación, pero las personas perciben que esto conlleva costos que se consideran demasiado altos. Entre ellos, la percepción de que el escenario y las condiciones o reglas del juego cambiaron, siendo distinto al que se les mostró en el proceso de selección. Como consecuencia, los consultores se sienten desorientados, algunos incluso un poco engañados, con poca claridad respecto de si su perfil calza o no con el nuevo escenario, y con poca claridad respecto de cuál es la ruta para lograr el desarrollo y progreso. Adicionalmente, se observa un desdibujamiento de la carrera como meta y expectativa de largo plazo, por lo que se genera una mayor atención y exigencia hacia los aspectos de corto plazo.

a) La organización y la consultoría en innovación.

La organización efectivamente ofrece una **experiencia laboral diferente y más gratificante** comparada con la que se vivencia en el mundo del trabajo más tradicional. Esto es constatado ya no solo en la comparación con la breve experiencia previa a través de las prácticas profesionales, sino que en la interacción misma con las empresas cliente. El consultor tiene contacto e interrelación con ellos al poco tiempo de ingresar a trabajar en la consultora (2 a 3 meses), y su trabajo suele realizarse con bastante intensidad en las oficinas del cliente.

Efectivamente, los consultores constatan que en la consultora hay un **muy buen clima organizacional**; la relación es menos jerárquica y más horizontal con los gerentes de proyectos, consultores de distinto nivel y ejecutivos de la empresa; existe flexibilidad, la que se experimenta en aspectos formales, como el vestuario y los horarios de trabajo, pero también en aspectos informales como el trato entre las personas y los distintos estamentos. También existe la posibilidad de cambiar de ambiente trabajando en las oficinas del cliente, la consultora y en ocasiones, desde la misma casa. Todos estos aspectos son considerados como muy importantes de mantener por parte de los entrevistados.

“Hasta antes del primer día, me lo imaginaba así tipo Google, como estar trabajando en un Google criollo, como súper libre, me lo imaginaba con mucha interacción con tus compañeros, equipo, ocupando mucho la creatividad, un ambiente relajado, eso es algo que sentí, no eso de que estén encima de ti todo el tiempo exigiéndote, sino que cada uno sabe lo que está haciendo. Cada uno es más dueño de su espacio de sus tiempos, obviamente mostrando resultados por supuesto, pero una forma de trabajar más abierta... Justo me tocó que tuve un accidente y me quebré el pie, estuve trabajando desde mi casa por internet, con mis compañeros, que no sé si es una facilidad que te puede dar cualquier empresa, una empresa más grande quizás, son cosas que son más rígidas en una compañía” (Juan, 35-37).

La **nueva orientación de la consultora hacia la promoción de la innovación en las organizaciones** produce efectos diversos. En todos los casos, a los consultores les resulta muy atractivo trabajar en una empresa que se dedique a este tema que se considera muy en boga y de avanzada, presentándose la consultora como experta y madura en esta temática. Sin embargo, cuando los consultores ya se encuentran trabajando se dan cuenta que lo que se les ha transmitido en las entrevistas respecto de ello, en realidad no es definitivo, por lo que aún hay muchos aspectos que no se encuentran definidos y que más aún, experimentan más cambios con el pasar del tiempo.

Conforme evoluciona la consultora, algunos consultores se van sintiendo más cómodos que otros. En el primer grupo se encuentra Joel, Tadeo, Juan y María José, mientras que en el segundo está Roberto y Pedro. Y si bien todo esto genera tensiones en varios entrevistados, ello no llega a generar un quiebre. Por el contrario, les resulta interesante pues plantean que los invita a ser parte activa de esta evolución o cambio del enfoque organizacional. Los relatos de Juan y María José son muy claros en graficar este punto.

“Me di cuenta estando adentro que esto no era una consultora netamente de innovación, sino más bien enfocada a otros temas, y ahora sé que están recién partiendo. La expectativa que tenía era mucho más innovación de lo que realmente es, ahí también hay una diferencia, una brecha respecto a mis expectativas y a lo que me encontré. Me lo imaginaba más tecnológico, tenía una idea de innovación como mirando todo el tiempo cosas nuevas, investigando sobre cosas nuevas y finalmente me he dado cuenta que son nuevos negocios de alto riesgo, no sé si tan ligado al tema de innovación y principalmente en este proyecto que estoy ahora que en el fondo es que se

puede mejorar desde el punto de vista de operaciones, sí ha sido diferente. Donde veo que hay más innovación es la forma como se trabaja, este tema de las libertades, de los equipos de trabajo, que no hay oficina, que los horarios son más flexibles y todo un poco más flexible. Como para dentro la empresa es más innovadora. Ahí siento la innovación, pero hacia afuera yo pensé que iba a ser más aún. En ese sentido, quizá me hubiese gustado estar ligado más a esa otra área, más creatividad, lo que yo tenía era una idea y para mí hubiese aportado hartó valor. Es como trabajar con otras áreas, gente de otras áreas, con otras especializaciones, no sólo ingenieros. Me imaginaba más un ambiente que iba a trabajar con diseñadores, con psicólogos, con sociólogos, con gente de otras áreas y me llamó la atención que en realidad el 90% somos industriales.” (Juan, 63-68).

“Se cumplieron muchas (expectativas). Estoy feliz acá, tengo espacio para hacer lo que quiero, el proyecto en que estoy me tiene loca de feliz, que calza mucho con cosas que yo quería aprender para mis proyectos. El equipo de trabajo es increíble, te apoyan demasiado. Lo único es que yo venía con la idea de que era una empresa más formada, pero me di cuenta que no, que está en proceso de desarrollo y eso también me atrae porque puedo ser parte de ella. (Pregunta: Y cuando hablas de “en creación” o “formada” ¿En qué estás pensando?) En temas administrativos, en temas de a dónde quiere ir la empresa a largo plazo. Por fuera se ve súper sólida y adentro se nota que está en definiciones. No son expectativas no cumplidas. Por el contrario, me dan la posibilidad de aprender, de tener otras proyecciones de crecimiento personal. En el fondo y bien sinceramente, no me he decepcionado de nada” (María José, 85-89).

Como consecuencia del nuevo enfoque de consultoría, **trabajar en proyectos de innovación** se constituye en una expectativa importante, ya que es lo que la distingue de otras empresas consultoras que sólo se focalizan en asesorar la gestión operacional de las empresas cliente. Esta expectativa se cumple para algunos casos, como el de María José, ya que fue contratada para participar exclusivamente en ese tipo de proyectos, pero no se cumple siempre para todos los consultores ya que muchos son asignados a proyectos más tradicionales, lo que se traduce en una fuente de tensión.

“...además entré en este proyecto que no es tanto innovación, es más enfocado a temas operacionales, siento que me he alejado un poquito de ese lado, de esa parte que era atractiva, a pesar de que esto es diferente y por un tiempo creo que viene bien, no sé si para estar un año aquí, pero entretenido, me gusta el cambio, eso es lo que busco” (Juan, 41).

Conforme avanza el tiempo y se va concretando la transición hacia el nuevo enfoque de la consultora, la experiencia de satisfacción experimentada va disminuyendo y comienzan a aparecer algunas visiones más críticas en algunos consultores. En este punto, se hace evidente la diferencia de perspectivas entre los consultores que participan en este estudio. A diferencia de María José, Joel y Tadeo, quienes son los consultores que se muestran más cómodos con esta nueva orientación de la empresa y sus consecuencias, existe una opinión compartida entre muchos consultores que es más cautelosa y crítica.

Una de las críticas importantes que surgen, es la referente a **la comunicación de los ejecutivos**, en especial hacia el discurso que se considera extremo y drástico porque expresa una ideología respecto qué es lo que se debe hacer para ser feliz y ser considerado exitoso (si no eres un emprendedor, entonces eres un fracasado). Esta crítica es más fuerte considerando quién es su mayor exponente, el CEO del holding, ya que su efecto influye en especial a personas que son más susceptibles o influenciables, y para quienes la consultora es su primera experiencia laboral. La denominación de “emprendedores” y la filosofía que se transmite con ello, suscita en varios abiertos disgustos. Plantean que es un discurso que les molesta y los confunde (Focus, 6). Algunas citas de las entrevistas individuales que refuerzan este punto, son las de Pedro y Roberto.

“Primero cuando entré nunca me ofrecieron ser consultor, porque estaban ofreciendo trabajo a emprendedores y consultores, y a mí me contrataron como emprendedor... Y finalmente la oportunidad como emprendedor no se concretó y me quedé como consultor. Y bueno, me pareció raro, pero bueno, igual estaba como entretenido y sentí que podría aprender... pero es que es bien hipócrita que te contraten de emprendedor. Cuando dijeron ‘te contratamos de emprendedor’ yo igual tuve dudas. Esas capacitaciones de emprendedores, eso de ‘emprendedores a sueldo fijo’ y a nosotros como consultores nos digan emprendedores, lo encuentro mula. Yo no voy a ir a una parte a contratarme como emprendedor, eso es súper contradictorio. Me gusta el mundo, pero no estoy acá para entrenarme como emprendedor, eso lo hago en la calle. Lo que sí quiero es ver qué pasa en este mundo, al menos estoy en el día a día en contacto con nuevas empresas y a un nivel alto. Me gusta el mundo emprendedor, entré como un emprendedor, pero no aspiraba a ser un emprendedor ahí para nada, porque es súper contradictorio. Si esperas ser emprendedor ¿para qué entrar a una empresa? No tiene sentido” (Pedro, 57-62).

“Lo que me encanta de acá es el aprendizaje continuo, el ambiente de trabajo agradable. Lo malo es querer inculcar algo que tal vez nosotros no queremos ser. Por ejemplo, en el tema de ser emprendedores, en el sentido de que si no lo eres, eres un fracasado. En estas dos o tres semanas me he puesto a pensar mucho en eso. El (CEO del holding) habla mucho de que tienen que ser emprendedores, de tener un negocio, y que no seas un adicto al sueldo fijo. Yo venía bien limpio, no había pasado por trabajos previos. Creo que era fácilmente influenciable porque no tenía comparación, no tenía con qué contrastar, pero ahora que conozco gente, y gente que es feliz teniendo un sueldo fijo, y no teniendo emprendimiento. Tiene que ver con un tema de felicidad, si la gente quiere vivir de un sueldo bien, y si quiere emprender bien. Yo creo que ese discurso tan drástico es demasiado extremo. En un momento nos llamaron emprendedores, no consultores, yo me sentí un cara e’ raja hablar con gente y presentarse como emprendedores, si no había emprendido nada. Puede ser que tengamos una actitud emprendedora, eso sí, y eso no tiene nada de malo, creo que se ha vilipendiado un poco al consultor” (Roberto, 55-58).

En este punto, se hace una crítica abierta a la comunicación de los gerentes y altos ejecutivos de la empresa, la que describen como “de golpe”, poco asertiva y casi mal educada (Focus, 8). Otro ejemplo de ello, es la comunicación referida a las necesidades de realizar ciertos desarrollos y proyectos internos para la consultora. Al respecto, la gerencia ha respondido que aquello “*se hará en los tiempos libres de los consultores*”. Esta posición genera una crítica abierta, ya que con ello interpretan que no hay compromiso alguno con las personas, y que no hay interés en invertir en ellas, aún cuando debería hacerse. Plantean que esta posición podría comprenderse si se estuviera en una época de crisis, pero al no ser el caso, no se justifica (Focus, 13).

Es interesante advertir que la mirada predominante es la de crítica, pero ésta más que orientarse hacia el cambio del enfoque de la consultora, está referida a **las consecuencias que el cambio conlleva**. Como resultado, surge la percepción de que la organización no tiene claro lo que está vendiendo ni su nueva orientación, planteando que lo más probable sea que se trate de “la volada del mes”. Al respecto, los consultores reclaman que necesitan entender mejor cuáles son las verdaderas “reglas del juego” en el nuevo escenario (Focus, 1,9).

Esta tensión va más allá generando preocupación por lo que los consultores interpretan es la nueva identidad de la empresa y las expectativas cambiantes que esto conlleva. De acuerdo a esta mirada, la identidad no se podría mantener, porque hay demasiados cambios y todos ocurren muy seguidos. Luis, un consultor con un año de antigüedad en la consultora, plantea en el desarrollo de la entrevista grupal:

“Entré con una promesa y el escenario cambió” (Focus, 11).

Otra forma de expresar la tensión, se relaciona con la percepción de que no hay claridad de lo que se anda buscando como perfil de los consultores; de ahí interpretan que emanan las principales dificultades de encontrar, atraer y retener a las personas en la organización (Focus 1,4, 5,11). Y aunque Joel expresa una visión bastante más optimista respecto de la situación, esta no es compartida por todos los demás consultores participantes de esta instancia de entrevista grupal. Percibe que no es una falta de claridad del tipo de consultor que se requiere, sino un efecto propio y particular de una organización que se encuentra en un proceso de cambio de su enfoque de negocios (Focus, 2). Esta comprensión no es compartida por los demás participantes del focus group.

El **perfil, el reclutamiento y selección de consultores**, es un asunto que preocupa. Al respecto, se plantean dudas respecto de la conveniencia de atraer personas recién egresadas o tituladas de Universidades. Pero la duda también se manifiesta en relación a la capacidad de la consultora para atraer a consultores con más de 1 año de experiencia laboral. En general, perciben que las experiencias en unos y otros casos, no han sido exitosas (Focus, 5). Se refuerza la idea de que esta es la verdadera razón por la cual hay alta rotación de consultores, en condiciones que objetivamente, esta dificultad está presente desde antes del cambio de la orientación de la consultora.

“Me comentaron antes de entrar, que aquí un tema en la consultora era la alta rotación. Lo que me resultó interesante eso era porque aquí entra gente,

todos con perfil emprendedor, inquietos y se ven tantas cosas, se ven tantas industrias diferentes, conoces bastante gente que pasa mucho que de repente alguien se le ocurre una idea o una vez que aprendiste a hacer negocios, ya tienes el proceso. Entonces tu idea que tienes de antes ya sabes cómo desarrollarla. Eso lo encontré como interesante. Según mi idea que voy a emprender con algo mío, eso me pareció atractivo, poder aprender a cómo desarrollar un negocio propio o un emprendimiento” (Juan, 50-52).

Una consecuencia importante del cambio hacia una consultoría en innovación, es la **modificación en la relación contractual con los consultores** de mayor jerarquía (gerentes de proyecto) a una de relación 100% variable. Esto genera disconformidad y preocupación en los consultores de menor jerarquía, pues la nueva relación laboral la consideran en extremo transaccional. Como consecuencia, la fuente de ingresos de los gerentes está en directa y exclusiva relación con la facturación generada por sus propuestas vendidas, por lo que se percibe que ahora su preocupación principal sería la venta de proyectos y no las personas con las cuales trabajan (Focus, 15).

Esta **mayor orientación a la venta** se hace extensiva también a los consultores, a quienes se les comienza a plantear que la venta es responsabilidad de todos los consultores, independientemente del nivel en que estén y la antigüedad que tengan. Al respecto, se manifiesta incomodidad y dudas con el mensaje *“todos tienen que vender”*. Entonces, se cuestionan: ¿Cómo te apoyan para poder hacer esto? ¿Es una petición razonable para personas recién salidas de la universidad el que vendan servicios complejos como pueden ser los de una empresa consultora? (Focus, 15).

Otra consecuencia concreta del cambio en la orientación de la consultora, es el **sistema de tarificación del equipo consultor** para el costeo de los proyectos. Antes, el costeo era diferenciado por el nivel que el consultor alcanzaba, y que está en directa relación a su experiencia y nivel de desempeño (un consultor más junior tenía un costo menor que uno con mayor experiencia). En el nuevo escenario organizacional, el costo de los consultores pasa a ser parejo. Al respecto, se plantea abierta disconformidad respecto del cambio efectuado.

“Es un sin sentido plantear que todos los consultores valen lo mismo, no todos valemos lo mismo” (Focus, 10).

En este período de transición se suceden algunos eventos particulares asociados a un exceso de proyectos y a la falta de personal para poder cubrirlos con comodidad. El problema de dotación pasa a ser un problema, pues a lo anterior se agrega que varios gerentes de proyecto no aceptan el cambio de condiciones contractuales y deciden no continuar trabajando en la consultora. Ante este escenario, los consultores plantean abierta disconformidad y la percepción de poca seriedad de la empresa, ya que es sabido el caso de algunos consultores a los que se han mantenido en la empresa por “falta de obra de mano para los proyectos en curso”, y que una vez finalizado el mismo se los desvincula de la consultora (Focus, 4,13).

También algunos de ellos relatan haber solicitado explicaciones más formales a estas desvinculaciones y haber expresado preocupación por la poca capacidad

para poder retener a ciertos consultores que percibían como valiosos, ante lo cual la gerencia general y el CEO del holding han expresado en diferentes ocasiones que no todos los consultores son de interés retener. Un consultor recuerda:

“Entonces me dijeron: ‘el 95% de los consultores que se van no eran interesantes que se quedaran con nosotros; son las excepciones las que nos preocupan’.” (Focus, 3).

Los asistentes a la entrevista grupal expresan una abierta molestia con el significado que le atribuyen a esta declaración que se ha hecho más o menos repetida durante el año. Interpretan con ello que no hay verdadera preocupación por las personas ni un interés real de hacerse cargo de los problemas o errores en la definición del perfil esperado, lo que afectaría la retención de los mismos y el compromiso con la consultora (Focus, 4).

A pesar de las incomodidades antes descritas, en todos los casos los entrevistados sí reconocen como expectativas cumplidas algunas promesas explícitas que les hizo la organización. Entre ellas, la **posibilidad de conocer en la práctica distintas industrias**, lo que está en sintonía tanto con el perfil profesional del ingeniero civil industrial como con las expectativas de aquellos consultores que están motivados fuertemente con la temática del emprendimiento.

La posibilidad de cambiar de proyectos es una consecuencia con la que se manifiesta satisfacción también, cumpliendo con la expectativa de “no encasillarse”, de hacer cosas diferentes y desarrollar un trabajo variado. Por otro lado, se experimenta satisfacción porque al poco tiempo de estar trabajando ya es cierta la posibilidad de poder relacionarse con ejecutivos de distintos niveles, aunque depende del consultor y de las características del proyecto si esta posibilidad se concreta verdaderamente. Para ellos, sigue siendo atractivo y desafiante la posibilidad de llegar a relacionarse en poco tiempo con altos ejecutivos ya que ello los desafía a desarrollar habilidades y competencias que están ciertos aún no poseen, pero que son deseables por las aspiraciones y el perfil profesional que tienen. Entienden que estas son ventajas o beneficios del negocio de la consultoría en general y no necesariamente asociado a la consultoría en innovación. La experiencia relatada por Roberto grafica muy bien este punto.

“Reconozco que los dos primeros meses lo pasé muy bien, aprendí mucho, el cómo presentar. Al tercero empezó a ser más de lo mismo y ahí me di cuenta de que soy una persona que no puede estar en lo mismo, tiene que estar cambiando. Por eso me gusta la idea de ser consultor, porque estás en un proyecto y después cambias a otro... fueron mil cosas nuevas para mí, estar sentado con un gerente general de la nada. Aunque yo no hablara nada, estar sentado con los gerentes de primera línea, era algo nuevo para mí. El estar pensando en proyectos, pensando en ejecutar la metodología más que estar haciendo estudios. Genial, aprendí harto, fueron 5 semanas en un proyecto súper corto, pero súper intenso” (Roberto, 45-46).

“Yo nunca había viajado en avión, en esa época me tocó viajar a Concepción, pero era algo nuevo en todo sentido. Ahora viajo cada dos o tres semanas a Perú... Siento que el haber estado ese primer año acá me abrió bastante la mente y me ayudó bastante a cómo ver el trabajo. Antes lo veía muy sesgado, muy desde una sola posición.... Acá me tocó ver el macro. Como trabajas con varias gerencias estás conectado... Lo otro que me ha servido mucho, es como yo he crecido en habilidades blandas” (Roberto, 48-51).

Cuando surgen tensiones en este ámbito, estas se relacionan principalmente por el hecho de que un consultor se asigna a un proyecto cuya intensidad y/o duración no le permite participar de otro proyecto paralelamente, porque lleva demasiado tiempo asignado al mismo proyecto o porque no le ha tocado participar en proyectos de innovación. Desde otra perspectiva, para el respectivo gerente de proyecto, es un problema el que el consultor desee salir de su proyecto para integrarse en otro, pues debe justificar ante el cliente la integración de un nuevo miembro además del desgaste que le significa la inducción respectiva.

También surgen tensiones cuando el consultor siente que no está avanzando en la toma de contacto y el posicionamiento con contrapartes del mismo nivel, pero también con ejecutivos de niveles más altos. Esto se hace evidente en las instancias semestrales de evaluación del desempeño, en donde este aspecto se evalúa a través de la competencia “Relacionamiento con clientes”.

Otro aspecto relevante con el que se experimenta satisfacción, es la creciente **capacidad que van adquiriendo para realizar presentaciones efectivas**, pues asesorando a empresas en el ámbito de la innovación es común el tener que realizar talleres de distinta índole en donde los consultores tienen la posibilidad de aprender de los altos ejecutivos de la consultora como el CEO del holding y gerentes de proyectos que se destacan en este ámbito. También es común que al consultor nuevo al poco tiempo se le encargue el desarrollo de algún taller menor o participe en forma parcial en alguno de mayor envergadura. Estas son instancias en las cuales el consultor pone a prueba sus habilidades comunicacionales y aspectos de personalidad que quiere desarrollar, y son en estas instancias en las cuales recibe una valiosa retroalimentación.

Para muchos de los entrevistados, el que la consultora haga promesas respecto de **apoyar a que los consultores dediquen tiempo a realizar actividades diferentes a la consultoría**, es fuente de sorpresa y satisfacción. En algunos casos, no son opciones que se han planteado antes de ingresar a trabajar, pero les suena muy atractivo y genera altos niveles de satisfacción cuando se les plantea en el proceso de reclutamiento y selección como un aspecto distintivo de trabajar en la consultora.

“Pero cuando entré acá y se ve que te apoyan con tu emprendimiento, te sorprende. Además que está muy alineado con lo que yo soy, lo que me hizo ver (gerente de proyecto) que el hecho de que yo esté emprendiendo para esta empresa es un plus. Y si tienes que perder un consultor, ganamos una red de contactos” (María José, 84).

Dos aspectos son los que destacan en este ámbito. El primero, referido al apoyo para que los consultores desempeñen actividades paralelas de tipo académica, como por ejemplo, para que asistan a cursos, diplomados o incluso para que realicen un Magister. También para que ellos mismos dicten charlas o hagan clases en institutos o universidades. Todo ello puede realizarse dentro de horario laboral. Y el segundo, es la promesa de apoyo a los emprendimientos que tenga el consultor o para que emprenda uno si es que no lo tiene al ingresar a la consultora. En ambos casos existiría la posibilidad de flexibilizar los tiempos y los horarios para que se puedan desempeñar estas actividades en forma paralela, siempre y cuando no se comprometan los resultados de la participación de los consultores en los proyectos en curso.

Mientras que en el primer ámbito se percibe que las expectativas se cumplen, es en el segundo en el que se percibe esto no ocurre, insatisfacción que se acrecienta al verse bombardeados con el discurso de que esta es una condición necesaria para ser considerados exitosos. La insatisfacción es mayor para aquellos consultores que vienen con iniciativas de emprendimiento previas como María José, pero también para aquellos que deciden realizar su emprendimiento estando trabajando en la consultora, como es el caso de Roberto.

En resumen, se percibe que el cambio de orientación de la consultoría hacia la innovación ha conllevado dos niveles diferentes en cuanto a resultados. Ello se grafica bien en las palabras de un consultor antiguo:

“Estamos bien en cuanto a los resultados financieros (se han vendido buenos y varios proyectos), pero estamos mal respecto de las personas” (Focus, 15).

Se concuerda en que la consultora necesita algo más de anclaje, ya que ello afecta la retención de talentos, genera problemas de arraigo y de credibilidad. Lo más grave en este sentido sería la promesa, lo que se les “vende” al ingresar, ya que ello afectaría la credibilidad y el compromiso para con la consultora (Focus, 11-12).

b) Expectativas referidas al crecimiento y desarrollo.

Tal como se va dejando entrever en el apartado anterior, un eje muy relevante para todos los consultores es la posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de la consultora, aspecto que define en gran medida la elección y posterior permanencia en la organización. Una de las ventajas más potentes que se perciben de trabajar en la consultora, es precisamente ésta. Y si bien el crecimiento y el desarrollo es una expectativa que los consultores ya traen desde la época universitaria, esta se transforma tornándose más relevante una vez trabajando en la consultora.

Lo que es claro es que esta es una expectativa muy importante, quizás la más importante de todas, y que se constituye en el principal factor para tomar la decisión de elegir trabajar en la organización. A su vez, la consultora la considera uno de los aspectos distintivos que puede ofrecer e incluso prometer con bastante fuerza dada la naturaleza misma del negocio en la que está inmersa. Y

es la principal expectativa que entra en tensión y produce quiebres en los consultores cuando se percibe que la promesa no está siendo cumplida.

Si bien la percepción es que la consultoría permitirá el crecimiento y desarrollo del consultor, hay una percepción generalizada que **las exigencias que se les hacen son altas**, y que **la organización no tiene formalizadas las instancias de apoyo** para que se produzca efectivamente este crecimiento, o que ellos apoyos son insuficientes. Evidencias de ello sería la escasa orientación hacia la formación formal (no así la informal, que se considera buena y que se realiza a través de instancias internas) lo que se traduce en escasa o nula inversión en capacitación y formación; cierto grado de insatisfacción con la calidad de la retroalimentación que reciben por parte de los gerentes de proyecto; y la percepción de insuficiencia de instancias de conversación que no sean exclusivamente para efectos de desarrollo del proyecto, lo que se acentúa en períodos de alta carga y exigencia laboral. Y si bien todos estos aspectos ya se observaban presentes en la organización por los participantes del estudio que son más antiguos, el cambio del enfoque profundiza esta insatisfacción ya que produce mayor incertidumbre acerca de lo que se quiere lograr y los caminos que el consultor puede seguir para ser exitoso y progresar.

“Está bien que nos tiren a la piscina, pero no con las manos atadas”
(Roberto, 14).

“No sé si se ha ido cumpliendo tanto como yo esperaba. Siento que de repente la parte de desarrollo más teórico o más conceptual está como en manos de cada uno, lo que es bueno, pero también de repente es bueno que te digan ‘Oye, esto es así, mira vamos aprender esto ahora porque tenemos la idea de ir para allá, entonces necesitamos que tú aprendas esto’. O sea, más claridad en el proceso y más cosas establecidas. Está perfecto que uno sea su propio administrador de su tiempo, lo que quiere hacer, pero no viene de más una guía. ...sí me dijeron ‘te vas a desarrollar’. Me dejaron súper claro que aquí es importante que cada uno tome un tema y lo desarrolle para que después seas el experto, eso me lo explicaron. Nunca creo que me dijeron cómo se va hacer y siento que la forma que se hace es que cada uno toma el tema que estime conveniente y cada uno es responsable de investigar y de autoformarse. Están como las exigencias, como los indicadores, al final. Me imagino, todavía no paso por la evaluación de desempeño, pero sé que están ahí y te van a medir por eso, pero creo que aquí hay una brecha. Estás como solo en el proceso para llegar a ser ese especialista que quieren, estás solo en ese camino. Está la motivación, ‘sí dale, vas a ser bueno’, pero falta alguien que te diga cómo”
(Juan, 42-45, 48).

Al indagar más en ello, plantean que no se les orienta en qué formarse, aún cuando es una exigencia permanente que incluso se expresa en todas las reuniones de retroalimentación del desempeño. La exigencia, es que lleguen a ser especialistas en algún ámbito o industria, y con una demanda de rapidez, pero no ofrecen ayudas concretas para poder realizar la elección. Si a ello se suma que la orientación de la empresa cambia a menudo, se generan dudas importantes respecto de si “le vas a achuntar”. Por último, la propuesta que le

plantearon a Joel de especializarse en dos cosas como una forma de minimizar riesgos y experimentar antes de tomar una decisión, la encuentra poco razonable (Focus, 14,17,23).

Adicionalmente, se critica el que la empresa no cuente con políticas de formación que se traduzcan en inversión en las personas. No hay beneficios estandarizados, como por ejemplo, acceso a determinados cursos de capacitación (que no sea la formación que se ofrece por parte de los mismos consultores) o financiamiento para realizar diplomados o magister. Y cuando ello ocurre, se hace de forma completamente discrecional (Focus, 18).

El cambio del enfoque profundiza aún más la tensión que se produce entre las exigencias y las posibilidades de desarrollarse y capacitarse. La nueva orientación y el cambio en la denominación de los consultores conllevan la dificultad para visualizar lo que llaman la “ruta de progreso”. Plantean que lo que ocurre es que se dificulta la visualización de aquel aspecto que es el más atractivo de trabajar en esta consultora, y que es la razón principal por la cual la mayoría de ellos decidió optar por esta organización: **la posibilidad de progresar** (Focus, 6).

Es interesante constatar la percepción generalizada de la existencia de una promesa implícita que hace la consultora a los consultores que atrae, y que resulta muy difícil de cumplir: la del “progreso radical”. Incluso llegan a plantear que es una promesa que se hizo a todos (Focus, 7). Los consultores concluyen que la organización no debería comunicar definiciones que aún están en desarrollo o hacer promesas de asuntos que no están del todo claros (Focus, 7).

Desde otra perspectiva, las **instancias de retroalimentación del desempeño** se visualizan como importantes instancias de desarrollo. Los consultores tienen clara la importancia tanto de las instancias formales (evaluación) como informales de retroalimentación (*feedback* recibido durante el desarrollo de los proyectos como al finalizar los mismos). Al respecto, se mencionan varias disconformidades, las que están asociadas precisamente a la expectativa que estas instancias sean útiles para el desarrollo. Plantean que la retroalimentación del desempeño que reciben no es de buena calidad ni cumple con los objetivos que debiera tener, que es orientar el desarrollo y mejorar el desempeño futuro de manera clara. Esto se expresa de la siguiente forma:

“Te dicen qué mejorar, pero no te dan pistas del cómo ni las herramientas necesarias para aquello” (Roberto, 23).

“Están como las exigencias, como los indicadores, al final. Me imagino, todavía no paso por la evaluación de desempeño, pero sé que están ahí y te van a medir por eso, pero creo que aquí hay una brecha. Estás como solo en el proceso para llegar a ser ese especialista que quieren, estás solo en ese camino. Está la motivación, sí dale, va a ser bueno, pero falta alguien que te diga” (Juan, 45).

“Podría decir que cómo me evalúan bien (supongo), pero no estoy tan seguro de que la consultora esté conforme con mi desempeño o con lo que esperaba de mí. Como para decir que estoy seguro de que en 2 meses más, me vayan a decir “¿Sabes? no cumpliste” y yo diga “pero cómo, si nadie me

dijo nada". No te podría asegurar eso, pero obviamente genera dudas de si voy bien, voy mal, qué mejoro, qué no mejoro, sigo así, en ese sentido considero que está bien flaco el sistema. (Pregunta: ¿Y eso es parte de las expectativas que tenías desde el principio? ¿Cómo te surgió esa necesidad? ¿Es solamente acá o esa expectativa surgió antes?) No, me surgió como necesidad, pienso que uno siempre necesita que le digan 'vas bien' o 'vas mal', 'mejora aquí, mejora allá'. Yo puedo pensar que lo estoy haciendo perfecto y lo estoy haciendo mal. Es necesario que te digan de vez en cuando o que te vayan dejando más claro, independiente si es en esta consultora o donde sea" (Juan, 75-76).

Se señala, además, que la mayoría de las veces los juicios vertidos en la valoración del desempeño no siempre cuentan con el suficiente sustento o fundamentación. En ocasiones, ante la inexistencia de un mayor fundamento, comentan han recibido respuestas del tipo "hoy no recuerdo específicamente por qué te puse esto", o ante una contra argumentación por parte del evaluado, les han dicho "la verdad y para serte franco, es que me equivoqué en esta valoración, pero no te preocupes que la cambiamos de inmediato" (Focus, 23).

También se observa en la interacción social un espacio para el crecimiento y el aprendizaje. Está la sensación de que nunca hay suficiente tiempo para compartir y conversar aspectos que vayan un poco más allá del proyecto puntual en el cual están insertos. Este es un espacio que valoran, no sólo como un espacio de intercambio social, sino en forma muy importante, como forma de formación para consultores más novatos (Focus, 17).

"Me ha pasado, siento que igual ha cambiado poco, cuando entré era muy... no sé qué ha pasado en realidad, sobre todo en este último tiempo no sé si los grupos se han disgregado. Por ejemplo, veo menos gente en la casa, ya no se hacen tantas actividades como en conjunto de generación de ideas, que en un comienzo fue full, pero en un comienzo sí cumplía mis expectativas acerca de lo que pensaba o lo que esperaba, o la idea que me había hecho, últimamente, no sé si es porque hay tantos proyectos y están todos fuera, me ha tocado que estas dos semanas que llegó y no anda nadie" (Juan, 39-40).

"Últimamente me he sentido un poco solo, eso significa que me gustaría estar aprendiendo más" (Juan, 61).

En este sentido, señalan que las expectativas de esta conversación, es que no sólo señalen en qué aspectos de debe mejorar, sino que se entreguen pistas, consejos y estrategias específicas para poder conseguirlo (el "cómo"). Señalan que este es un punto importante del problema (Focus, 23).

c) Expectativas de largo plazo y la carrera de consultor.

Cuando se invita a los entrevistados a manifestar sus expectativas de largo plazo, estas se relacionan con dos ámbitos claramente definidos: las personales y las laborales. Se observan diferencias significativas entre los consultores en ambos ámbitos, observándose en la mayoría de los casos una importante interrelación entre estos dos planos.

En el ámbito laboral, Joel es el único entrevistado que se proyecta en carrera y vinculado a la consultora en calidad de gerente de proyecto, visualizando en forma clara la posibilidad de alternancia con su rol de emprendedor (108). Para él la posibilidad de hacer cosas diferentes y poder ser dueño de su tiempo, son aspectos muy importantes que marcan su visión de lo que quiere llegar a ser (112). Se visualiza como padre de familia, con muchos hijos y con bastante tiempo disponible para poder ejercer el rol de padre y disfrutar de esa condición (109). Siente que la carrera llegando a ser gerente de proyecto le permitirá lograr todo lo anterior.

En el caso de Juan, el discurso del emprendimiento es fuerte, al punto de plantear que al principio jamás se visualizó en la carrera de consultor ni llegando a ser gerente de proyecto. Sin embargo, plantea que dentro de la consultora ha visto casos exitosos, y que incluso le resulta atractivo tener la opción de hacer varias cosas (consultoría, su emprendimiento y clases) (55-60).

Roberto en cambio, se plantea en una postura más abierta y un poco menos definida, en comparación con Joel. Reconoce que la carrera ofrecida es interesante ya que lo desafía a averiguar si tiene la capacidad para ejercer el rol o si la puede construir, pero plantea que para lograrlo necesita poder contar con más formación, por lo cual su actitud es ambivalente (63-64). En el plano personal es más reacio a proyectarse, pues plantea que hoy su objetivo es compartir y disfrutar al máximo la vida en compañía de sus seres queridos siendo feliz con lo que hace (66,70). Hay que recordar que esto está bastante marcado por la experiencia familiar reciente de Roberto, pero también porque en parte las exigencias del nuevo enfoque de la consultora le confunden. Las definiciones a futuro las quiere postergar para más adelante, aún cuando reconoce que dentro de sus planes está viajar a Estados Unidos o Europa, sea estudiando un magister o trabajando, y siempre en compañía de quien hoy es su pareja (67-69).

A diferencia de los entrevistados anteriores, María José, Pedro y Juan plantean sus expectativas futuras con el componente del emprendimiento muy fuerte en sus relatos y no mencionan la carrera ofrecida como una alternativa que les motive especialmente o que les llame la atención. Se diferencian en la forma en que abordan el plano personal. Así, mientras Pedro se visualiza viviendo solo y soltero, María José tiene planes de convivencia con su pareja en el corto plazo, y de formar una familia en el mediano. En el plano laboral, Pedro se visualiza siendo muy exitoso en el plano profesional y económico, en calidad de trabajador independiente (46,67).

María José, en cambio, presenta algunas contradicciones, pues mientras por un lado plantea su interés por permanecer en la consultora participando en proyectos de innovación abierta y apoyando la creación de áreas nuevas en Innspiral asociadas a la innovación (98-99), al ser presionada un poco en la entrevista reconoce que el desarrollo y avance de sus emprendimientos la obligarán a decidir si realmente será posible continuar en la consultora. (105-109).

Tadeo también comparte con Pedro algunos aspectos de su relato, en especial, lo referido al éxito económico y a trabajar en calidad de independiente como emprendedor exitoso. Plantea que su ideal sería poder desarrollar un negocio que le permita ganar bastante dinero; incluso va más lejos que Pedro planteando un monto ideal, el que alcanza a alrededor de \$ 10.000.000 mensuales (114). Aún a pesar de ello, no descarta trabajar en la consultora, aunque ello siempre desde una mirada emprendedora.

“Si no, volver a esta consultora y seguir trabajando y fortalecerme en consultoría. Porque yo tengo otra idea de lo que tiene que hacerse en consultoría. Ahora, mi manejo en el tema no sé si es tan fuerte en la realidad, o así de fuerte en mi cabeza, pero creo tener soluciones nuevas para lo que está viviendo la consultora y son cosas que he hablado con (el CEO del holding) le hacen sentido. En algún momento me gustaría crear una cosa nueva en Innspiral para que sea un emprendimiento de cero conmigo. Que si va a ser parte de las negociaciones y es parte mío, no puedo tener menos del 40 %, cosas de ese tipo, que son súper al aire. Pero lo que estoy tratando de transmitir es que ya no voy a volver a trabajar de empleado y sigo en la línea de que las capacidades las tengo que desarrollar yo. Y contigo estoy trabajando porque tú tienes capacidades que yo no tengo. No tengo la cara, no tengo los contactos ni la capacidad de vender que tiene (el CEO del holding)” (115-116).

Está consciente de que su discurso está muy centrado en el dinero, pero plantea que su motivación es obtener mayor libertad de la que actualmente goza y para eliminarlo como ámbito de preocupación y tensión. Y aunque es clave para él lograr esta meta, no está dispuesto a conseguirla a cualquier precio.

“Lo que me imagino a futuro todavía sigue muy centrado en la plata, no de forma despiadada. Hay ciertas barreras morales o parámetros que yo me he autoimpuesto que no voy a sobrepasar, pero sí siento que en algún momento voy a lograr cierta sistematización de la plata. La plata tiene que dejar de ser un tema, como que mi primera lucha a futuro, que creo que voy a ganar, es que la plata deje de ser tema. Porque hay cosas que tal vez no puedo obtener. Me quiero comprar un Audi, quiero estar con mi polola y ella tiene una hija. Quiero estar tranquilo, quiero tener total libertad. Hoy no podría renunciar porque no tengo la plata para sobrevivir el tiempo suficiente para levantar un emprendimiento, ese es mi plan 1” (124-125).

En relación al emprendimiento y a su interés por desarrollar algo propio, tiene una mirada que va un poco más allá que la de Pedro, pues su interés también va por el lado de desarrollar capacidades que siente le faltan, y que deben ser “excepcionales”. Esto se lo plantea como una meta en un horizonte de corto plazo, cuando ya haya cumplido los 30 años, y cree que va bien encaminado, pues lo ha ido logrando mediante la posibilidad de relacionarse con distintas personas como gerente de la empresa en la que actualmente se desempeña y por la humildad al aceptar que no sabe todo y su capacidad de pedir ayuda (117-121). La edad es otro factor relevante para Tadeo, pues tiene la convicción de que hay una edad ideal para emprender y para desarrollar capacidades.

“... Este es el camino que siento que tengo que seguir. No tiene que ver con plata, tiene que ver con que nunca voy a volver a tener 28 años” (113).

Al indagar más en este aspecto, Tadeo expresa su creencia de que posee ciertas capacidades que lo distinguen de otros y que se relacionan con su capacidad para ver patrones y obtener visiones y perspectivas que son mayores a la mayoría de las personas. En concordancia con aquello, se visualiza a futuro llegando a ser un referente en algún tema en particular, desarrollando, por ejemplo, una teoría o un paradigma que le permitirá lograr una posición privilegiada en el largo plazo. Siente que este es el camino que ha ido desarrollando en el pasado, es lo que está viviendo en el presente en cierta escala y también lo que marcará el futuro de largo plazo (126-127).

“...me da la sensación que (ser un referente) es como de más largo plazo, porque la familia si tú haces bien las cosas deberías mantenerte en la misma línea. La plata en algún momento se cierra cuando ya no es tema, pero el de posicionarte quedas toda la vida posicionado y lo vas construyendo y vas aportando hacia el resto de la humanidad, por decirlo de alguna forma. Y ese es el que a mí me da la sensación que a mí me va a dar bicicleteo y motivación a través de la vida” (133).

“El hecho que haya terminado hablando en CNN, el hecho que yo me siento hoy en día referente en ciertos círculos. No todo el mundo me conoce, pero por Twitter me piden que nos juntemos porque necesitan mi ayuda. Ya soy hasta cierto punto una opinión relevante” (119).

Un tercer ámbito que aparece como relevante en Tadeo respecto de sus expectativas de largo plazo, es lo referido al ámbito familiar. Sus planes claramente son formar una familia y poder tener muchos hijos que le brinden una sensación de estabilidad que siente es muy importante para él y que asocia a su experiencia de ser hijo único (132).

Tadeo reconoce que si bien tiene estos tres ámbitos de expectativas muy claros, la ruta que sigue no es tan rígida, pues es un hecho de que a lo largo del tiempo ha ido cambiando algunos de los planes que se había trazado (122-124). Lo que sí tiene muy claro es que muchas de sus decisiones y movilizadores, se asocian a aspectos biográficos.

“Obviamente el choque con (el CEO del holding) cambia un poco la ruta, y es una mezcla entre el genotipo y el fenotipo. La mezcla entre las vivencias de niño, el aprendizaje de mi pasado japonés con mi vivencia de niño de región y lo que ido encontrando en el mundo. El hecho de que me gusten tantas las luces tiene que ver con que era hijo único y eso me implica que a futuro quiera ser una figura referente, que no hablo como ‘no quiero estar con otros siendo una figura referente’, sino que siempre hablo de mí. Que puede estar bien o mal, pero para mí eso es signo de que sigo siendo el cabro chico, de que nunca pasé esa etapa de querer las luces. Que lo disfrazo más, pero básicamente se mantiene en mí. Pero sí claramente es una mezcla la biografía y los choques que voy teniendo, que al final se convierten en mi biografía” (135-136).

Al consultar sobre la percepción del principal aporte que hacen a la organización, los consultores señalan contribuciones tanto de orden relacional como asociadas a temas de emprendimiento y la innovación, las que sienten son relevantes para el futuro organizacional de la consultora. Al ser analizadas, se puede observar que varias de ellas se relacionan con algunas características que deben tener los consultores más *senior* y los gerentes de proyecto, aunque no todas ellas.

Se mencionan dos ámbitos de contribuciones. La primera se relaciona con la percepción de poseer ciertas competencias y habilidades bien desarrolladas, las que se piensa son importantes para el desarrollo y crecimiento de la consultora, en especial en el escenario de cambio que se encuentra experimentando. En este grupo destaca la que es común a todas ellas: **la capacidad para relacionarse bien y conectar con otras personas**, lo que impactaría positivamente la creación de un clima positivo para el trabajo en equipo, facilitando el trabajo tanto de los miembros del equipo como con el cliente. Permitiría además, suavizar momentos tensos o problemáticos, por ejemplo, a través de la simpatía y el humor (Pedro, 86, 88; Tadeo, 137; Roberto, 89). Tomás lo plantea como el gusto y facilidad para integrar equipos de trabajo desde el cual se puedan realizar y recibir aportes (88). Otra contribución que se considera valiosa e importante para el desarrollo organizacional es el enfoque comercial y empresarial. Y aún cuando es un importante foco de la nueva orientación en consultoría y una de las características distintivas más relevantes del gerente de proyecto, esta es mencionada sólo por, Pedro (86-87).

El segundo ámbito de contribuciones está íntimamente ligado con el enfoque de cambio de la consultora, y se refiere a la orientación hacia el emprendimiento y la innovación. La forma más importante que se manifiesta este aporte, es la percepción de tener **orientación emprendedora**, lo que se manifiesta de varias formas: ser inquieto en la búsqueda de oportunidades y problemáticas que requieren ser resueltas (Josefa, 114; Roberto, 87) y tener la capacidad para soñar, ampliando el mundo de posibilidades para la búsqueda de oportunidades (Tomás, 88-90). También la búsqueda de cosas nuevas, la generación de dinamismo y mejoras para los proyectos y no quedarse con el status quo (Roberto, 86), aportando el toque de “de calle” y no de escritorio. La mirada que prima acá es la percepción de que las empresas son estáticas al igual que sus trabajadores, a los que se percibe están principalmente sentados en sus oficinas o escritorios desconectados en cierto modo con la realidad (Joel, 141). Josefa agrega los aportes que hace desde la creatividad y arte, para la canalización de los proyectos y el desarrollo de nuevos negocios (113).

Otras contribuciones que se mencionan y que no están agrupadas en los dos ámbitos anteriores, son:

- Gran compromiso con la empresa y los proyectos en los cuales se participa, que se traduce por ejemplo, en la búsqueda de profundidad en los proyectos y en la alta dedicación a los mismos, en tiempo y calidad (Tomás, 89).
- Capacidad de auto reflexión y para encontrar patrones, que facilita la visualización de tendencias (Tadeo, 28).

- Visión estratégica de la empresa que gerencia, generando beneficios para el holding a través de una visión sistémica (Tadeo, 138).
- Nombre de ascendencia japonesa, que facilita la exposición en los medios y el posicionamiento de la marca (Tadeo, 139).

4. Formas en que las tensiones se van resolviendo.

En la sección anterior se mostraron los puntos y focos de transformación de las expectativas de los consultores que constituyen la muestra de esta investigación, desde el momento en que entran en contacto con la consultora y comienzan a desempeñarse laboralmente en ella. Fue posible identificar ámbitos en los cuales aparecen tensiones y otros con los cuales experimentan satisfacción, en aspectos referidos a la consultora misma y la nueva orientación en consultoría, al crecimiento y desarrollo, y la carrera ofrecida.

En esta sección se analizan las formas en que estas tensiones se van resolviendo, tanto por parte de la organización como por parte de los mismos consultores, siguiendo la misma lógica y secuencia de presentación de resultados de la sección anterior.

En términos generales, puede plantearse que al momento de publicación de esta investigación, las tensiones que surgen en torno a la organización y a la consultoría en innovación son las que se resuelven en mayor medida, tanto por parte de la empresa como por parte de los propios consultores. Esto aún cuando hay importantes aspectos que aún no logran ser resueltos, como el apoyo a aquellos consultores interesados para que puedan compatibilizar y desarrollar sus propios emprendimientos. Por el contrario, las expectativas referentes al crecimiento y desarrollo son mucho más difíciles de resolver, y la carrera ofrecida no resulta fácil de visualizar ni es lo suficientemente atractiva para los consultores de la muestra.

a) La organización y la consultoría en innovación.

La **mantención del ambiente y clima organizacional** son aspectos considerados como muy importantes de tener y mantener, tanto por parte de los consultores como por la propia empresa, razón por la cual se realizan estudios de clima organizacional anuales y se implementan otras actividades adicionales de levantamiento cuando se detectan focos de alteración del clima. Ejemplos de esto último es la realización de entrevistas con informantes clave y focus groups de levantamiento, uno de los cuales forma parte y se presenta en los resultados de esta investigación. Las tensiones se van resolviendo implementando acciones correctivas, la mayoría de las veces tomando en cuenta los aportes y sugerencias que surgen de los mismos consultores, lo que facilita la apropiación de dichas medidas.

En relación al ambiente físico, los ejecutivos de la consultora consideraron muy importante que el cambio del tipo de consultoría que se brindaba a los clientes desde el apoyo en temas operacionales a la promoción de la innovación organizacional, se viera reflejado también en un cambio radical del entorno. Es así como se decide realizar un cambio de localización hacia oficinas ubicadas en

uno de los tramos del Metro de Santiago. El diseño y selección de mobiliarios y espacios fue un proceso muy participativo en el cual los consultores se sintieron muy involucrados y, como consecuencia, muy identificados. La inspiración de los diseños está completamente alineada al nuevo foco de la consultoría, por lo que se cuenta con numerosos espacios comunes, todos ellos con diseños vanguardistas y muy innovadores.

Una consecuencia secundaria al cambio de enfoque en el tipo de consultoría que se realiza, es la **posibilidad de poder relacionarse con una gama más amplia de profesionales y no sólo con ingenieros**. A pesar de que esta es una promesa que la organización hace a la mayoría de los consultores, al poco tiempo de trabajar se dan cuenta de que en realidad es un planteamiento que se formula más del deseo y no corresponde por completo a la situación actual, aún cuando la consultora ha hecho algunos esfuerzos en atraer profesionales de otras disciplinas.

Lo cierto es que la experiencia incorporando consultores de carreras o profesiones diferentes a la ingeniería civil industrial no son del todo exitosas. Estos por lo general no alcanzan a trabajar por más de 6 meses en la organización. Tanto consultores como ejecutivos reconocen que este es un ámbito donde existen brechas, y la consultora plantea aún no saber bien cómo resolver. Una situación similar ocurre cuando se intenta atraer y mantener consultores con mayor experiencia, o con profesionales que se han contratado para trabajar en áreas de apoyo, como es el caso de diseñadores, periodistas y sociólogos. Y aún cuando esta es una expectativa no cumplida, no alcanza a generar un quiebre o ruptura del contrato psicológico en los consultores que conforman la muestra de la presente investigación.

Es evidente la frustración que se experimenta debido a que no siempre los consultores pueden **trabajar en proyectos de innovación**, aún cuando lo que se ofrecía era ingresar a una consultora que era experta y prácticamente única en su rubro. Entonces, se considera un sin sentido el que no todos los proyectos sean de innovación. Esta tensión se logró minimizar con un compromiso asumido por parte de la gerencia general, asegurando que ningún consultor sea del nivel que sea, pasaría seis meses calendario sin haber tenido la posibilidad de participar en un proyecto abiertamente relacionado con la innovación, promesa que se comunicó a los consultores en el transcurso que se realizaban las entrevistas individuales. Al poco tiempo después (Diciembre de 2011) se anunció que a partir del año siguiente la consultora no aceptaría ningún tipo de proyecto que no estuviera vinculado al tema de la innovación, lo que se ha cumplido rigurosamente hasta la fecha de publicación de la presente investigación.

Otro aspecto relevante es la **promesa de apoyo para el desarrollo de otras actividades paralelas**. Esta es una expectativa que ninguno de los consultores traía antes de llegar a la consultora, pero que sin embargo genera altos niveles de satisfacción cuando se plantea en el proceso de reclutamiento y selección como un aspecto distintivo de trabajar en la consultora.

Si bien al momento de la entrevista individual María José aún no experimentaba tensión con esta expectativa, a los dos meses después esto sí ocurre al entrar en

conflicto con la gerencia general por dedicar demasiado tiempo a su emprendimiento dentro de la jornada laboral. El quiebre y ruptura del contrato es evidente, y se pone a prueba entonces la priorización que hace María José de su opción de emprendimiento. Como consecuencia, decide por esto último renunciando y terminando de esta forma la relación laboral con la consultora, lo que no ocurrió sin altas cuotas de tensión y afectación del clima laboral mientras cerraba su participación en los proyectos en los cuales trabajaba. Su permanencia en la consultora fue tan sólo de 11 meses.

Roberto en cambio, resuelve esta insatisfacción en forma más simple, pues decide no seguir avanzando con el emprendimiento que había comenzado porque interpreta que no es posible realizar ambas cosas, y porque también se da cuenta que ello atenta con la expectativa que ha manifestado de poder ser feliz teniendo tiempo para compartir con aquellos que considera importantes para él.

Los casos de Juan y Joel son diferentes, pues ellos no han realizado emprendimientos en forma paralela que les genere complicaciones. Pedro en cambio, nunca creyó posible emprender estando trabajando en la consultora, por lo que esto tampoco le genera tensión ni muchos menos quiebre.

Como se describía en la sección anterior, hay una fuerte **crítica hacia el discurso considerado extremo y drástico** que expresaría una ideología respecto qué es lo que se debe hacer para ser feliz y ser considerado exitoso (si no eres un emprendedor, entonces eres un fracasado). Esta crítica es más fuerte considerando quien es su mayor exponente, el CEO del holding, ya que su efecto influye en personas que son más susceptibles o influenciables, y para quienes la consultora es su primera experiencia laboral.

Como consecuencia, los consultores adoptan una actitud de cautela y escepticismo, resolviendo la situación con una postergación de la decisión sobre el emprendimiento (Joel, Roberto y Juan). Plantean que es algo que decidirán conforme hayan avanzado en la carrera, o cuando hayan llegado a ser gerentes de proyecto con una dedicación repartida entre el rol consultor y el de emprendedor. También fue posible sensibilizar a la alta dirección sobre la conveniencia de suavizar los mensajes y discursos sobre el emprendimiento, lo que permitió alivianar bastante esta tensión. Queda de manifiesto de todas formas que esta es una tarea pendiente y necesaria, pues se reconoce que muchos consultores tienen esta inquietud. Buscar una forma de apoyo efectivo permitirá mejorar la retención de los consultores.

También se describió la percepción por parte de los consultores de la **poca claridad del perfil con el cual se recluta y selecciona**, lo que se interpreta trae como consecuencia dificultades para atraer, encontrar y retener a los consultores, en especial a personas con más experiencia y trayectoria. Se refuerza la idea de que esta es la verdadera razón por la cual hay alta rotación de consultores, en condiciones que objetivamente, esta dificultad está presente desde antes del cambio del enfoque de la consultora hacia la innovación.

Una medida que se toma para alivianar esta tensión, es la definición por parte de la empresa de que en realidad lo que se busca son consultores que tengan

“actitud emprendedora”, lo que permite suavizar en parte en mensaje del emprendimiento. Consecuentemente, la empresa decide iniciar un proceso de revisión de las competencias del perfil consultor a través de un proceso participativo el que incluye a consultores de todos los niveles, e incluso a los propios clientes. Se determina la incorporación al perfil consultor de un clúster especial llamado “competencias emprendedoras” lo que es bien recibido por los consultores de todos los niveles. Las tres competencias del clúster son: Persistencia y Resiliencia, Autogestión y Actitud Emprendedora, cada una con sus respectivos descriptores conductuales diferenciados por cada nivel consultor. Cabe destacar que todos los consultores que formaron parte de esta investigación participaron de dicho levantamiento.

También se describió la percepción de una **progresiva menor orientación hacia las personas y mayor relevancia a aspectos transaccionales**, lo que genera abierta insatisfacción. Una frase emblemática en esta línea es que “estamos bien en cuanto a los resultados financieros, pero estamos mal respecto de las personas” (Focus, 15).

Varios hechos acaecidos en el proceso de cambio confirman esta percepción. Entre ellos se mencionan la modificación de las condiciones contractuales de los gerentes de proyectos a un modelo 100% variable y la exigencia de mayor orientación hacia la venta, la que se extiende incluso a los consultores recién ingresados a la consultora. También influye el cambio de tarificación y costeo de los consultores de todos los niveles, a lo que se suma algunas situaciones comunicacionales desafortunadas que aumentaron y reforzaron estas percepciones.

Todo lo anterior conllevó a una amplia crítica que se hace al **menor grado de involucramiento de los gerentes de proyecto y alta dirección en aspectos relacionados con las personas**, siendo su foco casi en forma exclusiva la venta y la ejecución de los proyectos. Pero también la crítica se hace extensiva a aspectos más orgánicos de la consultora, como la necesidad de abordar y ajustar los diferentes subsistemas de desarrollo de personas, ya que se considera no estarían cumpliendo efectivamente uno de sus roles esenciales, velar por el bienestar y satisfacción de las personas.

La dirección de la empresa consideró muy importante abordar estas problemáticas, pues al poco tiempo de entrar en funcionamiento la nueva forma de relación laboral, efectivamente constata los efectos negativos que conlleva esta mayor orientación a aspectos transaccionales del contrato psicológico. Es así como después de un año, se revierte lo que se pasó a denominar “el nuevo modelo de gerente asociado” y se pasa a implementar un modelo mixto, en el cual la remuneración tiene componentes fijos y variables. Asimismo, se procede a la contratación de una psicóloga a tiempo completo, lo que nunca había ocurrido con anterioridad en la consultora. Esto permite ir disminuyendo en parte las quejas e insatisfacciones de los consultores en este aspecto.

Finalmente, en distintas instancias se señalaron varias oportunidades de mejora al **proceso de gestión del desempeño**, otro aspecto que se encontraba generando importantes tensiones. Una de ellas fue enriquecer y robustecer el

proceso, incorporando la evaluación por parte de los clientes. Se consideró una buena práctica implementar una costumbre de uno de los gerentes de proyecto, que siempre entrevista clientes cuando finaliza un proyecto que lideró. Se plantea que debiera implementarse como una práctica generalizada, y que lo adecuado es que la entrevista la realice una persona que sea de la consultora, pero que no haya estado asignada al proyecto que recién culmina (Focus, 19-23).

Si bien esta sugerencia en particular no fue considerada por parte de la gerencia general de la empresa, otras sugerencias sí lo fueron, perfeccionando el proceso y sus etapas. Ejemplos de ello fue realizando acompañamiento a los gerentes de proyecto en la reunión de retroalimentación del desempeño, y aumentando la complejidad del instrumento subiéndolo a plataforma web obligando a fundamentar por escrito las evaluaciones extremas.

b) Expectativas referidas al crecimiento y desarrollo.

La principal forma en que las tensiones en este ámbito se van resolviendo, es la fuerte presión que ejercen los mismos consultores en diversas instancias. Esta es una reacción de los consultores a las metas de corto plazo que pone la organización concomitante al nuevo enfoque de consultoría que comenzó a operar.

Entre las formas que adopta esta reacción, es la **alta presión por avanzar en la carrera** y que se expresa claramente en las instancias formales de evaluación del desempeño, que es cuando se decide si un consultor es mantenido, promovido o ascendido. Los consultores van comunicando de forma bastante abierta a sus compañeros de trabajo, al área de talentos y a los gerentes de proyectos qué resultados esperan obtener en dichas instancias. También son bastante abiertos en comunicar cuando se encuentran con ofertas laborales que provienen de dentro de la consultora, típicamente las que surgen de los propios clientes, o cuando llegan de fuera de ella por otras empresas o consultoras.

Un ejemplo de ello se encuentra en el relato de Tadeo, cuando comunica formalmente a la empresa su interés por avanzar más rápido y por mejorar su estándar económico, y sólo acepta continuar en la empresa cuando se le ofrece la gerencia general de una de las empresas del holding, una oportunidad que fue por completo circunstancial. Se desempeña en esta posición por casi tres años. El quiebre definitivo del contrato se produce cuando Tadeo constata que aún cuando ha logrado el status que deseaba estando en la posición máxima que podía alcanzar, ello no se condecía con su remuneración si se comparaba con las de los gerentes de proyecto de la consultora; tampoco logró en conversaciones con el CEO del holding que éste se ajustara a sus expectativas, las que eran bastante altas. A diferencia de María José, Tadeo renuncia con bastante antelación y se retira de la organización sin problemas ni fricciones, y mantiene relaciones cordiales con la consultora hasta el día de hoy.

Otra forma en la que se ejerce presión, es la exigencia sobre los gerentes de proyecto para que realicen buenas **retroalimentaciones del desempeño** y sobre el área de personas para que apoye con algunas instancias de consejería o incluso coaching. A su vez, en las retroalimentaciones ascendentes suelen ser

bastante críticos con aquellos consultores de más rango y gerentes de proyecto que no proporcionan retroalimentación de buena calidad. La exigencia va más allá de los dos eventos anuales de evaluación. Se pide que como mínimo se generen conversaciones de retroalimentación una vez terminados los proyectos, pero además durante el desarrollo del mismo.

Durante el resto del año las tensiones en este ámbito surgen principalmente por el hecho de que un consultor se asigna a un proyecto cuya intensidad y/o duración no le permite participar de otro proyecto paralelamente, o porque lleva demasiado tiempo asignado al mismo proyecto. Para el respectivo gerente de proyecto, es un problema el que el consultor desee salir de su proyecto para integrarse en otro, pues debe justificar ante el cliente la integración de un nuevo miembro además del desgaste que le significa la inducción respectiva.

El malestar que surge en torno al **estar asignado demasiado tiempo a un mismo proyecto y, por tanto, industria y cliente**, o porque no se puede participar en más de un proyecto, en general es expresado por iniciativa propia del consultor al gerente general de la consultora. Esta es la instancia que tiene la atribución de proponer cambios a los respectivos gerentes de proyecto y de reasignar a un consultor a un nuevo proyecto.

Acá se generan conversaciones que por lo general conlleva a compromisos por parte de la organización a tratar el problema con el/los respectivos gerentes de proyecto de modo de poder generar movilidad sin afectar el desarrollo de los proyectos. Los resultados por lo general toman la forma de negociaciones en las cuales también participa el respectivo consultor. Como esto no se hace en forma autocrática muchas veces la promesa del cambio tarda en cumplirse.

También surgen tensiones **el consultor sienten que no está avanzando en su desarrollo**, especialmente en la toma de contacto y el posicionamiento con contrapartes del mismo nivel, pero también con ejecutivos de niveles más altos. Esta es una exigencia que hace la consultora, por lo que a veces la necesidad no es sentida en forma espontánea por el consultor, pero sí se hace evidente en las instancias semestrales de evaluación del desempeño, ya que este aspecto se evalúa a través de la competencia “Relacionamiento con clientes”. La forma en que va resolviendo esta tensión es entregando retroalimentación al consultor y sugiriéndole que pida consejos y asesoría al respectivo gerente de proyecto y a sus compañeros de equipo. También es común que se recurra a otros consultores que están validados y son reconocidos en este aspecto, para que asuman un rol similar a la de un mentor, lo que en general es muy bien recibido por ambas partes.

Respecto de las tensiones que surgen del **escaso apoyo que los consultores perciben en cuanto a la formación y capacitación**, los consultores la resuelven utilizándolo como elemento de negociación con la empresa para decidir quedarse cuando reciben ofertas laborales. Lo cierto es que los apoyos para realizar diplomados o cursos pagados por la empresa son escasos, y se utilizan principalmente como estrategia de retención, o de reconocimiento especial a consultores destacados, pero estos casos son excepcionales.

La forma en que la empresa ha intentado resolver este punto es a través de dos acciones que ha implementado el área de talentos: la coordinación de instancias de capacitación internas, con charlas o talleres dictados por los mismos consultores, y a través de la inscripción en instituciones que ofrecen capacitación gratuita o de bajo costo, como por ejemplo, las que ofrecen las cámaras de comercio. Esto ha permitido ir paleando en parte el problema. Sin embargo, la valoración que los consultores tienen por estas instancias es baja, y los consultores no perciben en ellas una verdadera preocupación de la consultora por el desarrollo de su capital humano. Adicionalmente, el ofrecimiento para financiar en forma total o parcial los estudios de post grado es un factor de atracción que utilizan muchas consultoras de mayor envergadura, como forma efectiva y atractiva de “levantar” consultores, por lo que se hace difícil competir con ellas.

c) La carrera ofrecida: el gerente de proyecto.

Un aspecto relevante de las expectativas de futuro en el ámbito laboral y que genera reacciones muy diversas en los entrevistados, es lo referido a la carrera ofrecida: ser gerente de proyecto. De todos los participantes de este estudio Joel es el único que se muestra entusiasta y se visualiza claramente en este rol, el que se imagina alternando con el de emprendedor y padre de familia.

En grados decrecientes de entusiasmo y motivación por la carrera ofrecida, se observa después a Juan quien asume una postura intermedia, donde si bien acepta que puede ser una posibilidad alternar ambos roles, no alcanza a mostrarse muy entusiasta con la alternativa. Roberto en cambio, se muestra dudoso por lo que abiertamente no desea proyectarse en este ámbito y posterga la definición para un futuro cercano. Insiste en que esta posibilidad y la de comenzar un posible emprendimiento son definiciones que quiere enfrentar más adelante, por lo que su permanencia o no en la consultora no es algo que esté definido al momento de la entrevista.

María José sólo ve como alternativa la posibilidad de participar en proyectos en calidad de consultor externo, ya que intuye que el interés por su emprendimiento la exigirá en forma importante en cuanto a sus tiempos y dedicaciones. Ante la presión de la entrevista, resuelve la tensión que le provoca este punto planteando que la condición ideal de futuro para ella sería no desligarse de la consultora participando como consultor externo en algunos proyectos mientras su emprendimiento se expande y desarrolla. Para ella, esto no sería un quiebre, sino un cambio en las condiciones de la relación. Pedro en cambio, deja muy en claro que su paso por la consultora es un proceso de aprendizaje, y que su futuro está en generar un emprendimiento propio.

Queda de manifiesto que la carrera ofrecida por la consultora no resulta atractiva para todos los consultores, aún cuando para algunos los elementos variables de la remuneración asociada sí la torna interesante (el ingreso “no tiene techo”). Los consultores no la consideran una meta atractiva por lo que privilegian otros aspectos son de mayor interés, como es el emprendimiento. Evidencia de lo anterior lo constituyen el caso de Tadeo, Ma. José y Pedro,

quienes al momento de finalizar este estudio ya no se encuentran trabajando en la consultora. Mientras los dos primeros están desarrollando sus propios emprendimientos, Pedro decide viajar después por el mundo por todo un año tiempo después del cual tiene planeado iniciar un negocio propio.

Por su parte, la consultora finalmente reconoce en este punto que la relación con los gerentes de proyecto es demasiado compleja haciéndose demasiado difícil la existencia de una relación laboral tan extremadamente flexible. A la presión recibida por parte de los consultores, se suman dificultades para que los gerentes de proyecto se involucren con la organización participando en procesos que son propios de la consultora, como por ejemplo, en los procesos formales de evaluación de desempeño (realizando las evaluaciones con calma y tiempo, generando las reuniones de retroalimentación). Se agrega la situación de la única gerente de proyecto mujer, quien no se animaba a formalizar su relación por las complicaciones que conlleva una relación laboral flexible e independiente y que expresa su punto de vista en forma abierta y franca. Al momento de la entrega de esta investigación, se concreta la formalización de una nueva relación laboral con la consultora con un modelo mixto en la compensación (contrato por un monto fijo más bajo y un variable por participación en ventas).

VI. DISCUSIÓN.

La sociedad actual es compleja y cambiante, lo que altera las necesidades del mercado y obliga a las organizaciones y a sus ejecutivos a innovar para responder a las nuevas exigencias, tanto de sus clientes y proveedores como a las de los propios trabajadores. La irrupción de la era digital y la nueva economía afectan en mayor o menor medida a todas las actividades y sectores económicos, también la forma de entender los negocios. Ello implica una oportunidad de crecimiento y desarrollo, pero también un peligro, ya que la falta de comprensión y adaptación a las nuevas necesidades puede dificultar la competitividad de aquellos que no sean capaces de gestionar adecuadamente el cambio.

La empresa consultora en la cual versa la presente investigación, no se encuentra ajena a las nuevas tendencias y demandas. Evidencia de ello es el tipo de consultor que se busca, el que es consistente con la descripción que hace Schuster (2000) del perfil que se busca encontrar en los nuevos escenarios. En ello confluyen todas aquellas variables internas y externas que se encuentran teniendo un alto impacto en las nuevas modalidades de empleo y en las formas en que las personas interpretan y llevan a cabo su trabajo, lo que por cierto representa importantes desafíos de gestión.

Consistente con los cambios en el empleo y en el mundo del trabajo descritos por Gálvez (2007), la consultora es una organización que, dada las características de los servicios que ofrece al mercado (consultoría), presenta altos niveles de flexibilidad funcional, lo que conlleva como desafío la continua redistribución de sus trabajadores en un rango amplio de proyectos e implica una fuerte dinámica de relación con distintos tipos de clientes y negocios. En palabras de Echeverría y López (2004), esta cualidad de la consultoría representaría altos grados de flexibilidad cualitativa, por la alta exigencia de movilidad y adaptación de los consultores. Esto se considera como un factor importante de atractibilidad de la organización comparada con otras del mercado, ante la mirada de las personas que constituyen la muestra de investigación.

Tal como se describió en los antecedentes conceptuales, esta investigación se inserta en un momento crucial de desarrollo organizacional, caracterizado por un importante cambio en el enfoque de la consultoría y de los servicios que se ofrecen al mercado. Con la implantación del cambio, la flexibilidad experimentada por la consultora aumenta, pues se agrega a la anterior una de tipo financiera con el establecimiento de sistemas de compensación asociados a resultados en los proyectos y en el desarrollo de las competencias, generando con ello una mayor orientación a las metas y una fuerte presión para el logro de resultados (Gálvez, 2007). Para los gerentes y directores de proyecto, el escalafón más alto de la carrera ofrecida a los consultores, esta flexibilidad se hizo extrema, ya que sus compensaciones pasaron de un sistema fijo mensual a uno por completo variable.

A continuación, se discuten los resultados de la presente investigación intentando responder las preguntas que se plantearon inicialmente. En primera instancia, conocer cómo evoluciona el contrato psicológico en un grupo

particular de trabajadores de una consultora en innovación que se encuentra experimentando un cambio. En segundo lugar, lograr identificar los factores críticos que determinan la ruptura del contrato psicológico. Y por último, detectar aspectos relevantes que permitan resolver tensiones y evitar la ruptura del contrato.

1. Evolución del contrato psicológico e identificación de factores clave de transición.

Consistente con la proposición de Espinoza y Soto (2008), efectivamente se observaron en este grupo de consultores los dos factores básicos de formación del contrato: los internos, propios de las personas, y las dinámicas que se dan en interacción con la organización.

Desde el punto de vista interno, fue posible identificar el importante rol que juegan en la formación de las expectativas la **influencia familiar** y los **quiebres personales vivenciados como significativos**. Claramente, los aprendizajes y vivencias tempranas y familiares son elementos esenciales que configuran los contenidos de las expectativas. En esta línea se mencionan como eventos relevantes la enfermedad y muerte de familiares, la separación traumática de los padres, la experiencia de migración y la presencia de figuras paternas fuertes. Todos ellos aspectos que ejercen fuerte influencia en la configuración de las identidades personales y profesionales, a través de la interpretación que hacen las personas de su experiencia pasada, su conexión con la experiencia presente y las expectativas futuras.

Desde el punto de vista externo, **la información y las percepciones que obtienen los consultores de los procesos de reclutamiento y selección**, son otra fuente importante de formación y transformación de expectativas. Estos procesos de gestión de personas tienen un rol protagónico de la formación del contrato psicológico, hallazgo que es consistente con la información que recogen las investigaciones de Cross, Gillian y Thomas (2008). Los autores plantean que estos procesos definen el contenido del contrato, como son las obligaciones, aún cuando no lo hacen en forma exclusiva, pues ya hemos visto en este estudio que las vivencias personales y familiares previas también juegan un rol fundamental en la formación del contrato. Los equipos de trabajo con los cuales interactúan los consultores también son un importante factor de formación del contrato, los que son bastante dinámicos y cambiantes dada la naturaleza de la consultoría.

Un hallazgo particular de la presente investigación, es la constatación de que **la forma en que la organización gestiona el cambio** es un importante factor externo de transformación del contrato psicológico. Este es un elemento sumamente trascendental a considerar, especialmente por la característica de alto dinamismo de los contextos actuales antes descrito, que obliga a las organizaciones a adaptarse en forma permanente a los cambios. Estas transformaciones del contrato psicológico pueden interpretarse como formas de resistencia, cuya aparición es normal y esperable cuando se implementan cambios organizacionales.

Un aspecto que llama la atención en todos los relatos de los entrevistados, es la evidencia de un claro esfuerzo que hacen por dar **continuidad biográfica** a la vivencia actual, pasada y futura, a través relatos continuos de sus experiencias pasadas y presentes. Ejemplo de ello es la continuidad que se logró levantar en los dos ámbitos de expectativas que tenían los consultores antes de entrar en contacto con la consultora: logro de un estado de satisfacción general y felicidad, y de un cierto grado de autonomía e independencia. Estas expectativas continúan en la etapa laboral, aunque toman formas levemente diferentes, como ocurre por ejemplo con el deseo de autonomía e independencia, que luego aparece en la forma de éxito económico. En este contexto, lo monetario pasa a ser un medio importante, pero no un fin en sí mismo.

Otro ejemplo de continuidad se encuentra en las expectativas iniciales planteadas como el interés en hacer cosas distintas durante la etapa universitaria no “encasillándose” solamente en los estudios. Posteriormente, vemos esta expectativa en el atractivo que les resulta a los consultores la consultoría al tener la posibilidad de ir cambiando de proyectos y conociendo en la práctica diferentes tipos de industrias. También se observa en el alto interés en todos los entrevistados por desarrollar las denominadas habilidades “blandas”, que son consideradas por todos ellos como esenciales para el éxito profesional, y que reconocen no se pueden aprender ni son posibles de desarrollar en el estudio de sus carreras. Sólo Tadeo y Roberto reconocen algún grado de desarrollo de ellas en la etapa de formación, respondiendo aquello a un esfuerzo adaptativo por superar aspectos personales que les dificultan la buena relación con el entorno social.

Este esfuerzo de continuidad respondería a la búsqueda de una mayor y más estable identidad laboral, un esfuerzo que se agudizaría en escenarios flexibles y cambiantes del trabajo. En palabras de Grote & Raeder (2009, citados en Soto, 2011), la identidad laboral da cuenta del permanente proceso de interpretación, integración y estructuración de las propias experiencias en el trabajo. Representan un *patchwork* de autopercepciones que ofrece continuidad biográfica, consistencia entre las diferentes esferas de la vida y atribución de causalidad de los eventos personalmente relevantes, fenómenos que fueron observados en la presente investigación.

Todos estos ejemplos nos muestran además, **las imágenes que van formándose los consultores respecto del mundo del trabajo**, en especial en el período de formación. Estas se van conformando a través del relato de sus padres y a través de las experiencias tempranas, en especial de las prácticas profesionales, las que se consideran como muy relevantes. A pesar de ello, las expectativas reportadas en esta etapa respecto del trabajo son muy poco específicas y de corto plazo. Por lo mismo, este es un período en el cual a los consultores se les dificulta sobremanera visualizarse en carrera.

Desde otra perspectiva, **las imágenes de sí mismos y las creencias sobre el prototipo y características particulares de su carrera** (ingeniería todos ellos, la mayoría civil industrial) caracterizada por ejemplo, por la alta polifuncionalidad que ofrece, son explicadas por Rousseau (2003) a través del concepto de esquemas mentales. Para esta autora, los esquemas permiten organizar las

experiencias personales en modelos mentales que vinculan las observaciones concretas con grandes patrones y significados. De esta forma, los entrevistados le darían sentido a la información respecto de las características de su aporte profesional, a las intenciones y los objetivos de la consultora, sus roles y también a sus obligaciones. Esto les permite configurar la forma de relación con la consultora, en especial en los momentos de cambio organizacional, período en el cual la información para los consultores fue incompleta o se tornó confusa. Los consultores más antiguos de la muestra, al tener más información y cantidad de elementos en sus esquemas, y al estar ellos más integrados, les permitió asimilar mejor la información contradictoria. Así, se vio que el principal impacto del cambio fue en el personal más nuevo, consistente con los planteamientos de Rousseau. Los esquemas mentales también podrían ofrecer una explicación al esfuerzo de continuidad en los relatos de los consultores.

Existen **dos ámbitos de expectativas que no se traían de antes de ingresar a la consultora**. La primera de ellas es la oferta de carrera para llegar a ser gerentes de proyecto. Esta expectativa se va construyendo en la relación con la empresa y en la medida que van entendiendo las implicancias y desafíos que ofrece la consultoría. La excepción la constituye Juan, puesto que él sí había tenido alguna experiencia previa en el rubro. Y si bien para la consultora es una expectativa muy importante de desarrollar, los resultados indican que la carrera ofrecida no resulta especialmente atractiva para los consultores que participaron en esta investigación.

El segundo ámbito se asocia al encuentro con la oferta de innovación y emprendimiento. Y si bien tanto María José como Pedro tienen experiencias familiares asociadas al emprendimiento, el planteamiento de ellos y de Juan de que la innovación era una expectativa anterior al ingreso a la consultora, es un aspecto del relato que deja ciertos espacios de duda. Más bien pareciera que el que se mencione como una expectativa previa es producto del deseo de responder a un discurso deseado por la propia organización. La innovación es un aspecto que aparece ya en contacto con la consultora, pero que sin embargo resulta tremendamente atractivo de explorar para todos los consultores entrevistados en esta investigación.

Las **expectativas de crecimiento y desarrollo** son importantes, y adquieren mayor relevancia cuando los consultores se encuentran en el proceso de selección con la consultora y reciben información respecto de las altas posibilidades de tener un desarrollo rápido y acelerado (la promesa de “progreso radical”). Sin embargo, es cuando se enfrentan a las consecuencias del cambio de enfoque de consultoría cuando estas expectativas se intensifican, apareciendo fuertes críticas y demandas en torno a ellas.

Esto se puede considerar como una reacción a las metas de corto plazo que coloca la consultora (mayor orientación a la venta, modificación de la relación contractual de los gerentes de proyecto, modificación en la tarificación de los proyectos y poco interés en los desarrollos internos), en un claro esfuerzo que hace por transformar el contrato psicológico en una modalidad mucho más transaccional. Estos comportamientos son consistentes con las conclusiones de Alcover de la Hera (2002) respecto de las tendencias que sigue la evolución del

contrato psicológico en situaciones inestables, como son las de cambio organizacional.

Dos consecuencias adicionales se observan como producto de este esfuerzo por parte de la consultora de orientar hacia la transaccionalidad el contrato. Una de ellas es el **desdibujamiento de la carrera de consultor como meta de desarrollo**, y la otra es la **dificultad para proyectarse a futuro y establecer expectativas de largo plazo**, aspectos que podrían considerarse como comportamientos de tipo regresivo. Esta es una tendencia común, aún cuando las reacciones de cada consultor ante la carrera ofrecida son muy variadas. La única excepción la constituye Joel, quien es el único consultor capaz de visualizarse como gerente de proyecto. Otra evidencia del comportamiento regresivo es la forma en que, frente a las tensiones experimentadas con la empresa, los consultores vuelven a una expectativa planteada al inicio de sus relatos: el ser felices, lo que asocian a la posibilidad de hacer cosas nuevas o distintas, alcanzar autonomía e independencia.

La forma en que los consultores manifiestan su descontento y malestar con los cambios organizacionales y con la forma en que estos se comunican, puede considerarse efectivamente como un esfuerzo para adaptarse y a su vez, exigir adaptación a la empresa, un **esfuerzo de adaptación mutua** por tanto para lograr que el vínculo se mantenga y para que no haya un quiebre en el contrato (Reyes y Martínez, 2007). Este esfuerzo es clave para no romper con la confianza construida entre las partes, ya que ésta cumple un rol fundamental en la mantención de los contratos psicológicos (Alcover de la Hera, 2002).

Tal como se mencionó en los resultados, el cambio en el enfoque y tipo de consultoría a brindar genera molestia en los consultores no por el cambio en sí, sino por las consecuencias que conlleva y que se percibe recaen directamente en ellos, ya que sienten que salen perjudicados al perder de vista la ruta de progreso y las perspectivas de más largo plazo. Son varios los costos percibidos. Se dan cuenta que el cambio no está consolidado, a diferencia de lo que se les comunicó en el proceso de selección, sino que se trata de una empresa que se encuentra en proceso de transición.

Conforme avanza el tiempo, las reacciones al cambio empiezan a diferenciarse en los consultores. Consistentemente con los planteamientos teóricos de Meckler, Drake y Levinson (2003), la molestia y preocupación son formas de ansiedad inconsciente por la situación ambigua y la posible interrupción del contrato psicológico, aún cuando ello no provoca un quiebre del contrato en todos los consultores.

2. Factores críticos que determinan la ruptura del contrato psicológico de los consultores con la organización.

Basándose en los planteamientos de Robinson y Rousseau (1994, citados en Reyes y Martínez, 2007), los consultores que constituyen la muestra de investigación utilizan dos de las cuatro líneas conductuales como formas de ruptura de los contratos: poniendo fin voluntario a la relación laboral a través de la renuncia (María José, Tadeo y Pablo), y comunicando a la empresa las

situaciones que experimentan como incómodas, permitiendo de esta forma disminuir las pérdidas y restablecer la confianza. Esto último se observó especialmente en los consultores que participaron en la instancia de focus grupal.

Se identifican con mucha claridad dos factores críticos que explican la ruptura de los contratos psicológicos establecidos. El primero y más simple de identificar, es la **promesa no cumplida de apoyo a aquellos consultores contratados como emprendedores para que desarrollen sus propios emprendimientos**. Dentro de las facilidades ofrecidas se encontraba el que pudieran dedicar horas laborales y ocupar en forma eventual las oficinas de la consultora para realizar reuniones y entrevistas para sus proyectos propios. El quiebre experimentado por María José fue precisamente en este aspecto, siendo inminente la ruptura del contrato al presentar su renuncia. A pesar que la alta dirección de la consultora intentó explicar el rompimiento de la promesa como un mal entendido en las condiciones ofrecidas y quiso retenerla, María José eligió continuar desarrollando a tiempo completo su emprendimiento alejándose de la consultora con altas dosis de molestia e indignación. Esta reacción disipa la duda que generó en la entrevistadora la declaración de María José durante la entrevista respecto de su duda de si llegado el momento elegiría entre su emprendimiento o si seguiría la carrera ofrecida por la consultora.

El segundo factor identificado como muy importante que explica la ruptura, se asocia en la **forma en que los altos ejecutivos de la consultora gestionaron el cambio**, en especial de los componentes intangibles del mismo. El mal manejo comunicacional y el escaso respeto por los valores culturales imperantes, aparecen como factores clave que explican gran parte de las tensiones experimentadas e incluso de las rupturas. Parafraseando a Edwards y Karau (2007), el cambio se vivenció por parte de los consultores como una incongruencia entre el contrato social y las percepción del contrato psicológico, de ahí la emergencia de reacciones, tensiones y quiebres ante la nueva política organizacional y la mala comunicación asociada al cambio.

Muchas de las reacciones observadas en los consultores son consistentes con el planteamiento de Sennett (1998, p. 82): “En situaciones inciertas... la gente tiende a centrarse en las minucias de los sucesos cotidianos, busca en los detalles algún indicio, un significado... Cómo te saludó el jefe en la mañana, a quiénes invitaron sólo a una copa en la recepción y a quiénes invitaron en la cena después: éstas son las señales de lo que realmente ocurre en la oficina”. Así, se observa un esfuerzo por buscar señales en relaciones hasta cierto punto espúreas y se pone especial a los rumores que surgen, como una forma de superar el desconcierto y la ansiedad. Esto describe en parte las reacciones ante el cambio y al riesgo que éste conlleva.

Es muy poco probable que se gestione adecuadamente un cambio organizacional si no se considera la **comunicación** como un pilar fundamental y desde el inicio mismo del proceso de cambio. Las preocupaciones de comunicación e información de las personas impactadas por el cambio son el primer estadio que debe ser satisfecho en un proceso de este tipo. En esta línea, no se observó por parte de la consultora acciones concretas destinadas a la facilitación oportuna

del conocimiento, comprensión y compromiso con el cambio por parte de todos los actores y grupos de interés afectados por él. Al revés, la comunicación de los altos ejecutivos estuvo lleno de lo que podríamos llamar “discursos deseados” (como por ejemplo, el que se esperaba que los consultores fueran emprendedores y la promesa de apoyo a los emprendimientos de los consultores, entre otros).

Ello provocó un abierto rechazo a los discursos imperantes, en especial de aquel que provenía del CEO de la consultora y que se replicaba en los demás ejecutivos. Esto tanto por el lugar destacado que él ocupa en la consultora y la sociedad, tanto por los contenidos disruptivos de sus mensajes y su influencia en el personal (como por ejemplo, que si no eres emprendedor eres un fracasado, o el hecho de que considere a los trabajadores dependientes como personas “adictas al sueldo fijo”). Lo que al parecer ocurriría aquí es un abierto rechazo a un tipo de discurso que representaría claramente una ideología de tipo *managerial*. Esta ideología considera a la empresa como una importante fuente de valores y espacio de integración social, que ofrece posibilidades para el desarrollo y realización personal y profesional, apelando al profesionalismo y a instrumentos de gestión, como son los bonos y la participación en los resultados organizacionales (Le Goff, 1995, citado en Soto, 2011). De esta forma, es posible lograr realización personal en torno al proyecto organizacional (Dubar, 2000, citado en Soto, 2011). Se deja de manifiesto la importancia del manejo estratégico de la comunicación en los procesos de gestión del cambio.

Otro factor crítico que provocó confusión en los consultores, fue la ambigüedad que conllevó la fragmentación del contrato por el involucramiento de distintas partes que comunicaban cosas diferentes respecto del cambio. Hubo disonancia entre lo que comunicaba la alta dirección, las personas responsables de la gestión del talento y la gerente de operaciones de ese entonces, quienes intentaban mantener los aspectos relacionales del contrato. Esto habría afectado los términos del contrato, de acuerdo al planteamiento de Tena (2002).

Desde la **arista cultural**, el cambio propuesto chocaba con varios de los valores predominantes en la consultora. Estos valores son de naturaleza mucho más colectivista de lo que consideró la alta dirección, la que por el contrario, promulgó la importancia de adoptar prácticas mucho más individualistas y transaccionales (ver anexo: Valores organizacionales de la consultora). De hecho, los valores mayormente trasgredidos son precisamente los que se asocian a la perspectiva relacional del contrato: Diversidad (entendida como el respeto y valoración de las diferencias entre las personas, buscando activamente incorporar miradas diversas para aportar resultados en el trabajo), Co creación (que involucra la Comprensión interpersonal y la capacidad de ponerse en el lugar del otro y preocuparse por el beneficio de ambos, y la Cooperación, definida como la voluntad proactiva y habilidad para trabajar en conjunto con otros, valorando sus habilidades y el resultado colectivo), y Compañerismo (que alude al establecimiento de un ambiente grato de trabajo donde prima la cercanía afectiva hacia los demás y una preocupación genuina por el bienestar de las personas).

Interesante es la aplicación de la perspectiva de Edwards y Karau (2007), que plantean la existencia de ideologías personales bipolares que empujan la percepción individual del contrato psicológico y social. Lo que la consultora quería transmitir, la idea de autosuficiencia del trabajador, provocó una intensificación de la percepción por parte de los consultores en el polo de una mayor dependencia y expectativa de recibir apoyo y cuidado por parte de la consultora, ambos aspectos que se ubican en los extremos del continuo propuesto por los autores.

3. Aspectos relevantes que permiten resolver tensiones y evitar rupturas en el contrato psicológico.

Si las políticas de gestión de personas son a la vez determinantes y también reforzadoras de la cultura organizacional (Topa, Morales y Palací (2005), la creación de la cultura deseada debe estar alineada con el compromiso organizacional de proporcionar equidad en las relaciones y garantizar un clima de trabajo seguro y recompensante, permitiendo de esta forma una gestión adecuada del cambio.

La postura de Meckler, Drake & Levinson (2003) que plantea la importancia de considerar las necesidades psicológicas inconscientes del contrato psicológico, parecieran en este caso tener mucho fundamento. En especial, resulta útil para comprender fenómenos que son precisamente los que aparecieron en los consultores como respuesta a la propuesta de cambio organizacional y para aportar en la resolución de las tensiones que se producen. En esta lógica, surgen algunas pistas interesantes para poder gestionar adecuadamente los contratos psicológicos y el cambio, entre ellas, el ya mencionado **manejo estratégico de la comunicación**.

Siguiendo a estos autores, considerar las reacciones y comportamientos observados en los consultores como **expresiones de resistencia al cambio**, puede ser en extremo útil. En términos de contrato psicológico, estos serían intentos de mantención del contrato y evitación de su ruptura generados por la ansiedad inconsciente que surge de la posible interrupción. Por ello, la gestión del cambio debe venir acompañada de formas nuevas y más efectivas de participación de los trabajadores. Para gestionar el cambio exitosamente se hace necesario inducir mayor participación de las personas, pues son ellos los que permitirán que el cambio ocurra. Las instancias que siguieron implementándose en la organización posterior a la realización del focus group, fueron importantes acciones que facilitaron la implementación de los cambios.

Las **implicancias para el liderazgo** resultan evidentes. Si bien a la alta dirección le cuesta entender el fenómeno de la resistencia y en general se muestran reacios a ayudar a los colaboradores a expresar sus sentimientos de pérdida y desarrollar nuevas formas de hacer frente al cambio (Merckler et als., 2003), es fundamental que se asuma un rol activo en él estando a la vez abierto a las necesidades y expectativas de los consultores. También es necesario que la alta dirección comprenda que estimular en extremo el riesgo implica consecuencias que se vivencian en forma negativa, ya que implican una propuesta de vulnerabilidad

permanente por la alta exposición al riesgo y el riesgo de pérdida (Sennett, 1998).

Algunos aspectos que pueden facilitar el ejercicio del liderazgo es la identificación de personas que hagan las veces de líderes o facilitadores del cambio, las que no necesariamente tienen que ocupar posiciones formales de liderazgo. Dicho de otra forma, el papel de liderazgo no debe ser restringirse a los directivos sino que debe estar abierto a todos aquellos que ejercen influencia positiva en los demás, al margen de la estructura jerárquica o cargos. Se debe facilitar las transiciones con mucha capacidad de escucha y contención, generando compromiso y motivación hacia el estado deseado. Implementar instancias de acompañamiento, como coaching individual y/o grupal, también pueden ser sugerencias útiles para estos efectos.

La mayoría de las medidas específicas que permitieron resolver tensiones y evitar rupturas, fueron sugeridas por los propios consultores en la instancia de entrevista grupal que forma parte integrante de este estudio, y se consideran interesantes y muy pertinentes. Entre ellas, la necesidad de intensificar y perfeccionar las instancias formales e informales de retroalimentación del desempeño, ya que el crecimiento y desarrollo tiene una fuerte asociación con la calidad de la retroalimentación recibida y es consistente con las necesidades y expectativas de los consultores. También se generaron interesantes propuestas para modificar aspectos de los subsistemas de gestión de personas, entre otras sugerencias útiles.

Intervenir en todos aspectos identificados como relevantes para resolver tensiones y evitar rupturas, permitirá no sólo resolver problemas puntuales y la mejora del clima organizacional. Son elementos que permitirán la adecuada gestión de los contratos y su renovación ante los nuevos escenarios, lo que mejorará la capacidad organizacional para retener el talento permitiendo la proyección de los consultores en el largo plazo y haciendo más atractiva la carrera laboral ofrecida.

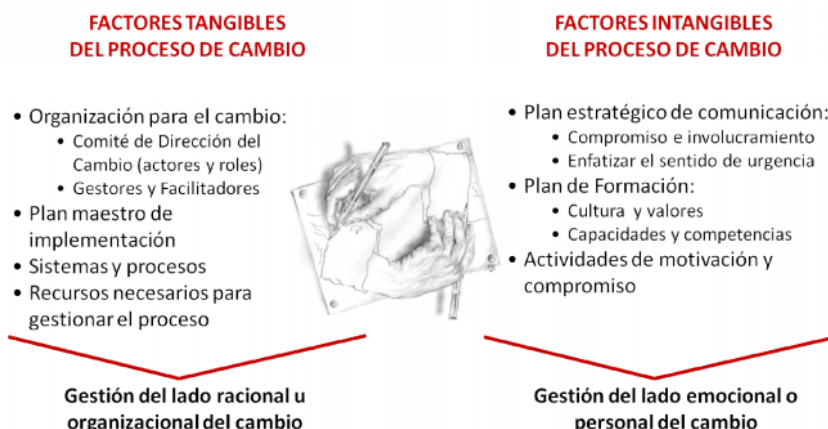
VII. CONCLUSIONES

Consecuentemente con las nuevas tendencias descritas por Gálvez (2007) y con el interés de optimizar recursos y generar niveles más altos de ganancias, la inspiración de la alta dirección para implementar este importante cambio fue traspasar a los consultores el riesgo y el costo producto de las variaciones de la demanda, un aspecto en extremo relevante y sensible en el negocio de la consultoría. Sin embargo, lo que resulta muy evidente en la presente investigación es que la propuesta no consideró suficientemente los intereses, necesidades y expectativas de los consultores, todo lo cual generó fuertes tensiones y, en algunos casos, el quiebre del contrato psicológico. La gestión del cambio organizacional no consideró todos sus componentes ni logró administrar adecuadamente el contrato psicológico de los involucrados con el cambio, destacándose el mal manejo comunicacional y la no consideración de elementos culturales imperantes.

Si bien puede ser importante migrar hacia formas emergentes del contrato psicológico, los resultados de esta investigación parecieran indicar que ello se debe hacer con una clara **perspectiva de gestión de cambio planificado** facilitando de esta forma las transiciones. Ello implica un esfuerzo deliberado para implementar una serie de acciones cuya elección y coordinación deben ser producto del análisis sistémico de la situación y los diferentes procesos que se encuentran involucrados con el cambio, para conducir a la organización hacia el destino deseado con los menores costos posibles.

La gestión del cambio debe realizarse bajo una perspectiva y visión integral de todos los componentes que inciden en su efectivo desarrollo, tal como se grafica en la figura siguiente. Dichos componentes no sólo están integrados por aquellos aspectos de orden tangible, es decir, aquellos aspectos que son visibles y palpables en la organización durante el proceso, y que involucran la gestión del lado racional u organizacional del cambio. También implica la gestión efectiva de aquellos aspectos intangibles que se encuentran relacionados con los aspectos emocionales o personales, y que sólo son visibles a través de los comportamientos de las personas.

Figura 1: Factores tangibles e intangibles del proceso de cambio.



Fuente: Elaboración propia.

Mientras los factores tangibles del cambio resultan hasta cierto punto evidentes, son los factores intangibles los más difíciles de identificar y, por tanto, considerar y gestionar (ver siguiente figura). Sin embargo, no realizar el esfuerzo implica arriesgar a que la gestión del cambio no sea del todo exitosa, e incluso, a que resulte un fracaso, con consecuencias que sin duda impactan fuertemente a las personas, provocando fuertes tensiones e incluso rupturas del contrato psicológico.

La integración de la **cultura organizacional** deseada implica, como ya se dijo, el respeto por los valores organizacionales imperantes, pero también implica brindar apoyo a las personas para que aprehendan nuevos comportamientos, competencias y habilidades. Es necesario considerar que el desarrollo de nuevas capacidades organizacionales es un proceso y no un evento instantáneo. La no consideración de estos aspectos interfiere en la capacidad adaptativa de los consultores y amenaza el estado del contrato psicológico, lo que provoca, como ya vimos, fuertes reacciones y comportamientos regresivos.

Figura 2: Factores intangibles del proceso de cambio: formación y comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de esta investigación constatan en forma contundente el planteamiento de Thomas y Au (2000, citados en Topa, Morales y Palací (2005) de que si bien los contratos psicológicos son de naturaleza perceptiva, no son producto de una construcción enteramente individual. Las culturas en parte los definen al igual que generan cierto tipo de patrones de respuesta ante la percepción del cumplimiento (o no) del contrato psicológico.

La cultura organizacional por tanto, influye en el desarrollo o evolución de los contratos psicológicos, pero también en el **estado del mismo**. Gestionar el cambio no considerando los componentes culturales, en especial los valores compartidos, afecta la percepción de cumplimiento de las promesas y compromisos afectando por tanto la confianza y justicia percibidas, influyendo

en las actitudes y comportamiento de los consultores. Más aún, parecieran efectivamente afectar su satisfacción y bienestar psicológico general.

Los sistemas de gestión de personas también requieren estar alineados con los elementos culturales imperantes y deseados de la organización. En la búsqueda de modificar algunos componentes culturales, el rediseño o ajuste de los sistemas de gestión de personas se hace necesario, pero ello debe realizarse con una mirada estratégica y de transición progresiva. En esta línea de reflexión, puede resultar interesante el investigar más a fondo la relación existente de otros elementos culturales y su influencia en la percepción del contrato.

Se observa que los jóvenes profesionales cuentan con **esquemas mentales** compartidos respecto de su elección de carrera, también sobre las características y roles que implica la profesión elegida. Estos esquemas van modelando los contratos psicológicos acercándolos más al polo de la autosuficiencia del continuo planteado por Edwards y Karau (2007), aunque sin llegar al extremo del mismo. De aquí que a los consultores les resulte muy atractivo el planteamiento de la consultora en el proceso de selección de que ellos son los responsables de desarrollar sus propias carreras, contando con todos los espacios para que ello ocurra.

Sin embargo, la propuesta de hacer demasiado transaccional el contrato genera en los profesionales una disonancia, por lo que la reacción es a intentar recuperar el equilibrio resaltando aspectos relacionados con el polo de suficiencia de la consultora. Así, aparecen quejas asociadas al sentirse solos y demandas para recibir más apoyo para el desarrollo y formación. Desde otra perspectiva, los fuertes efectos del cambio propuesto en los consultores con menos experiencia en comparación con los más antiguos, confirman el papel de los esquemas mentales en la percepción de cumplimiento del contrato, e incluso en la ruptura del mismo. De aquí la importancia de generar instancias de motivación y compromiso hacia el cambio propuesto.

Los esquemas mentales también parecieran verse fuertemente afectados por la cultura imperante de una organización, en especial, por los valores organizacionales. Ellos definen y dan sentido a las creencias respecto de los roles y obligaciones de los consultores, y en especial, a la información que reciben y procesan en contextos de cambio organizacional.

Por todo lo anteriormente expuesto, pareciera pertinente considerar la posibilidad de impulsar **formatos más balanceados del contrato**, de acuerdo a la clasificación planteada por Rousseau (1995, en Alcover de la Hera, 2002). Otra evidencia de esta necesidad está en la exigencia de los consultores por tener requisitos de rendimiento más especificados. El desafío pareciera estar en lograr posturas más moderadas o intermedias, considerando tanto las necesidades organizacionales como la de las personas que forman parte de la organización, construyendo lo que Alcover de la Hera (2002) llama “nuevo contrato social” en un contexto de cambio (“transicional”).

La presente investigación permite confirmar la existencia de las **tres fases de desarrollo del contrato psicológico**, así como también el **alto dinamismo** que lo caracteriza. Consistente con el planteamiento de Tena (2002), se comprueba

cómo las personas hacen una constante revisión del contrato conforme pasa el tiempo, asimilan más información y aumentan las experiencias de trabajo. Aún más, la implementación de cambios organizacionales parecería acelerar aún más el dinamismo del contrato. Por tanto, es muy claro que los contratos psicológicos involucran procesos de distinto orden que van evolucionando conforme pasa el tiempo, y que pueden sufrir aceleraciones producto de la implementación de cambios organizacionales.

La etapa de creación o formación del contrato es bastante anterior a la incursión de los consultores en el mundo del trabajo, y se remonta a etapas tempranas del desarrollo, donde las vivencias personales y familiares tienen un rol preponderante. Es quizás la etapa más extensa en términos cronológicos y se encuentra plagada de percepciones en las que claramente los componentes emocionales son preponderantes. La evidencia recogida en esta investigación muestra cómo la primacía de los elementos emocionales del contrato se mantiene en las etapas siguientes, apareciendo con mucha fuerza en las etapas de mantención y, sobretudo, de ruptura. En escenarios de cambio, pareciera que las necesidades emocionales y su expresión se acrecientan, por lo que la administración efectiva del mismo implica necesariamente un esfuerzo por comprender y considerar los elementos emocionales del contrato psicológico y su expresión.

La ruptura, como ya se discutió en la sección anterior, se expresó principalmente a través de la fuga o renuncia voluntaria de la mitad de los consultores que se incluyeron en este estudio. Es importante ampliar la interpretación de la ruptura yendo más allá en la comprensión de los motivos aludidos, no circunscribiéndolo al no cumplimiento de ciertas promesas realizadas e interpretadas, tal como se fue el caso de María José. La evidencia pareciera mostrar que aún cuando los consultores son poco conscientes de ello, lo que ocurriría es que en la progresiva interacción con el mundo laboral, en forma muy dinámica van cambiando algunas expectativas previas o van ampliándose involucrando otros ámbitos, todo lo cual va transformando el contrato psicológico. Es importante tomar en consideración estas transformaciones, so riesgo de perder la capacidad para renovar el contrato con la organización. La incapacidad para renovar el contrato provoca una importante incapacidad para retener el talento dentro de las organizaciones.

Consistente con lo planteado por Tena (2002), los resultados de esta investigación levantan una urgente **necesidad de desarrollar estrategias individualizadas** en la gestión del contrato psicológico para gestionar más adecuadamente el talento, en especial por los contextos de creciente innovación, cambio y necesidad de adaptación de las organizaciones. Se exige a los trabajadores que estén más abiertos al cambio, que sean más independientes, que auto gestionen su propio desarrollo e incluso que asuman más riesgos. Pero este énfasis en la flexibilidad cambia al mismo tiempo el sentido mismo del trabajo y el concepto de carrera, desdibujando el sentido lineal y recto que lo caracterizaba (Sennett, 1998). Por tanto, el desarrollo de estrategias individualizadas de gestión del contrato pasa a ser un desafío crucial para la gestión de personas en las empresas, responsabilidad que por cierto

atañe a todos los actores y no solo al personal que se desempeña en el área. Todos los esfuerzos que se realicen para ampliar la responsabilidad en la gestión de personas como una tarea que atañe a todos, *staff* y línea, valen la pena. Debe concebirse como una responsabilidad compartida.

Estas estrategias individualizadas deben considerar algunos factores relevantes que se constituyen en el telón de fondo de la vivencia del trabajador en los nuevos escenarios. Entre ellos, la ansiedad personal por el tiempo y el foco en el corto plazo, la sensación permanente de sentirse a prueba, la presión para asumir riesgos y demostrar la valía personal y profesional, el desconcierto y la percepción de mayor vulnerabilidad (Sennett, 1998).

Asimismo, resulta evidente **el rol protagónico que cumplen los sistemas de gestión de personas** en la formación y evolución del contrato psicológico, en especial, el reclutamiento y la selección. También ejercen un rol importante en la mantención y renovación de los mismos a través de los procesos de evaluación del desempeño y la incorporación y actualización de las competencias, aspectos que pueden permitir un ajuste adaptativo a los cambios organizacionales.

Las exigencias que surgen de la velocidad y la compresión del tiempo y el espacio en los nuevos escenarios laborales, implican que el punto de partida de la formación propia de la carrera involucre el desarrollo de competencias de carácter relacional y estratégico, tal como lo plantean Van der Heijden, 2002; Weinert, Baukens, Bollérot, Pineschi-Gapàgne & Walwei, 2001 (citados en Enríquez y Rentería, 2007). La toma de consciencia de esta necesidad fue posible de constatar en el presente estudio. La formación académica se considera insuficiente para desarrollar competencias que no sean las exclusivamente técnicas, por lo que tener la oportunidad de desarrollar las de orden relacional y estratégico en la experiencia de trabajo se torna en extremo importante de poder desarrollar tornándose en una expectativa relevante para jóvenes profesionales. La formación y la capacitación en la empresa, deben hacerse cargo de este nuevo orden de expectativas.

Nadin y Cassell (2007) ofrecen evidencia empírica que confirma el rol que cumplen los distintos sistemas de gestión de personas en la mantención y renovación del contrato psicológico. También que las empresas de menor tamaño tienden a ser reacias a definir de forma más clara sus compromisos con los trabajadores. Son precisamente estos sistemas los que permitirán desarrollar estrategias individualizadas en la gestión del contrato psicológico de los trabajadores, permitiendo reducir la mayor informalidad que las caracteriza, pero también regular la ambigüedad, tan propia de los escenarios actuales. Asimismo, ponen en relieve que el contrato psicológico puede cumplir un rol central y potencialmente más importante en las empresas más pequeñas, en comparación con las más grandes, por lo que destinar esfuerzos en definir estrategias diferenciadoras y únicas es un esfuerzo que bien puede valer la pena realizar. En suma, las prácticas de gestión de personas y el desarrollo de estrategias comunicacionales pueden gestionar en forma activa y eficiente el contrato psicológico evitando rupturas, lo que es consistente con lo planteado por la literatura contemporánea (Henry y Jenkins, 1997; Herriot y Pemberton, 1996; Sparrow, 1999, citados en Nadin y Cassell, 2007).

La investigación realizada también entrega interesantes hallazgos en torno a la forma en que se construyen las **identidades laborales** de jóvenes profesionales de elite. En un esfuerzo ya descrito de continuidad, las experiencias de los padres y las vivencias familiares cobran mucha importancia a la hora de construir la propia identidad. Las experiencias tempranas de las prácticas laborales también ejercen algún grado de influencia. Desde la perspectiva de las trayectorias móviles, los resultados son bastante consistentes con los obtenidos en investigaciones realizadas en nuestro medio (Soto, 2011). La experiencia de trabajo en las empresas tiende a focalizarse en el corto plazo, atribuyendo mayor importancia a la movilidad en las trayectorias laborales y haciendo al trabajador más disponible a la flexibilidad.

Considerando a los profesionales que percibieron ruptura del contrato psicológico en la consultora y que migraron buscando nuevas oportunidades profesionales, es posible suponer que la vivencia futura respecto a la situación laboral flexible, no les sea del todo satisfactoria. Hallazgos demuestran que la tendencia es a experimentar una combinación de sensación de éxito en la carrera y de fracaso a nivel personal (Grote y Raeder, 2009, citados en Soto, 2011). También demuestran que los modelos de carrera flexible, presentes en todos los consultores que abandonaron la empresa, tienden a desdibujarse en el tiempo, al enfrentarse la persona a transiciones vitales y tensiones entre la vida familiar y laboral (Elchardus y Smits, 2008, citados en Soto, 2011). Como consecuencia, la propensión a buscar escenarios flexibles podría disminuir progresivamente, o provocar grados variables de frustración o incluso decepción.

Consistentemente con los resultados descritos por Soto (2011), las narrativas de todos los consultores se concentraban principalmente en la búsqueda de proyección o desarrollo. Mientras que la consultora busca que ello ocurra desde el polo de la estabilidad, en lógicas de largo plazo asociadas a la carrera ofrecida, los consultores concebían sus trayectorias en el marco de la movilidad, con representaciones bastante difusas respecto del largo plazo.

Esto ofrece importantes desafíos para la gestión de personas en la consultora, en la búsqueda de estrategias para que la carrera ofrecida resulte más atractiva y la proyección en la empresa sea efectivamente más de largo plazo. Es posible suponer que iniciativas que apoyen instancias de formación son útiles en este sentido, tanto desde el punto de vista formal (por ejemplo, a través del apoyo en estudios) como informal (a través del aprendizaje obtenido a través del modelaje de figuras relevantes, como son los gerentes y directores de proyecto), siendo las segundas más importantes que las primeras.

Los resultados presentados en esta investigación, deben interpretarse como un acercamiento a la comprensión de la evolución del contrato psicológico en un grupo de profesionales particular dentro del medio chileno, que se desempeñan en una organización que se encuentra experimentando un proceso de cambio. Se sugiere ampliar la base de investigación sobre la evolución del contrato psicológico en otros grupos de profesionales y en otros tipos de industrias para complementar los hallazgos aquí reportados.

Puede resultar interesante el investigar más a fondo la relación existente de otros elementos culturales y su influencia en la percepción del contrato, como se mencionó anteriormente. También los resultados sugieren que sería importante ahondar en la relación de la evolución del contrato psicológico y la construcción de las identidades laborales, analizando más a fondo el efecto que tienen los cambios organizacionales continuos en la construcción de la identidad laboral. Adicionalmente, ahondar en los distintos sistemas de gestión de personas de empresas diferentes y sus efectos en los procesos de contrato psicológico.

Finalmente, es importante señalar algunas limitaciones del presente estudio. En primer lugar, el hecho de que la investigadora formara parte de la consultora objeto de estudio. Aún cuando la disposición a participar y la apertura durante la entrevista fueron en extremo positivas, es posible que haya existido algún sesgo en la información que se entregaba.

Otra fuente de sesgos es la entrevista como técnica de recolección de datos, pues esta se basa en el auto reporte del entrevistado. Si bien permite suministrar información de primera mano sobre la persona, sus actitudes u opiniones, es posible que las personas pudieran no recordar la información en forma precisa o distorsionar las respuestas en una forma socialmente deseable, o con el objeto de conseguir algún efecto deseado.

VIII. REFERENCIAS

- Alcover de la Hera, C.M. (2002). *El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga, España: Algibe.
- Atkinson, C. (2008). An Exploration of Small Firm Psychological Contracts. *British Sociological Association. Work Employment Society* 2008; 22; 447. DOI: 10.1177/0950017008093480. Extraído el 19 de Marzo de 2009 de <http://wes.sagepub.com> de la University of Westminster.
- Becker, A.; Laport, N.; Sarraeta, A. y Ocampo, G. (2010). Vinculación laboral flexible: construcción de identidad laboral en psicólogos adultos jóvenes. *Psicoperspectivas*, vol. 9, nº 1, 138-157. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. ISSN: 0717-7798.
- Cross, C., Gillian, B., & Thomas, N. (2008). The Psychological Contract in Call Centres: An Employee Perspective. *Journal Of Industrial Relations*, 50 (2), 229 – 242.
- Dany, F. (2001). Beyond Psychological Contracts: the Concept of “Career Promise”. A useful concept to analyse the current careers? Communication effectuée au 17ième Colloque EGOS. The Odyssey of Organizing, thème 14, Career as Professional Odyssey, 5-7 Juillet 2001, Lyon, France.
- Díaz, X., Godoy, L. y Stecher, A. (2007). Trabajo e identidades: continuidades y rupturas en un contexto de flexibilización laboral. En R. Guadarrama (com.) *Los significados del trabajo femenino. Mujeres, trabajo e identidades en el mundo global*. Santiago: UAM-Editorial Antrophos.
- Echeverría, M. y López, D. (2004). *Flexibilidad laboral en Chile: las empresas y las personas*. Departamento de estudios, Dirección del Trabajo.
- Edwards, J. y Karau, S. (2007). Psicología de la Organización. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2007, Vol. 13, N°. 3.
- Enríquez, A. & Rentería, E. (2007). Estrategias de aprendizaje para la empleabilidad en el mercado del trabajo de profesionales recién egresados. *Universitas Psychologica*, 6, 89-103.

- Espín, J. V. (2002): El análisis de contenido: una técnica para explorar y sistematizar información. XXI. *Revista de Educación*, 4: 95-105. Universidad de Huelva.
- Espinoza, M. (2003). Trabajo decente y protección social. Santiago, Oficina Internacional del Trabajo, 2003. ISBN 92-2-314231-8.
- Espinoza, G. y Soto, A. (2008): El vínculo que establece el trabajador o trabajadora con la empresa flexible: El caso de una empresa de servicios. En A. Soto (Ed.) *Flexibilidad laboral y subjetividades. Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*. Santiago: LOM/Universidad Alberto Hurtado. ISBN 978-956-282-977-9.
- Flick, U. *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata y Fundación Paideia Galiza, España (2007).
- Gálvez, T. (2007). Las nuevas modalidades del empleo. Documento del taller regional nº12 del programa MECOVI (Programa para el Mejoramiento de las Encuestas y la Medición de las Condiciones de vida de América Latina y El Caribe), 181 – 198. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Estadística y Proyecciones Económicas Unidad de Estadísticas Sociales.
- Gálvez, T. (2001). Para reclasificar el empleo: lo clásico y lo nuevo. Cuaderno de investigación nº 14, Diciembre. Dirección del Trabajo, Santiago.
- Gracia, F.J., Silla, I., Peiró, J.M. y Fostes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*; Vol. 18, nº 2, 256-262.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw- Hill (1998).
- López, D. (2004) *Derecho, trabajo y empleo: por una renovación de los derechos en el trabajo*. LOM Ediciones. Santiago de Chile. 1ª. Ed. ISBN: 956-282-660-0.
- Meckler, M., Drake, B.H., & Levinson, H. (2003). Putting Psychology Back into Psychological Contracts. *Journal of Management Inquiry*; 12; 217-228.

- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión* nº 20, 165-193. ISSN: 1657-6276.
- Topa, G. y Morales, F. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy* 2007, vol. 7, nº 3, 365-379. Universidad de Almería, España.
- Topa, G., Morales, J. y Palací, F. (2005). Apuntes de Psicología 2005, Vol. 23, nº 1, 53-70. ISSN 0213-3334.
- Muñiz, M. (2010). Estudios de caso en la investigación cualitativa. Extraído el 22 de diciembre de 2010 de http://www5.psico.edu.uy/_academica/areas/-area_psicologia-educacional/presentaciones_2010/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf
- Nadin, S., & Cassell, C. (2007). New Deal for Old? Exploring the Psychological Contract in a Small Firm Environment. *International Small Business Journal*. 25; 417-443.
- OIT (2005). El empleo de los jóvenes: vías para acceder a un trabajo decente. Informe VI Promoción del empleo de los jóvenes: abordar el desafío. Conferencia Internacional del Trabajo, 93.a reunión, 2005.
- Palomino, H. (2002). Los jóvenes y el trabajo: modelos de inserción y rupturas generacionales. *Crisol Proyectos Sociales*. Extraído el 21 de mayo de 2011 de www.crisol.orgg.ar/Juventud/14Los_jovenes_y_el_trabajo.doc
- Informe Final Prosel Consultores (2008). Asesoría en Proyecto Cultura Organizacional. Santiago, Chile. 34 p.
- Reyes, Y. y Martínez, I. (2007). Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones. Facultad de Ciencias de la Empresa Universidad Politécnica de Cartagena. Extraído el 25 de mayo de 2011 de

<http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/897/1/cpe.pdf>

- Rousseau, D. M. (2003). Extending the Psychology of the Psychological Contract: A Reply to "Putting Psychology Back Into Psychological Contracts". *Journal of Management Inquiry*; 12; 229-238.
- Ruiz, J. I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto.
- Schuster, M. (2000). La era digital, el impacto en los negocios y en los recursos humanos. Tesina de Maestría en Dirección de empresas, Universidad del CEMA, España. Extraído el 20 de Diciembre, 2010 de <http://www.ucema.edu.ar/posgrado/download/tesinas/Schuster-made.pdf> y <http://www.ucema.edu.ar/posgrado/tesinas2000.php>
- Sennett, R. (1998). *La Corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona, España: Anagrama.
- Soto, A. (2001). Narrativas de profesionales chilenos sobre sus trayectorias laborales: la construcción de identidades en el trabajo. *PSYKHE*, Vol. 20, N° 1, 15-27.
- Tena, G. (2002): El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, N° 15 (oct. 2002), 85-107, ISSN: 1132-192X. Escuela Universitaria de Estudios Sociales. Universidad de Zaragoza.

ANEXO:

VALORES ORGANIZACIONALES DE LA CONSULTORA

Fuente: Informe Final Prosel Consultores (2008). Asesoría en Proyecto Cultura Organizacional. Santiago, Chile. 34 p.

Excelencia Operacional: Entendida como la orientación al logro de objetivos superiores, a través de procesos desarrollados con profundidad y rigor.	• Logro: Orientación a la obtención de resultados. • Profundización: Capacidad de entender profundamente un problema y articular una solución novedosa para resolverlo. • Proactividad: Iniciativa y voluntad de emprender y concretar acciones para alcanzar una visión. • Rigor: Coherencia y consistencia permanente en los procesos. • Objetivos Superiores: Resultado sobre el estándar de lo esperable.
Creatividad: Entendida como la búsqueda de soluciones poco habituales y la adaptación a nuevos escenarios, reforzando positivamente los intentos y sin castigar los fracasos.	• Flexibilidad: Capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes sin sujeción estricta a normas. • Apertura: Disposición a escuchar y aceptar distintos opiniones, enfoques, paradigmas, preceptos en la búsqueda de nuevas soluciones. • Divergencia: Capacidad de encontrar soluciones a los problemas simultáneamente desde diversos enfoques. • Tolerancia al error: Actitud de apertura a no castigar los fracasos sino a valorar los intentos.
Diversidad: Entendida como el respeto y valoración de las diferencias entre las personas, buscando activamente incorporar miradas diversas para aportar resultados en el trabajo.	• Respeto: Reconocer y aceptar las cualidades, ideas y opiniones de los demás sin desear que ellas se modifiquen para asemejarlas al juicio propio. • Valorar la diferencia: Apreciar y valorar las cualidades diversas de las personas, como miradas que enriquecen la comprensión del mundo. • Convocatoria: Buscar activamente el poder aunar miradas diversas sobre algún fenómeno o problema a abordar.
Co creación: Entendida como el involucramiento y comprensión profunda de los diferentes nodos de la Red, colaborando desde su rol respectivo directamente con todas las personas involucradas en los procesos de co – creación de valor.	• Comprensión interpersonal / interorganizacional: Capacidad de ponerse en el lugar del otro y preocuparse por el beneficio de ambos. • Cooperación: Voluntad proactiva y habilidad para trabajar en conjunto con otros, valorando sus habilidades y el resultado colectivo. • Desarrollo de red de valor: Trabajar en crear y mantener relaciones de alta efectividad con quienes se trabaja, en un contexto de calidez. • Conciencia de rol: Capacidad de identificar y asumir los roles que mejor contribuyan a la búsqueda de soluciones.

Emprendimiento: Entendido como la visualización permanente de oportunidades, materializando de manera responsable y sistemática nuevas realidades, sin caer en frustraciones por los intentos fallidos.	• Actitud visionaria: Capacidad de visualizar objetivos y oportunidades de crear nuevas realidades. • Tolerancia a la frustración: Capacidad de mantener un estado de ánimo movilizante ante las dificultades. • Tolerancia a la incertidumbre: Capacidad de mantener la efectividad ante situaciones nuevas, con elevados niveles de ambigüedad e incertidumbre. • Responsabilidad Ética: Actitud de hacerse cargo de las propias decisiones y acciones emprendidas, así como de sus consecuencias.
Progreso: Entendido como la búsqueda permanente de evolución personal y colectiva, con voluntad y disposición a aprender y enseñar.	• Voluntad de superación: Voluntad constante por mejorar y adquirir mayores grados de experticia, conocimientos, competencias y desempeños, desde el asumir que no todo se sabe. • Autogestión: Capacidad de liderar el desarrollo personal, identificando las principales necesidades de acción y buscando mecanismos para desarrollarlos. • Potenciar el talento: Capacidad de estar atentos y generar acciones eficaces para potenciar y gestionar el capital humano y las capacidades de los individuos.
Compromiso: Entendido como el intenso sentido de pertenencia a la organización, sintiendo pasión por la labor realizada y manteniendo un espíritu constructivo en todas las actividades desarrolladas.	• Actitud constructiva: Actitud de revisión y evaluación permanente de las oportunidades de aportar valor a la organización y a sus personas. • Pasión: Fuerza, deseo y convicción por involucrarse y disfrutar intensamente con su trabajo. • Pertenencia: Apropiarse genuinamente de los objetivos de la organización, alineando la propia conducta a las necesidades, prioridades y metas de ella.
Compañerismo: Alude al establecimiento de un ambiente grato de trabajo donde prima la cercanía afectiva hacia los demás y una preocupación genuina por el bienestar de las personas.	Este valor no fue traducido a actitudes, pero se señalan las frases más representativas del mismo que señala el estudio: • “Existe cultura de privilegiar la buena onda” • “La gente hace cambiar la cultura” • “Hay harta cooperación y compartir informalmente” • “Como consultor si no se es empático o agradable, no funciona con el cliente”