



Imagen institucional: motivos de renuncia o permanencia expresados en la entrevista de egreso.

Tutor: Lic. Susana Azzollini

Tesista: Lic. Liliana Mateo

Master en Psicología Organizacional

Facultad de Psicología

Julio de 2015

## **PALABRAS PRELIMINARES**

Una investigación de estas características no es posible si no se cuenta con el apoyo de los entrevistados; es por ello que agradezco a quienes contestaron mis preguntas compartiendo sus experiencias, emociones y opiniones, y en especial:

a la profesora Susana Azzollini por acompañarme en este trayecto,

a Christian Arias por su paciencia para enseñarme el ATLAS.ti,

a Cristina Capparelli por ser un modelo en la profesión,

a mi esposo por ser catalizador,

a mi hijo por apoyarme,

a mi papá por enseñarme el valor del trabajo y

a mi mamá por señalarme la importancia de ser una mujer independiente.

A todos, muchas gracias.

Liliana Mateo

## **RESUMEN**

El presente trabajo se llevó a cabo con la finalidad de conocer cuál es la imagen que tienen los trabajadores de la institución a la que pertenecen y cuáles son los motivos que éstos esgrimen al renunciar o permanecer a lo largo de su vida como miembros de esa entidad.

Teniendo en cuenta que el accionar de recursos humanos contribuye a gestionar a las personas y crear una ventaja competitiva, es necesario considerar cuál es la estructura del capital humano existente y como está cambiando, estableciendo nuevas exigencias para su evaluación a partir de los conocimientos, las competencias, la adaptabilidad y su red social.

A tal efecto, resulta imprescindible contar con información relevante para la tarea de recursos humanos y, la entrevista de egreso se constituye en una herramienta eficaz ya que el colaborador que se desvincula se siente más libre para hablar y el encuentro puede ser la oportunidad de adentrarse en las necesidades de los trabajadores y elaborar acciones que promuevan el bienestar en la empresa.

A partir del análisis de dichas entrevistas se buscó analizar las causas de la renuncia de los miembros de una entidad bancaria, cuáles fueron los condicionantes en su motivación y cuales las satisfacciones que les proporcionó su decisión; qué incidencia tuvo la organización burocratizada y cuál fue el acompañamiento brindado por RRHH. Asimismo, en cuanto a la permanencia, se indagan los aspectos valorados del trabajo y de la entidad. En relación con estos últimos, se estima que conocer estas variables permite a la organización realizar un trabajo anticipado que facilite el tránsito a la nueva etapa de los que egresan por jubilación.

Palabras clave: jubilación, renuncia, egreso, gestión de recursos humanos, representaciones sociales, motivación.

## INDICE

CAPÍTULO I - .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
1.1 ... Estado del Arte.....	10
1.2 ... Justificación.....	16
1.3 ... Objetivos .....	17
CAPÍTULO II - PERSPECTIVAS TEÓRICAS .....	19
2.1 ... Concepción del trabajo y su evolución .....	20
2.2 ... Aspectos psicológicos .....	29
2.2.1...Motivación y satisfacción laboral .....	29
2.2.2...La carrera profesional.....	44
2.2.3...Desde la Psicología Social de las Organizaciones .....	51
2.3 ... Egresos: Jubilación- Renuncia .....	66
2.4 ... Representaciones sociales .....	70
CAPÍTULO III - METODOLOGÍA, contexto de la entidad y actividades.....	73
3.1 ... Método, metodología, técnicas.....	74
3.2 ... Contextualización de la entidad bancaria .....	79
CAPÍTULO IV - RESULTADOS.....	84
CAPÍTULO V - CONCLUSIONES .....	147
CAPÍTULO VI - PROPUESTAS .....	155
BIBLIOGRAFIA.....	160

# **Capítulo I**

# **INTRODUCCIÓN**

# 1 . INTRODUCCIÓN

Abordar un estudio sobre la gestión de recursos humanos en una organización, conocer qué imagen tienen los trabajadores de la misma y cuáles son las causas que llevan, a algunos de ellos, a desvincularse de una entidad o, a una gran cantidad de otros, a permanecer en la misma a lo largo de su vida, resulta difícil porque son muchos los aspectos que intervienen, uno de los más relevantes es el contexto social.

El presente estudio abordará dos tipos de egreso: por jubilación y por renuncia. En relación al primero se entiende como el acto administrativo por el cual un trabajador activo, ya sea por voluntad propia o ajena, pasa a una situación pasiva o de inactividad laboral, este cambio de estatus del trabajador se realiza de acuerdo a los procedimientos previstos por la ley, considerando edades y tiempos de servicios como, así también, convenciones colectivas, cumpliendo con un proceso administrativo normado (Salvatierra Iriarte, 2011: 1). Jubilaciones y renunciaciones son formas de egreso formal en la vida laboral, generan movimientos en la estructura de la organización ocasionando cargos vacantes. Este tipo de egresos afectan a la persona y a su entorno e implican cambios importantes en la vida del individuo.

En toda organización, los resultados que se obtienen son consecuencia del trabajo conjunto, de la calidad de sus relaciones laborales y humanas, el valor del desempeño de cada uno de los empleados y el grado de cohesión de la organización en torno a su misión (Hernandez Pelines & Peña García- Pardo, 2008: 27-32). Desde esa connotación, se busca analizar las causas de la renuncia de los miembros de una entidad bancaria, cuáles fueron los condicionantes en su motivación y la satisfacción para su decisión; qué incidencia tiene la organización burocratizada y cuál es el acompañamiento brindado por RRHH.

En esta década se incrementó el interés por el enfoque de la organización basada en sus recursos a partir de la literatura de gestión estratégica, siendo extrapolada a la gestión de recursos humanos que, junto con el concepto de ventaja competitiva a través de las personas, fueron los paradigmas dominantes en estos años (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012: 137). Existen varios puntos a considerar en los cambios de paradigma que han tenido lugar:

- la gestión de recursos humanos contribuye a gestionar a las personas y sus características interpersonales y pueden asumirse como recursos para crear una ventaja competitiva y es por eso que es importante que las personas a quienes la

empresa formó, y tengan un genuino compromiso con la misma, permanezcan en ella

- los recursos humanos no sólo son incorporados a la organización por las actividades clave de reclutamiento y selección, sino que son desarrollados a partir de la inversión en su capital humano para que las personas tengan un alto grado de motivación y se sientan satisfechas con su tarea y su desarrollo profesional
- es necesario considerar cuál es la estructura del capital humano existente y cómo está cambiando, estableciendo nuevas exigencias para su evaluación a partir de los conocimientos, las competencias, la adaptabilidad y su red social (Macías Gelabert & Aguilera Martinez, 2012: 137).

Davenport & Prusak (citado en Macías Gelabert & Aguilera Martinez, 2012) sostienen que la gestión del conocimiento es la mezcla fluida de experiencias estructuradas, valores, información contextual e interiorización experta que proporciona el marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información, el conocimiento se crea y aplica por las personas; existe en la persona individual, en los grupos, se encuentra insertado en la estructura social de los miembros de la organización y se crea a partir de la interacción entre las personas. Little, Quintas & Ray (citado en Macías Gelabert & Aguilera Martinez, 2012) argumentaron que el conocimiento es dependiente en alto grado de las personas porque éstas poseen habilidades y experiencias y, es por ello, que el recurso humano es factor crítico para el éxito de la gestión del conocimiento.

En ese orden es por ello también imprescindible entender las diferencias generacionales. Mora y Araujo (2010) en el prólogo del libro de Franichevich & Marchiori *“ConeXión Intergeneracional”* (2010) atribuye un creciente interés al tema de las diferencias generacionales, porque las organizaciones buscan ajustar su cultura interna a la cultura de los miembros más jóvenes. Para este autor, lo positivo es *“el esfuerzo por comprender lo que viene de nuevo o diferente y potenciarlo productiva y culturalmente en lugar de adaptarse resignadamente. La sociedad del conocimiento no tolera a los rezagados, a aquellos jóvenes que crecen al margen de los valores de la generación y tampoco tolera a quienes prefieren no entenderla y juzgarla desde una mirada antigua”*.

En relación al egreso por renuncia, es necesario considerar las diferencias generacionales. Franichevich & Marchiori (2010) señalan que *“la generación joven*

*maneja la tecnología más hábilmente que sus mayores y las diferencias no se limitan a simples habilidades técnicas que implican cambios profundos en los hábitos, en los modelos mentales y en la forma de ver el mundo, que culmina por componer una cultura especial. La integración de la diversidad ha dejado de ser para las empresas una mera cuestión moral, hoy se considera como un activo estratégico oculto, imprescindible para agregar valor a la empresa” (pp 1-2)*

Cabe preguntarse, entonces, cuando un joven empleado se va, qué sucedió con el “contrato psicológico”. Para Schein (1982) *“la relación entre el individuo y la organización es una relación de interacción, que se manifiesta en una influencia y negociación mutua tendiente a establecer y re-establecer un contrato psicológico aceptable...el contrato psicológico entra en negociación constante a través de toda la carrera organizacional. Las necesidades, tanto del individuo como de la organización cambian con el tiempo y requieren episodios repetidos de socialización organizacional, en la forma de normas de cambio organizacionales” (p. 94).*

Teniendo en cuenta lo mencionado precedentemente, resulta imprescindible contar con información relevante para la gestión de recursos humanos y la entrevista de egreso, desde una perspectiva que recupera la visión del sujeto y se constituye en una herramienta eficaz, ya que el colaborador que se desvincula se siente más libre para hablar y, el encuentro, puede ser la oportunidad de adentrarse en las necesidades de los mismos para luego poder tomar acciones que promuevan el bienestar en la empresa.

Analizar tanto el lugar que el trabajo y la institución ocupan en la vida de las personas, también permite revelar la probable existencia de elementos compartidos. Poder conocer qué significó una institución para los miembros que egresan de la misma, forma parte del conocimiento básico que se requiere para la toma de decisiones a la hora de optar por un beneficio, un subsidio, un plan de capacitación, etcétera, debido a las implicancias socioeconómicas que cada acción pueda llegar a tener, tanto desde un nivel individual como colectivo. Teniendo en cuenta que la organización objeto de este estudio es pública, la satisfacción de sus empleados alcanza también a los ciudadanos. Efectivamente, el objetivo último no sólo consiste en detectar los aspectos de la motivación que condicionan la renuncia o la permanencia en un contexto burocrático, sino también brindar herramientas para la racionalización de la socialización, la tarea y la cultura administrativa predominante.

La literatura distingue variables individuales, organizacionales y ambientales que influyen en tales decisiones. Los atributos individuales que determinan



la propensión al abandono o no de una organización, están relacionados con el nivel de satisfacción de las recompensas, con el trabajo, el nivel de conocimientos y las habilidades de la persona, etcétera, en relación a las características organizativas, aspectos como el estilo de dirección, el clima de trabajo, entre otras, y también factores del ambiente, aspectos como la ubicación de la empresa, el nivel de incertidumbre del sector, etcétera. (Dolan- Valle Cabrera & Jackson- Schúler, 2007: 120). En definitiva, todas son variables a considerar en el análisis de qué es lo que determina la propensión del individuo a abandonar o permanecer y cuáles son los costes implícitos. Sólo de esa manera podrán realmente articularse políticas de recursos humanos que conduzcan a un índice óptimo de rotación e incidir en la misma.

En relación a los egresos por jubilación, los trabajadores que se encuentran en la etapa prejubilable, ponen en juego fantasías, temores, motivaciones y expectativas frente al nuevo proceso vital. ¿Cuáles serían las condiciones apropiadas que permitiría a algunos realizar este paso con éxito, mientras que en otros se vería obstaculizado? Es decir, que la jubilación constituya o no quiebres en la continuidad de la identidad y el derrumbe o no del sujeto. ¿Cuáles son las necesidades de orientación que tiene este grupo de adultos mayores? ¿Cómo incide la condición de género en la transición y ajuste al proceso trabajo-retiro laboral? ¿Cómo asumen el proceso? ¿Cómo se visualizan en su condición de jubilados? ¿Qué ajustes enfrentan durante este proceso?

A partir de las entrevistas en profundidad se obtienen nuevos conocimientos: en la permanencia en la organización se va dando un proceso durante el cual pensamientos y sentimientos van entrelazándose naturalmente, imperceptiblemente quizás, y así se posicionan frente a la nueva etapa. Conocer esto permitiría a la Institución realizar un trabajo anticipado a fin de poder entender cuáles serían los mecanismos que facilitarían el tránsito a la nueva etapa, la posibilidad o no de seguir otorgando sentido a la propia vida y sostener proyectos, a pesar de las crisis de los sistemas previsionales y los avatares del paso del tiempo.

Cabe señalar que dicha información se presenta como un campo fértil a ser trabajado porque no se han realizado investigaciones de este tipo, siendo el fruto del enriquecimiento que aportarán aquellos que dejan la organización. Por otra parte, qué mayor satisfacción para RRHH que utilizar los resultados de la labor cotidiana y que la entrevista de egreso sea la ceremonia de iniciación que deben atravesar quienes aspiran a planear estratégicamente los recursos humanos.

Desde el punto de vista metodológico, la vía de acceso al conocimiento es a través de la recolección de información mediante la entrevista y el análisis cualitativo de datos. La naturaleza del objeto de estudio que se intenta aprehender alude a un conocimiento del sentido común, versátil, diverso y caleidoscópico.

### ***1.1 Estado del arte***

Las perspectivas teóricas y las investigaciones destacan que el trabajo sigue siendo un aspecto básico y estructurante de las vidas de las personas, llegando a considerarlo un valor en sí mismo (Filippi, 2008; Genoud, Broveglio & Picasso, 2012). Señalan que la naturaleza humana es sometida por los sistemas culturales, a partir de las normas que hacen referencia al comportamiento apropiado y esperado de las personas en cada etapa de la vida. Todas las sociedades establecen sus calendarios para definir los principales eventos vitales. En el mundo occidental uno de los conceptos de identidad más fuerte de las personas es la actividad laboral que realiza y el lugar donde la realiza, por lo tanto, el empleo ocupa un lugar de identidad para la persona y hay una valoración social al pertenecer al plantel de personal de una organización: cuanto mayor es el prestigio de una organización, mayor es el de la persona (Buelga Otero, 2006). Asimismo, concluyen que la valoración que cada persona hace de su rol laboral y el significado del trabajo en sus vidas es determinante en el proceso de retiro laboral y su ajuste al rol de persona jubilada (Cruz Meléndez, 2011) y que el inicio de la jubilación supone una ruptura con el eje que estructura la vida de las personas (Brennan, Justel Seguy & Malgor, 2010).

En relación al género, la literatura diferencia la visión que hombre y mujer tienen sobre el mismo. Para las mujeres, el trabajo es una condición para realizarse, un medio de autoafirmación, mientras que los hombres tienden a considerar el trabajo de su mujer como una fuente de ingresos complementaria, e incluso como un seguro para el caso en que se encontraran sin empleo. Y aunque la mayoría de las mujeres trabajen, no siempre es en una perspectiva de emancipación, sino en una lógica más trivialmente económica, a fin de disponer de dos salarios para mantener a la familia o como un seguro para el caso en que se encontrasen solas. Con frecuencia, en la pareja, el salario adicional de la mujer se emplea en los pequeños gastos de la vida cotidiana, mientras que el del hombre se dedica a las grandes compras y a los créditos (Hirigoyen, 2008: 34-35).

También la sociología ha contribuido al estudio del significado del trabajo, desde una concepción alienante a otra en la que se conjugan factores de desarrollo de la persona, con una concepción del trabajador como sujeto creativo, insertado en una relación social orientada hacia la satisfacción de sus fines y proponiendo una mirada más humana del empleado: propugnar una valoración ética en las relaciones de subordinación, donde la sumisión pasa a ser vinculación, diferenciando que este humanismo no se refiere a la aplicación de técnicas de gestión de talento de común observancia que sólo buscan la adhesión del personal, sino a un humanismo administrativo donde las relaciones de subordinación se propician entre iguales (Marín Idárraga, 2006).

Teniendo en cuenta lo mencionado, la inserción en el mercado laboral es un punto de inflexión en la vida de una persona y la gestión de los recursos humanos adquiere una dimensión de relevancia. En la actualidad, se contempla el término de gestión del capital humano, como plantean Dolan Valle, Cabrera Jackson y Schúler (2007) para denotar al hombre en el trabajo, dejando de considerarlo como un recurso más, para considerarlo como un activo real de la organización que debe ser mantenido y cuidado, en virtud de que es el motor de la empresa y, sin ellos, no existiría un buen manejo y funcionamiento de los demás recursos: materiales y financieros (Priego Huertas, Espiritu Olmos, Hernández Ruiz & Padilla Martínez, 2013).

Consecuentemente, los cambios producidos por la mundialización de la economía y la revolución tecnológica han generado un impacto en virtud de que el conocimiento y la información adquieren un especial protagonismo, como es el desarrollo intelectual de los empleados, su motivación y satisfacción en la consecución de los resultados de la organización. Es habitual plantearse si determinada persona está motivada, pero desde el punto de vista de la organización, el objetivo de la persona debe ser convergente con los objetivos de la organización. Macías Gelabert y Aguilera Martínez (2012) sostienen que la popularidad de la gestión del conocimiento ha estado creciendo desde la mitad de los años noventa y se ha convertido en una filosofía y herramienta gerencial. El término denota al conjunto de prácticas relacionadas con la generación, captura, diseminación y aplicación del conocimiento relevante para la organización, refiriéndose a dos dimensiones: tácitas y explícitas. La tácita está íntimamente relacionada con la experiencia de las personas, tiene naturaleza situacional y subjetiva. La explícita es considerada formal, objetiva y centrada en las tecnologías de la información. Sin embargo, cabe señalar que el enfoque basado en la tecnología

resultó insuficiente como consecuencia de la resistencia de las personas para usarla. Así, propició que fueran tomando fuerza aspectos vinculados con el elemento humano, donde se enfatiza en la dimensión de las personas dentro de la gestión del conocimiento (Macías Gelabert & Aguilera Martínez, 2012: 135). Es por ello que la comunidad científica ha puesto su atención en el capital humano para desarrollar y aprovechar el conocimiento, profundizando en las relaciones que puede haber entre la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos más que en la tecnología en sí misma.

Por el contrario, otras investigaciones alertan sobre el peligro de consagrar los distintos modelos de Recursos Humanos como paradigmas universales sin tener en cuenta los factores contextuales y explican que los mitos sobre la eficacia y la universalidad de la dirección estratégica de recursos humanos acarrear profundas consecuencias sociales y económicas (Martinez-Lucio & Rodríguez-Ruiz, 2010); otros estudios señalan que los responsables de recursos humanos deben elegir mejor las prácticas de gestión teniendo en cuenta también el sistema productivo y el contexto (Bonavia Martín & Marín García, 2009), llegando a la conclusión de que la atmósfera de la posmodernidad latinoamericana denota pesadez y enrarecimiento, explotación e intensificación ilimitada del trabajo, predominando la vulnerabilidad y la incertidumbre (Collado, 2001).

Existe, entonces, un creciente reconocimiento de que en el siglo XXI el trabajador no acepta sin más lo que le pasa en su trabajo, exige más en dos aspectos: el del contenido porque busca sentido en él, y el formal, porque quiere que se le compense por lo que hace, porque tiene altas expectativas en relación al ambiente de trabajo y quiere conseguir que los tiempos que insume sean soportables (Rothlin-Werder, 2010); en definitiva, todos están interesados en que su tarea diaria les aporte sentido a su plan de vida. Según Senge (1992), los empleados están dispuestos a comprometerse con un propósito que trascienda el interés personal, pero también buscan pruebas de que la empresa esté comprometida con ellos, a través de resultados tangibles que premien sus esfuerzos. Paralelamente, investigaciones recientes sostienen que la diversificación de los tiempos de trabajo también incluyen la diversificación de las expectativas laborales y que, por tanto, aquello que coordinan las estrategias de los individuos no son sólo horarios, calendarios y trayectorias irregulares sino también expectativas laborales (De Castro, 2008) y que la satisfacción laboral favorece desde el desempeño hasta la salud y la longevidad de las personas, otorgando importancia al estudio de la satisfacción en

cuanto a la experiencia del trabajador y el impacto en la organización (Peña Cárdenas, Olloqui López & Aguilar Fraire, 2013).

Tomando lo citado precedentemente, las investigaciones también demuestran que la remuneración no es el primer factor que valoran los trabajadores y que si en vez de administrar personal, se toma la gestión como un elemento estratégico (reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, entre otros) es posible generar un clima laboral bueno y sano, impulsado por la motivación de los trabajadores, lo que se traducirá en éxito organizacional (Ancona Alcocer, Camacho Gómez & García-Muñoz Aparicio, 2012; Patlán Perez, Martínez Torres & Hernández Hernández, 2012), sumando un nuevo enfoque. Por ello, es peligroso creer que retención es lograr un índice de rotación deseada, *“por el contrario, significa lograr que se queden personas comprometidas con la organización no solo con el cuerpo sino también con el alma, creando una cultura de compromiso”* (Lazzati, 2000: 5).

En virtud de ello, la literatura también da cuenta de que el ajuste cultural entre la persona y la organización es cada día más importante, por la complejidad de las empresas y el entorno competitivo, ya que las mismas tienen maneras específicas de hacer las cosas. Las personas dan lo mejor de sí cuando pueden ser naturales, se sienten bien tratadas, perciben equidad, se desarrollan y se divierten. Ese caldo de cultivo emocional para actuar a pleno rendimiento es fruto de una cultura, un clima y un liderazgo (León Medina, 2002) y éste crea influencia en la forma en que los trabajadores perciben el clima laboral (González Herrera, Figueroa González & González Peyró, 2013). La bibliografía también hace referencia a la importancia de las emociones como factor determinante del desempeño. Para el trabajador el miedo es contraproducente y tiene un efecto restrictivo en su desempeño. Bajo temor, este trabajador limita su capacidad de innovación, de aprendizaje y de generación de nuevas oportunidades de negocio. La emocionalidad que crea condiciones expansivas para el trabajador es precisamente la confianza (Echeverría, 2005). Inversamente, el establecimiento de buenas relaciones entre los miembros de una empresa, creando un clima laboral apropiado y el fomento de actitudes favorables hacia la asunción de riesgos y la participación de los empleados propician el desarrollo de nuevos proyectos innovadores (Urbano, Toledano & Ribeiro Soriano, 2010)

En lo que concierne al desarrollo de carrera, el mismo ya no se limita a la promoción interna sino que se contempla desde otras perspectivas más amplias y complejas, entendiéndolo como una ayuda individual para que el empleado alcance sus

objetivos de carrera (Salvatierra Iriarte, 2011). Es por ello que es necesario incorporar al proceso de desarrollo de carrera prácticas como la rotación, los movimientos laterales dentro y fuera de la organización, el *executive coaching*, el *mentoring* y los planes de carrera y sucesión, ya que los cambios del mercado laboral afectan las expectativas de los profesionales y llevan a concebir la relación laboral como un vínculo no tan a largo plazo, ocasionando la pérdida del capital humano que tanto tiempo y esfuerzo ha costado desarrollar (Núñez Cacho Utrilla, Grande Torraleja & Pedroza Ortega, 2012)

A tal efecto, la gestión del talento en las empresas se hace compleja y sutil, y requiere saber identificar, captar, desarrollar, y retener el talento. Esto no es fácil, “*ya que hay empresas que son excelentes captadores del talento y no aciertan a desarrollarlo o retenerlo: siendo cada vez más valioso el liderazgo capaz de balancear todas estas labores*” (Jericó, 2008: 8).

En ese sentido, así como la literatura muestra la aceptación generalizada de que los recursos humanos son una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible (Calderón Hernández, Naranjo Valencia & Alvarez Giraldo, 2007) también destaca que la comunicación toma un valor relevante, ya que es importante que las personas dispongan de información sobre su puesto de trabajo, lo que permitirá que el trabajador participe de la definición de los lineamientos estratégicos para enriquecerlos con sus valoraciones y consideraciones, potenciando la calidad y la productividad del trabajo (Diaz Monjiotti & Queralta Pozo, 2006; Hernández Perlines & Peña García Pardo, 2008; Serrano Segura & Barba, 2011).

En ese contexto, los términos “formación”, “motivación”, “comunicación” e “innovación” son intangibles, es decir difíciles de cuantificar, adquiriendo valor propio y conduciendo a significaciones diversas según el tipo de organización: así como en las de carácter privado, la necesidad de mantenerse las lleva a ser productivas y eficaces, en las públicas el trabajo es de corte mecanicista, burocratizado y la adaptación a las normas se erige como principal principio de funcionamiento (Robina Ramirez, 2001: 19; Marín Idarraga, 2006).

Con respecto a las instituciones públicas que se caracterizan por la estabilidad laboral que brindan, las investigaciones han enfatizado que los valores que existían antaño van perdiendo presencia y las organizaciones se adaptan al entorno. De todas formas, aquellas empresas que disponen de una fuerte “identidad cultural” mantienen una coherencia con los valores heredados, por lo que se debe prestar especial atención al conflicto que pueda existir entre lo tradicional y lo moderno con el fin de

adaptarse a las situaciones que acontezcan (Boria-Reverter, Crespi-Vallbona, García-González & Vizuite-Luciano, 2013). Estudios previos han relevado otro aspecto a observar inherente a la tarea: cómo el sistema se antepone a los requerimientos de las situaciones de adaptación, la iniciativa de las personas puede resultar ahogada. *“La burocracia produce un movimiento circular en donde la supervisión estrecha, produce tensiones interpersonales, que a su vez provocan la creación de más reglas, que bajan la motivación, con lo que aumenta aún más la supervisión estrecha, y se empieza de nuevo [...] El sistema es rígido y cambia lentamente y la adopción de decisiones es lenta...el énfasis está puesto sobre lo precedente, en lugar de sobre el futuro. Se aplican viejas soluciones a nuevos problemas, y la naturaleza interpersonal del sistema no favorece el trabajo en equipo”* (Ros Guasch, 2006: 24).

En cuanto a la conducción, Ernesto Velasco Sánchez (2006) refiere que en el siglo XX la capacitación en el sector público se preocupó fundamentalmente por lograr imponer rutinas estandarizadas en el funcionamiento de las organizaciones públicas, concibiendo el desarrollo gerencial como “dar instrucciones claras, precisas y concisas”, instruyendo a los funcionarios sobre contenidos de normatividad vigente. Este modelo tradicional estaba estrechamente vinculado a las formas burocráticas de administración y el problema reside en hacer que los contenidos estén, a la vez, íntimamente relacionados con la situación laboral y con las características, intereses y expectativas de desarrollo de las personas.

Es oportuno mencionar que las investigaciones también se han referido a otra etapa de la vida: el período prejubilable y la transición a la jubilación en sí misma. A la hora de tomar decisiones sobre la jubilación, la literatura especializada distingue dos tipos de información que necesitan los trabajadores para poder desarrollar sus planes. Por un lado, necesitan información de carácter técnico (conocimiento sobre inversiones, leyes, cobertura del sistema médico, etcétera) y, por otro, los individuos también necesitan cierta información sobre su propia salud y potencial de renta (Cobo-Reyes, Diaz-Saavedra, 2010). En relación con la jubilación, refieren que existe una discriminación laboral relacionada con la edad; muchas veces esta discriminación se da en forma más o menos sutil, la jubilación obligatoria basada en la edad deteriora la salud de muchas personas a quienes el trabajo les otorgaba una posición social, satisfacción creativa, relaciones sociales y una elevada autoestima. Socialmente se ha considerado el rol de jubilado como un rol sin rol, el jubilarse implica interrumpir el ritmo y la actividad que se vino desarrollando durante muchos años para pasar a

convertirse en una persona marginada por la inactividad y el aislamiento (Rodríguez Feijoo, 2007).

Otros estudios dan cuenta de que en las dos últimas décadas del siglo XX, la presencia creciente en la vida social, de grupos de adultos mayores nucleados en emprendimientos de carácter autogestivo pone en evidencia que un modo distinto de vejez –activa, lúcida y productiva- es posible, generando así un punto de llegada más optimista para los que a ella se van acercando. También destacan que los eventos normales y expectables de la vida no dan lugar en sí mismos a constituir crisis ni producir traumas; si los eventos pueden ser anticipados, el trabajo del duelo se realizará adecuadamente y la resolución se hará sin que se interrumpa el sentido de continuidad del ciclo vital (Zarebski, 2005). Si se vivencia el retiro laboral o la jubilación como una exclusión, no se propicia la posibilidad de proyectar una nueva actividad; el aceptar el ciclo de vida laboral como una etapa dentro de un proceso de trabajo, permite la reflexión ¿qué se ha hecho en el pasado y cómo será el futuro? (Buelga Otero, 2006). Recientes investigaciones también se han ocupado de indagar los efectos que tiene el lugar central que ocupa el trabajo en el momento de la jubilación, siendo que en la cibersociedad del tercer milenio, continúa siendo el cordón umbilical que nos une a la sociedad y es el medio básico para adquirir bienes, mantener relaciones, construir nuestra identidad, concluyendo que la pérdida del mismo desencadena efectos de diversa índole: dejar de trabajar es en muchos casos dejar de hacer, de estar, de ser. La ambigüedad de la jubilación queda plasmada porque no sólo supone júbilo al dejar la obligatoriedad sino que también puede implicar retiro en cuanto a pérdida de posibilidad de consumo, de libertad, de interacción, de autoestima, de reconocimiento social (Argulló Tomas, 1999). Para este autor, no existirá vejez ni jubilación en sentido negativo si perdura la actividad y la independencia. Los mayores son pasivos por ser dependientes y/u otros factores pero no por haber celebrado el 65° aniversario o por haberse jubilado.

## ***1.2 Justificación***

La presente investigación surge del interés por conocer cuáles son las causas que llevan a una persona a renunciar o a permanecer a lo largo de su vida laboral en una Institución, la subjetivación de la experiencia laboral en sí y la imagen que tienen de la organización.



Conocer y comprender la connotación actual que tiene el trabajo en la entidad tiene especial importancia así como también analizar algunos aspectos de la dinámica organizacional interna; ya que los empleados en una organización están expuestos a una serie de condicionantes que inciden en su vida laboral. Algunos de carácter personal: las necesidades, aspiraciones y expectativas. Otros son de carácter formal: el sistema de selección, promoción, encuadrados en la cultura organizativa, principios de funcionamiento, etcétera. Las políticas que pueden adoptarse para retener a los empleados pueden ser muy variadas, pero para poder efectuar un correcto diseño de ellas lo primero que hay que hacer es analizar y entender las razones que conducen a la rotación. El análisis y comprensión de las razones por las cuales las personas deciden abandonar o no una organización requiere prestar especial atención a las variables que determinan para planificar acciones a seguir.

Según Cravino (2005), la medición del costo de la rotación puede hacerse considerando también el valor agregado que produce una persona para la organización. Pero eso no es todo, además de los números, están las causas. Hoy es fundamental saber por qué se va una persona. El método que se utiliza es el mismo que para saber por qué se va un cliente: entrevistar o encuestar en profundidad y, a partir de esa información, ir reconstruyendo la historia de vida laboral de la persona que se ha ido.

Aún cuando la tecnología sea omnipresente son los individuos los que tienen las ideas, definen los modelos y ejecutan los procesos. *“Hoy la lucha por el talento es descarnada y “perder” gente es perder la inversión hecha para competir. Todo esfuerzo por mejorar las condiciones para un desempeño eficaz y lograr la satisfacción de los recursos humanos es poco frente a la alternativa de la alta rotación”* (Lazzati, 2000: 5).

### **1.3 Objetivos**

Objetivo General:

Explorar y comprender las representaciones que tienen los egresantes, jubilados y renunciantes, acerca de la Institución y sus expectativas a futuro.

Objetivos específicos:

1. Identificar los elementos más representativos de la organización como Institución empleadora desde la perspectiva de los empleados egresantes.

2. Describir las representaciones de los empleados egresantes sobre la gestión del área de RRHH.
3. Detectar y detallar los factores motivacionales de los empleados egresantes que llevaron a la permanencia o no en la entidad.
4. Detallar causas de la renuncia en aquellos que se desvinculan y los proyectos de los empleados egresantes (renunciantes y jubilación).
5. Analizar y comparar las representaciones y los factores motivacionales entre los egresados por renuncia y por jubilación.

# **Capítulo II**

## **PERSPECTIVAS TEÓRICAS**

## ***2. PERSPECTIVAS TEÓRICAS***

### ***2.1 Concepción del trabajo y su evolución***

Perez González-Díaz Vilela (citado en Filippi, 2008) sostiene que las personas atribuyen al trabajo un significado que se ha adquirido a lo largo del proceso mediante el cual se adoptan los elementos socioculturales del medio ambiente y se los integra a la personalidad para adaptarse e insertarse en la sociedad a la que pertenecen. La socialización laboral básica es un proceso mediante el cual se adoptan un conjunto de valores, creencias, actitudes y normas que la sociedad transmite a sus miembros en relación al trabajo.

Robina Ramírez (2001) en su trabajo sobre los “Condicionantes sociolaborales de los empleados públicos” hace referencia a las diferentes concepciones del trabajo, destacando dos vertientes:

a) Obligatoriedad. En el sentido de que no se puede vivir sin trabajar, las personas trabajan por necesidad.

b) Utilidad. El trabajo debe ser una actividad útil y productiva de enriquecimiento cultural, patrimonial, personal ya que el producto derivado del trabajo podrá satisfacer las necesidades tanto materiales como humanas.

El mismo autor señala que Vélaz Rivas (1996) menciona cuatro características propias del trabajo humano en cuanto actividad:

- a) El trabajo se orienta siempre hacia un resultado fuera del sujeto. Trabajar por el simple placer de ejercitarse o disfrutar, sin ningún referente externo, no es propiamente trabajar.
- b) Todo trabajo está al servicio de una finalidad. No se hace exclusivamente por la satisfacción que procura su sola realización, siempre apunta a algo que está más allá: implica distancia.
- c) El trabajo -para cubrir esa distancia y para realizar el resultado exige esfuerzo, renuncia y, en ocasiones, sufrimiento.
- d) Implica, además, duración y perseverancia en el esfuerzo.

El trabajo se relaciona directamente con el tiempo invertido en la realización de una actividad, la persona pone en juego una serie de capacidades humanas al servicio de una determinada finalidad. El resultado de dicha actuación produce un doble efecto; por un lado el subjetivo dirigido hacia la persona, propiciado por la incidencia de ese tipo de trabajo en la misma y por otro, un efecto objetivo en la organización en la cual éste actúa según unas pautas previamente establecidas por aquélla.

Por tanto, la diferenciación entre el sentido subjetivo y el objetivo del trabajo se puede encontrar en la finalidad de la acción, según esté en el sujeto o fuera de él. El primero consiste en la autorrealización de la persona, concretado en dos estadios: el de subsistencia (físico) y el de autoafirmación (psíquico). El sentido objetivo se refiere a la heterorrealización, que se compone de tantos momentos como situaciones particulares puedan suceder (sociológico). Por la falta de conexión entre el momento objetivo y el subjetivo, es decir, cuando el entorno no favorece la realización personal sobreviene una conducta alienada. En cierto sentido podemos decir que si falta la dimensión subjetiva de autoafirmación, el individuo se deshumaniza. Si por el contrario, la que falla es la dimensión objetiva, en concreto la transformación y la humanización del entorno, el hombre desarrolla su actividad como viviente, pero no como hombre. Cuando falta la conexión entre la actividad laboral y las necesidades que son importantes para el sujeto, desaparece el sentido humano del trabajo (Robina Ramirez, 2001: 46).

El trabajo y la condición de género determinan la vida del ser humano, hombres y mujeres están condicionados a desempeñar funciones, actividades y comportamientos que se van conformando a lo largo de la vida y que el ámbito laboral complementa con la asunción de roles en torno a la posesión o carencia de las características propias de cada persona.

Históricamente, ser hombre estuvo asociado a la productividad de riquezas, al trabajo socialmente útil y al poder económico. Tradicionalmente el trabajo se ha concebido como una actividad que implica una remuneración, es por ello que a la mujer no se le valora su contribución como reproductora y productora, en su rol de madre y esposa, de la estabilidad económica del hogar. Solo con la incursión de la mujer en el mercado laboral se producen cambios respecto al papel de la mujer en la economía y la mujer puede visualizar en el trabajo remunerado la independencia económica y su realización personal (Cruz Melendez, 2011:2).

Desde la historia de las organizaciones Morgan (1990) advierte que con la innovación y proliferación de las máquinas, especialmente a lo largo de la Revolución Industrial de Europa y América, se mecanizan los conceptos de organización. Para el buen rendimiento de las máquinas se requiere que las organizaciones se adapten a las necesidades de las mismas, incrementándose la tendencia a la burocracia y la rutinización de la vida en general. La división de las tareas en el trabajo preconizada por el economista escocés Adam Smith incrementó la especialización en la fabricación buscando la eficiencia en favor del control de las máquinas y de los supervisores sobre los trabajadores.

Para dar origen a la organización mecanicista, mucho se aprendió de lo militar, que en tiempos de Federico el Grande de Prusia llegó a tener un prototipo de organización mecánica, transformando el ejército en un instrumento fiable y eficiente: introdujo rangos, ordenanzas y uniformes, aumentó la especialización de las tareas, estableció un lenguaje de órdenes y sistematizó los ejercicios militares. Con el tiempo descentralizó los controles para crear más autonomía de las fracciones.

Estas ideas se adoptaron poco a poco durante el siglo XIX en formas organizativas conformes a la tecnología de las máquinas, reforzada por la mecanización de pensamiento y de la acción humana. Adam Smith ideó la división de funciones, pero no fue hasta principios del siglo XX cuando estas ideas fueron desarrolladas y estructuradas (Morgan, 1990: 14).

Una de las mayores contribuciones fue la del sociólogo alemán Max Weber, que observó el paralelismo evidente entre la mecanización de la industria y la proliferación de las formas burocráticas de la organización, haciendo notar que la burocracia rutiniza los procesos de administración exactamente como la mecanización rutiniza la producción. En su trabajo se encuentra la primera definición concreta de la burocracia, como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la creación de la división prefijada de las tareas de la supervisión jerárquica y detalladas reglas y regulaciones. Como sociólogo se interesó en las consecuencias sociales de la proliferación de las burocracias y abordó los efectos que tendrían en la sociedad humana: vio que la burocracia tenía el potencial suficiente para rutinizar y mecanizar casi todos los aspectos de la vida humana erosionando el espíritu y la capacidad de acción espontánea. También reconoció que podría tener graves consecuencias políticas socavando formas de organizaciones más democráticas.

Por otra parte, Andre Gorz (1998) en su obra: “Miserias del presente, riqueza de lo posible” sostiene que con el fin del crecimiento “fordista”, las empresas tuvieron dos caminos para escapar del estancamiento:

- 1- la conquista de porciones suplementarias del mercado (había que conquistar mercados vírgenes en países emergentes)
- 2- la obsolescencia acelerada de sus productos exigía innovación y esfuerzos para producir en series cada vez más cortas y a costos más bajos.

Esto produjo la ruptura con el modo de producción fordista, para producir una variedad creciente de productos en plazos cada vez más cortos, en cantidades reducidas y precios más bajos. La competitividad exigió un máximo de movilidad, fluidez, rapidez y producción de novedades. Las empresas debían ser capaces de improvisaciones continuas, anticiparse y explotar las modas imprevisibles y versátiles, ya que el mercado estaba virtualmente saturado; no se trataba de responder a la demanda sino de acentuarla, anticiparla, crear versatilidad y oponerse a la normalización, ya que la rigidez era una traba.

#### **Características de la producción fordista:**

- trabajo parcelado en grandes cadenas de montaje
- producción en gran serie de productos estandarizados
- demoras para planificar y desarrollar nuevos productos como consecuencia de la rigidez de la organización y la especialización extrema de la mano de obra
- jerarquía rígida y encuadramiento de los obreros
- tareas parceladas
- rigidez de las normas y los tiempos
- existencias y gastos de almacenaje elevados
- obsesión por los controles, en virtud de la desconfianza hacia la mano de obra que se consideraba refractaria al esfuerzo y estúpida, quitando todo margen de iniciativa
- la fábrica era el escenario de una guerrilla permanente entre la obreros y el personal jerárquico para armar nichos ocultos de autonomía
- la historia de la industrialización coincide con la historia de la lucha de clases

Mientras la automatización de las fábricas siguió siendo una fuente de costosos chascos, los japoneses explotando fábricas en “*joint venture*”, introdujeron la producción aligerada dejando al personal jerárquico cesante y conservando a los trabajadores directamente productivos. El sistema Toyota ofrecía la solución ideal a los problemas de las industrias occidentales: “qué hacer para elevar la productividad cuando las cantidades que se deben producir no aumentan”. Resultaba indispensable una gran proporción de autogestión obrera en el proceso de producción para obtener máximo de flexibilidad, productividad y rapidez en la evolución de las técnicas y en el ajuste de la producción a la demanda. En ese orden, la autoorganización, el ingenio y la creatividad obrera eran recursos que se debían desarrollar y explotar. Los obreros debían comprender todo el proceso para volverse un todo inteligible, cuya responsabilidad asumen, debían debatir, explicar, escuchar y estar dispuestos a la autocrítica para evolucionar. El paradigma de organización fue reemplazado por el de la red de flujos interconectados, con un sistema auto-organizador descentrado, comparado al sistema nervioso.

Gorz (1998) se pregunta si esto abre espacios para el poder obrero y anuncia una posible liberación en el trabajo y del trabajo a la vez, o lleva a los trabajadores a la sujeción, obligándolos a tomar la función patronal y el imperativo de competitividad y conminándolo a ser un feroz vasallo de la firma identificándose totalmente con la misma. Para el autor, el posfordismo es el anuncio de una posible reapropiación del trabajo por parte de los trabajadores y la regresión a una sujeción total.

Las tres condiciones requeridas para superar la alienación del trabajo estaban en camino de ser en parte realizadas:

- la autoorganización del trabajo convertía a los trabajadores en sujetos de su cooperación productiva
- el trabajo era vivido como generador de desarrollo y competencias que cada uno puede poner en obra en su tiempo libre
- la objetivación del trabajo en un producto reconocible, por parte de los trabajadores como el sentido y el fin de su propia actividad. Con un límite insuperable: las decisiones de producción y la definición del producto seguían siendo competencia exclusiva de los capitalistas, el fin del trabajo se les imponía, su sentido se les quitaba.

Así las cosas, la relación con el trabajo y con la producción se encontraba profundamente transformada. La calidad de los productos dependía en un nivel sin



precedentes del compromiso del colectivo obrero, pero cuando la coyuntura se dio vuelta y la relación de las fuerzas sociales se invirtió, ya no fue necesario ofrecer condiciones de trabajo atrayentes, al abolir las cadenas de montaje con cadencia automática, las fábricas dependían para su buen funcionamiento del compromiso y la adhesión de su personal, el poder obrero sobre la producción al final pareció peligroso e inútilmente extendido a la dirección del grupo. La globalización y el desempleo le permitieron al capital ejercer de nuevo su poder y cerraron las fábricas.

### **El sometimiento**

Tanto en Japón, como en EEUU y en Europa, las empresas que adoptaron los principios de *lean production* solo contratan obreros jóvenes, sin pasado sindical y, en Gran Bretaña, se les impone en el contrato de trabajo el compromiso -bajo pena de cesantía- de no hacer huelga y no adherir a un sindicato que no sea el de la casa: solo contratan obreros despojados de su identidad de clase, de su lugar y su pertenencia a la sociedad global. A cambio ofrecen una “identidad de empresa”, originada en la cultura de la misma, elaborada por cada firma: una formación profesional específica en la empresa, un estilo de comportamiento y vocabulario propio de la casa y un estilo de vestimenta distintivo. En una sociedad en vías de descomposición, en la cual la búsqueda de una identidad y de una integración social se ve constantemente frustrada, el trabajador puede encontrar en la cultura de la empresa un sustituto de pertenencia a la sociedad global, un refugio contra el sentimiento de inseguridad. La firma le propone el tipo de seguridad que ofrecen las órdenes monásticas, las sectas: le pide que renuncie a todo –a toda otra forma de pertenencia, a sus intereses e inclusive a su vida personal, a su personalidad, para darse en cuerpo y alma a la empresa que, a cambio, le dará identidad, pertenencia, personalidad, un trabajo del que puede estar orgulloso, convirtiéndose en miembro de una “gran familia”. El lazo con la empresa se convierte en un único lazo social, absorbe toda la energía, moviliza toda la persona del trabajador y contiene el peligro de la pérdida total de si, en el caso de que deje de merecer la confianza de la firma y la consideración de sus compañeros de equipo. La emancipación virtual de los trabajadores corre pareja con un control social reforzado, de la sujeción de los individuos a la presión conformista del grupo. Se supone que la empresa funciona para el interés y bien común de todos los miembros.

El fordismo era moderno, la relación entre la empresa y los trabajadores era conflictiva, y exigía entre las partes compromisos negociados. Los trabajadores debían

prestarse al cumplimiento de la tarea, cuyo fin no tenían necesidad de convalidar. La realización del fin estaba garantizada por los procedimientos, volviendo el resultado de las operaciones independientes de la intención, personalidad y buena voluntad de los operadores. En tanto sujetos, su pertenencia a sí mismos, a su sindicato, a su clase y a la sociedad prevalecía sobre su pertenencia a la empresa. Aceptan su alienación bajo condiciones circunscriptas por la acción, la negociación colectiva y por el derecho del trabajo.

El postfordismo retoma progresivamente, en nombre del imperativo de competitividad, el terreno que la empresa debía ceder durante el período fordista. Exige la devoción incondicional y personal de cada uno a los fines de la empresa e instrumentaliza a toda la persona –su capacidad de aprender, de analizar, etcétera- en función de la empresa y ésta compra la persona y su devoción.

Gorz (1998) reflexiona si esta servidumbre de toda la persona no contradice de manera explosiva la iniciativa, la creatividad, la autonomía con las cuales la persona se debe comprometer totalmente en su trabajo de grupo. Para este autor, más allá del reino de la necesidad, en el reino de la libertad, que él llamaba actividades autónomas, los seres humanos tenían libertad para definir el contenido y los fines de sus acciones y actividades, y éstas serían actividades culturales y artísticas presididas por los sentimientos de los considerados positivos (como el amor, la camaradería, el altruismo). La alienación no es sino heteronomía, y ésta no es sino toda actividad que se hace necesariamente y/o con un fin externo a sí misma. La desalienación tiene por lo tanto como escenario esas actividades libres en las que los seres humanos supuestamente vencen la coerción que imponen los fines externos y necesidades y permite que aparezca y se desarrolle su verdadero ser. Al concebir toda actividad finalística o instrumental como inevitablemente heterodeterminada, la alienación no puede concebirse sino como un mal inevitable. La esfera económica estará siempre presente en la vida de los seres humanos, y con ella, las actividades que no responden a la soberanía de los individuos sino a sus necesidades o a fines externos. Si la alienación consiste en esto, la desalienación se concibe como aquel escenario donde los humanos responden solo a sus propios fines, donde expresan libremente sus cualidades y potencialidades. Para el autor la autonomía comporta necesariamente la soledad, en el sentido existencial y la existencia social comporta inevitablemente una parte de alienación porque la sociedad no ha sido y no puede ser producida y reconocida por cada uno como la obra que él ha creado libremente en cooperación voluntaria con los demás.

Gorz (1998) da a las actividades autónomas un contenido basado en relaciones de apoyo mutuo, cooperación y solidaridad y considera que las actividades en que los sujetos tuvieran el control tendrían todas una serie de características asociadas a la felicidad y la creatividad.

Por otro lado, Manuel Castells (1999) alude a la transformación de orden tecnológico y económico, destacando que la economía tiene tres características:

- a- es informacional
- b- global
- c- funciona en red.

Asimismo menciona dos aspectos centrales de la misma: la productividad y la competitividad, diferenciando en esta última la competitividad positiva, como la ampliación de mercado para casi todo el mundo y la competitividad negativa, que refiere a destruir a otro para tener más. En ese orden destaca como elementos claves la capacidad tecnológica y humana de generar, procesar y producir.

### **La información**

Basado en estudios econométricos sostiene que información y conocimiento son variables decisivas para la productividad y la competitividad. Si bien la tecnología implicó siempre poder absoluto, en la actualidad, por el poder de las tecnologías de la información esa importancia se acrecienta, ya que la información se puede procesar y transmitir a gran velocidad y con mayor flexibilidad.

### **Globalización**

Destaca cierta ambigüedad en cuanto a la economía global: la mayor parte de la gente en el mundo no trabaja en empresas globales sino en mercados de trabajo locales pero ocurre que las actividades nucleares de todas las economías si están globalizadas: trabajan como una unidad en tiempo real a nivel planetario, a través de una red de interconexiones. La tecnología también está globalizada y es necesario abrir la tecnología que se tiene porque de lo contrario no se puede interactuar. En relación a la mano de obra calificada, también está globalizada: analistas financieros, periodistas y tecnólogos si bien no viven en todo el mundo, son mercados de trabajo globalizados que están interpenetrados.

## **El funcionamiento en red**

Poner en red varios elementos tiene la ventaja de la flexibilidad, de la adaptación rápida a la demanda. El gran problema es la coordinación: es difícil coordinar a muchos cientos de personas con espacios laborales diferentes. Con la nueva tecnología de información se puede tener flexibilidad y coordinación con las tareas que hay que realizar. Las grandes empresas se han descentralizado, dando autonomía de decisión a departamentos y divisiones en cada mercado. Las pequeñas y medianas empresas son dinámicas, no tienen recursos pero han constituido alianzas entre sí en redes y cooperativas. Empresas como IBM, Toshiba y Siemens construyen alianzas estratégicas para la construcción de un chip, se trata de una red de redes. Cada vez más, estas redes tienen un núcleo de trabajo estable y una amplia periferia de trabajo inestable que se conecta y desconecta a la red según lo van necesitando las empresas.

Se trata de un nuevo tipo de trabajo: el autoprogramable y el genérico. El trabajo autoprogramable es el que desarrolla el trabajador que puede redefinir sus capacidades conforme va cambiando la tecnología y el puesto de trabajo. Se estima que desde que comienza su vida profesional una persona puede cambiar de profesión unas cuatro veces. Es por ello que lo que más importa es una capacidad general educativa de cultura general, de asociación, de dónde buscar las cualificaciones, aprenderlas y aplicarlas, más que las cualificaciones en sí. Esto implica una redefinición del sistema de educación: la capacidad social de hacer pasarelas entre el trabajo y la educación.

El trabajo genérico se refiere, según Castells (1999), al de aquellas personas con un nivel de educación más o menos básica, que simplemente recibe instrucciones y ejecutan órdenes y que no le dejan hacer más que eso. Este tipo de trabajo puede ser eliminado fácilmente y coexiste con máquinas y con otros trabajos genéricos en otros países; es por ello que esta fuerza de trabajo pierde capacidad de negociación.

En cuanto al impacto en el empleo, el autor expresa que no hay relación entre tecnología y pérdida de empleo. Por el contrario, sostiene que el empleo está aumentando en el mundo, entre otras cosas, ha entrado a nivel mundial en masa en el trabajo remunerado no solo como asalariada sino también como empresaria y porque en los últimos veinticinco años también ha aumentado el empleo industrial.

En cambio lo que si existe son impactos importantes sobre el tipo de trabajo, el tipo de relaciones laborales, ya que las empresas tienen la capacidad y la necesidad a través de la competitividad de emplear trabajadores de distintas formas, en distintos

tiempos, con distintas situaciones laborales, gestándose un proceso que el autor llama individualización de la relación entre trabajador y empresa y de la individualización del trabajo. Por un lado esta gran flexibilidad incrementa la productividad, permite una asignación más racional de los recursos, y permite la intervención en el mercado de forma más estratégica; por el otro gran parte de la productividad de la fuerza del trabajo depende de la información y del procesamiento de la información y de la capacidad del trabajador, de sus conocimientos de la empresa y de los procesos: el conocimiento no explícito –el conocimiento que tiene el trabajador de qué pasa en la empresa, en un proceso de trabajo, en una cadena de montaje. Consecuentemente, a menor implicación y menor duración en una empresa, menor productividad.

Otro problema repercute a nivel de la sociedad: los consultores o autónomos, los trabajadores con altas cualificaciones pueden estar mejor posicionados en el mercado, pero los genéricos pierden capacidad de negociación, se incrementa la desigualdad social y la polarización: los ricos son más ricos y los pobres más pobres.

En virtud de ello, cuando la negociación se individualiza, también disminuye la afiliación sindical, se socava la relación sindicatos-trabajadores, y la relación entre la cotización de ese trabajador y el sistema general de seguridad social es más distante y se empiezan a aborrecer las solidaridades.

## ***2.2 Aspectos psicológicos***

### ***2.2.1 Motivación y satisfacción laboral***

El motivo es el componente teleológico del comportamiento, la finalidad perseguida. Los fines orientan la conducta de los hombres. Cuando alcance esos fines deseados llegará a un estado de equilibrio, también llamado “homeostasis” donde se sentirá satisfecho. Ese proceso por el cual los individuos satisfacen las “necesidades” y “carencias” mediante la consecución de un tipo de comportamiento puede exteriorizarse de diferentes formas, al mecanismo que las impulsa se lo denomina “motivación”.

Idalberto Chiavenato (2007: pp. 47-57) sostiene que para entender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento sobre motivación y motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, a una determinada tendencia o comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (del ambiente) y también puede ser generado

internamente por los procesos mentales del individuo, habiendo diferentes motivaciones para cada persona.

Los estudios sobre motivación han sido pioneros en el área de investigación social, poniendo de manifiesto la necesidad de darle rigor metodológico generando teorías clásicas sobre el tema, como la teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, la teoría bifactorial de Herzberg, la teoría de las necesidades de McClelland, la teoría de la equidad de Adams, la teoría de existencia, relación y progreso de Alderfer y la Teoría de las expectativas de Vroom, por citar las más representativas del siglo pasado.

### **Las necesidades jerarquizadas**

Maslow (1943) citado por Chiavenato (2007: pp. 50-51), establecía una visión más completa de las necesidades del trabajador: no sólo son las fisiológicas las responsables de la satisfacción, sino toda una gama de necesidades que se organizan y estructuran jerárquicamente. Desde las más básicas y elementales como la comida, ropa, vivienda, hasta las que están en el plano superior, como es el caso de la necesidad de autorrealización. Identifica cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización, todas ellas forman una pirámide invertida, de tal modo que la satisfacción de la primera lleva a la segunda y, así, sucesivamente. El mecanismo de motivación que propone Maslow se concreta en ir satisfaciendo las necesidades de orden inferior como condición indispensable para que se satisfagan las superiores (sociales, de estima y realización). Este modelo no es tan lineal como se advierte en una primera instancia ya que establece una serie de excepciones.

En este sentido, hay personas que tienen una serie de necesidades en un grado más alto que las otras, algunos experimentan una mayor necesidad de autoestima que de autorrealización personal. El alcance de la aplicación de aquellas lo extienden a todas las personas, con una satisfacción gradual de las necesidades de forma que una vez satisfechas no consiguen motivar al individuo, surgiendo otra que la reemplaza. Este proceso gradual se manifiesta en que al satisfacer las necesidades fisiológicas dejan de actuar como motivadores activos del comportamiento, favoreciendo la aparición de las necesidades que están en un plano inmediatamente superior.

### **Modelo ERC de Alderfer**

De acuerdo a lo expresado por Robina Ramirez (2001) el modelo de Maslow muestra solapamientos entre las necesidades (seguridad, de vinculación y de estimación). A pesar del éxito general de este modelo, por la innovación que supuso la

división de las necesidades, se le critica su acentuada delimitación, por entender que en la práctica no resulta sencillo distinguir entre los diferentes niveles de la jerarquía. El hecho de que sean inseparables dificulta la clarificación de los aspectos en los que el empleado pueda ser motivado. En atención a esta crítica, Clayton Alderfer (1969) se propuso reformular el modelo de Maslow y reducir a sólo tres las clases de necesidades:

1. Las necesidades de "*existence*" o de existencia (E): Abarcan las necesidades fisiológicas de Maslow, además de otras necesidades como las recompensas y las condiciones de trabajo.

2. Las necesidades "*relatedness*" o de relación (R): Incluye las necesidades "sociales" de vinculación y de afecto y las necesidades de consideración y de estimación de Maslow.

3. Las necesidades de "*growth*" o de desarrollo y de autorrealización (C): comprende las necesidades de estima y aspiración de la persona a la autorrealización y a la productividad.

Si Maslow fija el proceso de motivación y va pasando por cada una de las necesidades en orden ascendente (ya que tiene que satisfacer una necesidad antes de que se active otra superior), Alderfer introduce una "componente de frustración-regresión". Para Alderfer no se tienen por qué satisfacer en primer lugar las necesidades de orden inferior y en este sentido, la jerarquía de necesidades funciona en orden inverso. Si paraliza la satisfacción de necesidades de orden superior (frustración) se activa una necesidad inferior. Las necesidades satisfechas actúan como motivadores y sustitutos de las necesidades no satisfechas todavía.

### **La motivación de logro**

Robina Ramirez (2001) también cita a McClelland (1990), que habla de la necesidad de éxito en relación con una norma de excelencia asumida. Se puede entender también como el deseo de hacer bien las cosas, o bien, de hacer las cosas mejor que la mayoría de las personas, el deseo de alcanzar logros superiores a los anteriormente conseguidos, etcétera. Estas son las fuentes de satisfacción de todas aquellas personas caracterizadas por lo que McClelland llama necesidad de logro.

Aunque distingue tres necesidades pone su acento en una sola de ellas: el motivo de logro. Las personas que tienen activada esta necesidad, se sienten inclinados hacia aquellas tareas que llevan un grado de dificultad en su realización.

En este sentido cuando alcance el éxito, experimentará la satisfacción de haber conseguido un logro personal. Este es el motivo por el que no le interesan las tareas fáciles y rutinarias. Tampoco le conviene fijarse objetivos demasiados ambiciosos esto no haría más que alimentar su probabilidad de fracaso. Entre estos dos polos es donde normalmente tiende a aplacar sus necesidades de logro personal. Las personas que no están activadas por esta necesidad no tienen un orden de prioridades sobre la complejidad de las tareas ya que no se inclinan, por unas o por otras, van realizándolas sin más.

Como señala McClelland (1970), estas personas tienen un mejor concepto del trabajo y lo desarrollan con mayor iniciativa, constancia e intensidad, y para ello tienden a sobreestimar sus posibilidades de éxito ante las distintas situaciones. El resultado es que los individuos cuya actuación está presidida por la motivación de logro contribuyen de una manera más eficaz al desarrollo en la sociedad en la que se insertan. La motivación de logro se desarrolla cuando el individuo sabe enfrentarse al entorno que le rodea. Las características diferenciales de individuos que tienen activada esta motivación hacen referencia a:

1. Mayor placer como resultado de un logro más intenso, duro y difícil.
2. Mayor probabilidad en valorar los cambios en la tarea.
3. Mayor probabilidad de promocionarse por razones de justicia, así como de desear mayor responsabilidad, y menor atracción a obtenerla por vías de status.
4. Menor probabilidad de valorar el prestigio, aprobación y reconocimiento social como fuentes de autoconfianza.
5. Menor afectación emocional por críticas.
6. Menor experiencia conflictiva y sentimiento de ansiedad en el trabajo.
7. Menor defensividad de su empleo.

En ese orden, Robina Ramirez (2001) destaca a Atkinson (1958), para quien las recompensas extrínsecas de orden monetario no ocupan un lugar predominante en el sistema de recompensas del individuo. Para ello se realizaron una serie de investigaciones en las que se hicieron coincidir en distintas unidades a personas con alta y baja necesidad de logro. Se comprobó que los primeros trabajaban con mayor intensidad que los segundos sin necesidad de fijar una serie de primas. Posteriormente,



se ofreció unas gratificaciones a aquellos que producían por debajo; la respuesta fue que los resultados se equipararon.

La Necesidad de logro mediante la realización de un trabajo bien hecho propicia en la persona que:

- Esté mejor preparada ante trabajos duros y costosos
- Mayor constancia, iniciativa y responsabilidad
- Consecución de los objetivos organizacionales

Las personas que tienen una elevada necesidad de logro contribuyen en mayor medida, con su propio trabajo, a la consecución de los objetivos de la organización. Si tienen la posibilidad de elegir las personas que formarán parte de su grupo, dejan al margen todos aquellos criterios que se basen en relaciones afiliativas o de amistad, centrándose más en criterios de experiencia y competencia. Esta característica demuestra, una vez más, la necesidad de alcanzar el éxito en el trabajo que desempeñe. En las personas con baja necesidad de logro prevalecen otros criterios ajenos a la tarea.

### **La motivación de competencia**

Robina Ramirez (2001) sostiene que *“cuando nos aproximamos al estudio individualizado del trabajador en el contexto organizacional e intentamos descubrir los motivos por los cuales se establecen distintos grados de competencia en los trabajadores, aparecen una serie de interrogantes. Este es un problema al que se enfrentan los estudiosos de la fuerza motivadora de la conducta laboral”* (p. 88)

Con el fin de aumentar el rendimiento se han utilizado distintos mecanismos incentivos, los más antiguos se han basado en la teoría de la amenaza o castigo, otros determinantes del rendimiento laboral han sido las recompensas económicas, lealtad a la organización, creencias religiosas, etcétera.

La competencia inculca una serie de comportamientos en el individuo que se inscriben también dentro de la relación de trabajo. Nace de esta necesidad un deseo de conocer a fondo las peculiaridades de su trabajo. La satisfacción viene a medida que experimenta el éxito en la organización. Es propio de las personas que manifiestan esta necesidad el estar atentos a las nuevas técnicas y procedimientos que mejoren la productividad de la organización y mostrar al mismo tiempo aversión hacia los trabajos

rutinarios que apenas aportan algo nuevo al individuo. En relación a la interacción con el entorno manifiestan una afinidad hacia las situaciones nuevas. Se satisface resolviendo posibles problemas que surgen en la interacción entre personas o con la organización, manifiesta un deseo de influir en el entorno y de conformar las situaciones en las que se encuentra, mostrándose activo más que pasivo ante los nuevos acontecimientos. En caso de no poder influir en trabajo o situaciones la reacción es de aversión.

### **Incidencia del humanismo en la satisfacción laboral**

Robina Ramirez (2001) se refiere al estilo de dirección que se emplee, atribuyéndole un papel determinante en cuanto a la satisfacción laboral. Para el investigador la semejanza entre los enfoques mecanicistas de Taylor y el enfoque normativista de Weber estriba en que ambos trazan una serie de paralelismos dignos de análisis y que desembocan en unos estilos de dirección semejantes. La Administración, como organización de gran tamaño hereda todas aquellas características de funcionamiento propio de este tipo de estructuras estandarizadas, reforzando algunos aspectos: cadena de mando, preeminencia de los escritos, reglas detalladas, etc.

En los años de máximo esplendor de la burocratización de las instituciones, Douglas McGregor (1994) recoge los principios humanistas de Maslow y elabora la “teoría Y” en contraposición a los estilos de mando propios de las grandes organizaciones, dominadas por el estilo clásico de dirección: “teoría X”.

Así en su principal obra *"The Human Side of Enterprise"* (1994) expone la contraposición entre la "teoría X", que hace referencia a la teoría tradicional de mando, de corte mecanicista y la “teoría Y”. La primera parte da una visión negativa del trabajo, donde los empleados adoptan una postura de indiferentismo ante las necesidades de la organización sin proponer medidas para que se produzca un cambio en sus actitudes. Los directivos emplean las sanciones como único mecanismo de corrección conductual. De otro modo, la "teoría Y" parte de una visión más flexible y positiva de la persona humana. La dirección cuenta con que los empleados orientan su conducta hacia los fines de la organización, asumiendo las responsabilidades que sean necesarias para ello. Con ello la dirección tan sólo tiene que ocuparse de facilitar a los empleados que alcancen las metas organizacionales, coincidiendo éstas con sus propias metas. Intenta retomar los estudios de Maslow desde una óptica diferente; analiza al individuo en su puesto de

trabajo, establece un orden en los motivadores que le afectan directamente y fija una jerarquía entre unos y otros.

**Los supuestos de la motivación de la “teoría Y” son:**

- La aplicación de los esfuerzos físico y mental en los trabajadores es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.
- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando sólo en parte.

La "teoría X", basada en la motivación económica, parte de ideas inexactas sobre la naturaleza humana. Da una visión del trabajo errónea, afirmando que es inherente al hombre la falta de interés por el trabajo, es un castigo y en la medida de sus posibilidades lo eludirá. En esta visión del trabajo el hombre prefiere ser dirigido, evade responsabilidades y, por encima de toda ambición lo que desea es seguridad. Para ello hay que coaccionar, dirigir y controlar al trabajador para que contribuya adecuadamente al logro de los objetivos de la organización. McGregor se da cuenta que sobre estos supuestos no puede asentarse el comportamiento humano en el trabajo y propone la “teoría Y”, en la que la mayor recompensa que el hombre puede recibir de su trabajo es la satisfacción de estar haciendo algo que le realiza, no sólo aprende a aceptar lo que otros le mandan sino que también busca responsabilizarse de lo que hace.

Para analizar una organización habrá que conocer, por un lado, qué y como se entiende la naturaleza humana, y por otro, su adecuación a los factores estructurales en el funcionamiento organizacional; según se entienda al ser humano como sujeto

capaz de tener iniciativa, de dirigir su trabajo responsablemente o, por el contrario, ser un sujeto pasivo, destructivo y con necesidad de ser dirigido.

McGregor expresa con su teoría X e Y ambas posturas. Así las personas que ajusten sus acciones a la primera tendrán una motivación primordialmente económica, mientras que en la teoría Y sus características personales le llevan a preferir la motivación interna de la ejecución del trabajo a la externa de compensación económica. Según los roles que existan en la organización serán las formas de adaptación individual al puesto de trabajo donde se ponen en juego variables relacionadas con la autoridad-obediencia y profesionalidad-capacidad de autorrealización.

McGregor (1994) refiere que *“los supuestos de la teoría Y no han sido validados en forma definitiva. Sin embargo, son mucho más consistentes con el saber actual de las ciencias sociales que los principios de la teoría X. Indudablemente son susceptibles de perfeccionarse, de ser más minuciosamente elaborados y serán modificados a medida que vaya acumulándose la investigación, pero no es probable que sean totalmente refutados”*.

### **Las carencias del trabajador y la definición de insatisfacción**

Chiavenato (2007, pp. 53-54) hace referencia a otra de las aportaciones que han tenido mayor influencia en el estudio de la motivación y satisfacción laboral: la teoría de Herzberg y otros (1959). No sólo por haber sido objeto de numerosísimas investigaciones, sino también por las abundantes aportaciones con relación al rediseño de los puestos de trabajo. Esta línea de investigación está orientada hacia la búsqueda de aquellos factores que son la causa de la satisfacción-insatisfacción en el trabajo y sus repercusiones en el nivel de ejecución y las actitudes. Para la investigación realizada partieron de una entrevista semiestructurada en la que pidieron a doscientas personas (en su mayoría ingenieros) que describieran un episodio en el que se habían sentido especialmente satisfechas en el trabajo, la duración del mismo y si, este hecho, les animaba a trabajar con mayor intensidad. Y por otro lado, se les pidió que describieran aquellos momentos en los que denotaban insatisfacción. Mediante este análisis se trataba de identificar los elementos objetivos que causaban a juicio de los empleados la satisfacción-insatisfacción para cada individuo, a los que llamó “factores de primer nivel”, entre ellos: el reconocimiento (alabanza, mención o reproche, crítica, etc), logro (tener éxito o fracasar en el trabajo), posibilidad de desarrollo personal (trabajos que aporten conocimientos, experiencia, etcétera), promoción (mejorar el status,

expectativas), salarios, relaciones interpersonales (con los jefes o subordinados y con los compañeros de trabajo), capacidad directiva de los jefes, responsabilidad, política y normas de la organización, condiciones de trabajo (ambientales), trabajo en sí mismo (interesante, variado, creativo), vida privada (que haya sido afectada por el trabajo, volumen de trabajo, horario, etc.), seguridad en el trabajo (estabilidad en la organización), etc. Estos elementos objetivos producen una reacción psicológica de satisfacción-insatisfacción de las necesidades específicas del individuo, también llamados “resultados de segundo nivel”. Así un “resultado de primer nivel” puede provocar distintos “resultados de segundo nivel” en las personas. Una vez identificado los hechos que producen estos sentimientos de satisfacción-insatisfacción en el trabajo, se analizaron sus relaciones con el nivel de ejecución.

Herzberg descubrió que los hechos que causan satisfacción en el trabajo se refieren a los elementos intrínsecos del propio trabajo y los que producían insatisfacción son extrínsecos a él. Así, los factores intrínsecos al puesto de trabajo (logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, promoción, iniciativa, etc.), cuando están presentes motivan al trabajador y les causa satisfacción. Al mismo tiempo, su ausencia no le causa insatisfacción, a estos los llamó “factores motivantes”. De otro modo, sobreviene la insatisfacción si los factores externos al puesto de trabajo están ausentes, es decir, contar con las comodidades y un buen clima en el trabajo no causa satisfacción. Es erróneo pensar, por tanto, que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Deben medirse en escalas distintas, por eso se le denomina “análisis dual”. En este sentido, Herzberg sostiene que la estructura de las necesidades humanas no es jerárquica, sino dual, en contraste con la teoría de la jerarquía de satisfacción de necesidades de Maslow, Herzberg bautizó a los factores que producen insatisfacción con el nombre de "factores higiénicos", puesto que su ausencia provoca insatisfacción, pero su presencia deja la situación "limpia": ni satisfacción ni insatisfacción, y serían por orden de importancia: la política de la compañía, la supervisión, las relaciones con superiores, las condiciones de trabajo, el salario, etcétera. No son aspectos que motivan positivamente hacia el trabajo y pueden provocar desmotivación si no se dan en la medida requerida. De aquí deducimos que el contenido de la tarea será el principal factor motivador. El resultado de esta investigación fue la teoría del "*job enrichment*", consistente en fomentar la responsabilidad del empleado en su propia labor, suprimir determinados controles, proporcionar cierta autoridad y autonomía en su puesto de trabajo.

Su tono positivo, de atención a las oportunidades de crecimiento y mejora, supuso un nuevo sentido del trabajo. No basta que las condiciones del entorno sean adecuadas, es necesario que la tarea sea en sí misma interesante, variada, fuente de retos. Esto supone un salto hacia adelante en el intento de explicar la satisfacción laboral. Al mismo tiempo da un tratamiento adecuado a los incentivos económicos: si no están de acuerdo con el salario, basta con aumentárselo para reducir la insatisfacción, pero en este sentido no están más motivados para esforzarse. Para ello, es necesario proporcionar un determinado nivel de autonomía, responsabilidad y autocontrol, de forma que pueda satisfacer sus necesidades de logro, de competencia y autorrealización.

Herzberg mantiene que la calidad de vida es algo más que la renta per cápita o las condiciones físicas del lugar de trabajo -eso son mínimos imprescindibles- la calidad de vida incluye las libertades y la capacidad de participación y decisión: exige la puesta en escena de factores de crecimiento.

Refiriéndose a las grandes organizaciones, donde los trabajadores acceden con un nivel de formación, Herzberg hace hincapié en la falta de motivación que experimentan gran parte de aquellos que acceden por vez primera a dichas organizaciones, “después de muchas horas de aprendizaje diversificado, de haber salvado muchos obstáculos académicos, y de períodos en los que se han realizado grandes esfuerzos, la persona que entra a trabajar en las modernas compañías se encuentra con que en vez de que el trabajo le suponga una ampliación de su vida psicológica, ocurre exactamente lo contrario y las consecuencias de ganarse la vida son sucesivas amputaciones de sus aspiraciones, conocimientos, concepciones, y talento. Investigaciones posteriores han desarrollado una serie de conclusiones sobre las aportaciones de Herzberg. Un intento de realizar una clasificación más detallada de las fuentes de satisfacción de las necesidades, la teoría de instrumentos-objetivos en la que diferencian entre valencias extrínsecas e intrínsecas: las primeras corresponden a los resultados de las prestaciones, las segundas surgen de la propia actividad del trabajo. El instrumento para la satisfacción en el trabajo es la propia actividad y no los resultados obtenidos. Más concretamente lo que satisface a los individuos es la capacidad de aportación más que alcanzar un objetivo del comportamiento.

Las conclusiones a las que llegó Herzberg van más allá de las aportaciones realizadas por las anteriores escuelas. Robina Ramirez cita a Munduate (1984) quien refirió que *“para conseguir que el trabajador esté satisfecho con su trabajo y motivado a alcanzar elevados niveles de ejecución no basta con que las condiciones del entorno*

*(factores insatisfactorios), en el que él mismo se desarrolla, permitan la satisfacción de las necesidades de orden inferior”.* Es decir, no basta con que el nivel de remuneración sea suficiente, como argumentaba Taylor, o que se implante un programa de relaciones humanas para fomentar los grupos o para que el trabajador experimente la sensación de que es considerado por la empresa, se le atiende y se le quiere. Según Herzberg, aunque las características del entorno sean capaces de satisfacer las necesidades de orden inferior, ello no implicaría una mayor satisfacción, ni mayor motivación para alcanzar elevados niveles de ejecución. Será preciso que el trabajo en sí mismo sea significativo y retador, y que proporcione al trabajador responsabilidad, autonomía y control (factores satisfactorios). Así, el individuo podrá satisfacer las necesidades de logro, competencia y autorrealización, analizadas en los apartados precedentes.

### **Teoría de la equidad**

Existe también un reconocimiento para el aporte de Stacey Adams (1963) (Robina Ramirez Ramirez, 2001). El término equidad se define como la relación que guardan los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben; la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones, de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas. Es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, tolerancia, entusiasmo, etcétera) y un empleado de los resultados (salario, beneficio, activos intangibles como el reconocimiento, etcétera) según esta teoría, la búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una sólida y productiva relación con el empleado.

El equilibrio debe estar entre lo que el individuo entrega a la empresa con lo que recibe de la misma, ya que a las personas no solo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también que el sistema de recompensas (de todo tipo) sea justo. En este marco, los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen con el de otras personas.

De las comparaciones sociales pueden derivarse tres combinaciones: equidad/ excesiva recompensa/ poca recompensa

Si la persona percibe que hay desigualdad tratará de restaurar el balance perdido. Las reacciones a la desigualdad pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas.

El modelo de equidad se asocia al de expectativas pues ambos se basan en la percepción. Muy parecida a los cinco niveles de necesidades definidas por Maslow, y los dos factores de motivación, según la clasificación por Herzberg (intrínseca y extrínseca), la teoría de la equidad afirma que los resultados positivos y un alto nivel de motivación sólo puede esperarse cuando los empleados perciben un Trato justo. La idea es lograr un equilibrio saludable, Trato justo / Insumos, de una manera que parezcan razonablemente iguales.

Si la balanza se encuentra demasiado lejos en favor del empleador, algunos empleados pueden trabajar para lograr el equilibrio entre entradas y salidas por sus propios medios, por más que solicite la indemnización o reconocimiento. Otros se desmotivaron y otros buscarán alternativas de empleo.

### **La teoría de las expectativas**

Robina Ramirez (2001) hace referencia a la Teoría de las expectativas: los individuos desarrollan una serie de expectativas en relación con los resultados que pueden obtener como consecuencia de sus acciones. El comportamiento de las personas viene condicionado en parte por estas expectativas. De esta forma, estas teorías explicarían cómo los individuos a lo largo de sus vidas asimilan la influencia de las personas y grupos a partir de los valores y actitudes que demuestran a través del comportamiento, que también está condicionado, en parte, por aquello que esperan que suceda en el futuro. Efectivamente, los sujetos poseen expectativas acerca de los resultados de sus acciones que influyen en sus decisiones a través de la motivación. El comportamiento de los individuos se dirige a la orientación que le marcan sus necesidades como situación presente, pero a ese presente se une la capacidad de adelantar un nuevo presente a través de las expectativas que se hayan fijado los individuos. De esta forma, la teoría de las expectativas se basa en la posibilidad subjetiva de modificar la conducta para alcanzar unos determinados resultados y, ellas, pueden influir en las reacciones emocionales de la persona indirectamente. Cuando una persona espera que ocurra algo agradable, con frecuencia empieza a anticipar el hecho y el placer que traerá, por ejemplo, fantaseando o contemplando sus consecuencias o contándoselo a otros. Si el suceso no ocurre puede ser más desestimado que si no



hubiera sido esperado primeramente, tal vez debido al intensificado contraste entre el suceso anticipado y el fracaso que resulta. Por otra parte, una persona que espera un fracaso en alcanzar algún valor puede tener tiempo para levantar defensas contra él o para activar mecanismos originales que disminuirán el desagrado.

Los individuos pueden emprender un determinado tipo de comportamiento en la organización en función del grado en que consideren que tal compromiso le llevará al logro de los resultados deseados. Por ejemplo, si el objetivo más próximo es alcanzar una especialización mediante un adecuado proceso de aprendizaje actuará como incentivo para el trabajador todo aquello que suponga nuevos conocimientos, puesta en práctica de habilidades nuevas; ante las dificultades intentan los mecanismos que le acerquen a dar una respuesta a dichos problemas, esto les hace más constantes y esforzados, el resultado de todo ello es un aumento de la estima personal.

Hay otros individuos que prefieren obtener un resultado del trabajo en poco tiempo, van buscando el rendimiento inmediato, prefieren trabajos que no requieran el ejercicio de grandes habilidades, miden su esfuerzo en función del rendimiento obtenido no en función del aprendizaje realizado. Estos trabajadores suelen ser menos pacientes, tenaces, tienden a huir de las dificultades, cuando necesitan resultados concretos evitan los cambios de trabajo en los que tengan que adquirir nuevos aprendizajes. Tanto unos como otros, dirigen su conducta en función de las expectativas que se han formulado y la previsible respuesta de la organización a sus acciones.

Esto explicaría la importancia de desarrollar una serie de expectativas en el ámbito del trabajo. De esta forma si un empleado ha decidido alcanzar un nivel de productividad por encima de la media, desde ese momento su conducta dará un giro hacia ese sentido hasta que consiga las metas que personalmente se ha fijado.

Como pone de manifiesto la “teoría de las expectativas” los individuos poseen necesidades muy variadas, orientadas en función de las aspiraciones y deseos de los trabajadores. El tipo de diseño del trabajo puede producir efectos diferentes según el tipo de persona. Por tanto, la motivación de los empleados se mediría en función del reconocimiento de las diferencias personales de los empleados en relación a su trabajo y la capacidad de adaptación de la organización a cada una de ellas.

### **El modelo situacional de motivación de Vroom**

Para Chiavenato (2007, pp. 54-56) sin lugar a dudas ha sido Vroom (1964) el autor que mejor ha contribuido en la definición de las variables que se inscriben en el

proceso de motivación y se restringe, exclusivamente, a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales.

Para Vroom en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:

- 1 Los objetivos individuales, la fuerza del deseo para alcanzar los objetivos.
- 2 La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
- 3 Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.

Vroom señala además que una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

- 1 Objetivos personales del individuo: dinero, seguridad, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante, así como también otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer.

- 2 Relación percibida entre el logro de los objetivos y alta productividad. Si un objetivo importante es tener un salario elevado y trabaja con base en la remuneración por la producción, la persona tendrá una fuerte motivación para producir más. Si es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente, la persona tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción, ya que al producir más puede ser rechazado.

- 3 Percepción de la capacidad de influir sobre la productividad: si la persona cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho.

Según Vroom (1964) *“La fuerza o motivación  $F_i$  que tiene una persona para realizar un nivel de esfuerzo  $i$  es una función de la suma de los productos de las valencias correspondientes a cada nivel de ejecución por la probabilidad subjetiva de que al ejercer dicho nivel de esfuerzo se conseguirá alcanzar tales niveles de ejecución”*

1. Expectativa (E); percepción de la probabilidad de que dedicando una cierta cantidad de esfuerzo  $i$  se alcanzará un resultado  $j$ , de forma que si se trabaja un número determinado de horas se obtendrá un rendimiento específico. Las expectativas

toman un valor de 0 a 1 según que un determinado comportamiento conlleve un nivel de ejecución esperado.

2. Valencia (V); estimación del deseo de recibir tales recompensas según el nivel de ejecución j. Constituye la fuerza de atracción que un individuo tiene hacia un resultado. Los resultados pueden tener valencia positiva, negativa o nula, según haya atracción, aversión o indiferencia hacia los resultados. Cada resultado tendrá una valencia distinta para cada individuo, también en una misma persona la valencia de un mismo resultado puede ir variando.

3. Instrumentalidad (Ijk); estimación de la relación entre los resultados obtenidos y sus consecuencias para el sujeto, es decir, que al alcanzar un nivel de ejecución j obtendrá el resultado k. Por ejemplo: el acceso a un sueldo mejor, la promoción a otro puesto de trabajo de mayor prestigio, etc. Toman un valor de 0 a 1, según un resultado lleve o no al segundo. Si el valor es 1 se tendrá la seguridad de que el resultado es necesario y suficiente para alcanzar el segundo. De ahí la importancia de que la organización establezca un sistema de distribución de recompensas inteligible e imparcial para todos los empleados. Esta teoría también tiene aplicación para las personas que tienen encomendadas funciones directivas en la organización.

Como pone de manifiesto la “teoría de las expectativas” los individuos poseen necesidades muy variadas, orientadas en función de las aspiraciones y deseos de los trabajadores. De ahí que, mientras algunos trabajos pueden ocasionar una conducta motivada (teoría del enriquecimiento) para algunos, en otros no tiene porqué concluirse en el mismo sentido. El tipo de diseño del trabajo puede producir efectos diferentes según el tipo de persona. Por lo tanto, la motivación de los empleados se mediría en función del reconocimiento de las diferencias personales de los empleados en relación a su trabajo y la capacidad de adaptación de la organización a cada una de ellas.

Entre las teorías más recientes y representativas, María del Carmen Ancona Alcocer, Manuela del S. Camacho Gomez y Cecilia García-Muñoz Aparicio (2012) destacan la teoría de las facetas del trabajo y calidad de vida laboral, que indica que el potencial motivador de cualquier empleado es una función de multiplicación, sugiriendo tres estados psicológicos relevantes:

- *significado experimentado*, los empleados deben sentir que el trabajo tiene significado personal y que vale la pena según su sistema de valores;
- *responsabilidad experimentada*, ellos deben sentirse responsables por los procesos y resultados de su trabajo

- *conocimientos de los resultados*, necesitan recibir información, en forma regular, en sentido de si su desempeño en el puesto conduce a resultados adecuados y satisfactorios.

### **2.2.2 La carrera profesional**

Ya Freud (1930) señala:

*"Cuando no hay una disposición particular que prescriba imperiosamente la orientación de los intereses vitales, el trabajo profesional ordinario, accesible a cualquier persona, puede ocupar el sitio que le indica el sabio consejo de Voltaire. En el marco de un panorama sucinto no se puede apreciar de manera satisfactoria el valor del trabajo para la economía libidinal. Ninguna otra técnica de conducción de la vida liga al individuo tan firmemente a la realidad como la insistencia en el trabajo, que al menos lo inserta en forma segura en un fragmento de la realidad, a saber, la comunidad humana. La posibilidad de desplazar sobre el trabajo profesional, y sobre los vínculos humanos que con él se enlazan, una considerable medida de los componentes libidinosos, narcisistas, agresivos y hasta eróticos le confiere un valor que no le va en zaga a su carácter indispensable para afianzar y justificar la vida en sociedad. La actividad profesional brinda una satisfacción particular cuando ha sido elegida libremente, o sea, cuando permite volver utilizables mediante sublimación inclinaciones existentes, mociones pulsionales proseguidas o reforzadas constitucionalmente. No obstante, el trabajo es poco apreciado, como vía hacia la felicidad por los seres humanos. Uno no se esfuerza hacia él como hacia las otras posibilidades de satisfacción. La gran mayoría de los seres humanos solo trabajan forzados a ello, y de esta natural aversión de los hombres al trabajo derivan los más difíciles problemas sociales"* (Tomo XXI, pág. 80, nota 5).

Andrés Hatum y Rodolfo Q. Rivarola en su libro "La carrera profesional" (2007, pp. 17-62) consideran fundamental en todo proceso de aprendizaje y, por ende, de exploración y decisión profesional, hacerse responsable, asumiendo el compromiso que atañe como administrador de la propia carrera. Destacan que las personas que tienen

dilemas en sus carreras critican a las organizaciones en que trabajan y, si bien es cierto que puede existir cierta responsabilidad en las empresas, el principal hacedor y responsable de la carrera es uno mismo, ya que es uno quien debe crear las circunstancias para que los cambios sean factibles.

Los citados autores consideran que en ciertos momentos de la vida profesional se desatan tormentas originadas en el proceso de maduración, en las aspiraciones o en las crisis y que en cada persona confluyen ciclos de vida biosocial, profesional y familiar; los momentos de mayor tensión (crisis de los 40 años, estancamiento laboral, conflictos matrimoniales) pueden hacer eclosión a nivel profesional.

Asimismo señalan que el inicio de la carrera presenta desafíos tanto para la organización como para el profesional: para la organización, es importante que el joven logre integrarse a ella en el corto plazo e intentará conectarlo con los códigos y cultura del lugar y formarlos en sus funciones. Para la organización, porque querrá ver en el mediano plazo resultados concretos de su apuesta: un desempeño acorde con sus expectativas.

A tal efecto, establecen que es esperable que la persona pueda conseguir un ámbito apto para su desarrollo ya que es clave en la formación de su identidad profesional, que descubra cuáles son sus preferencias profesionales así como las competencias que debe perfeccionar para ejercer sus tareas y cumplir con lo que la organización espera de él o ella.

Hatum y Rivarola (2007) definen la identidad profesional como el conjunto de hábitos que una persona ha desarrollado en el ámbito de su trabajo y la potencial proyección de otros para cultivar en el futuro. La persona vuelca su interioridad vital al ambiente en un flujo permanente de ida y vuelta. La identidad profesional es un concepto puente y dinámico, puente porque corresponde a dos dominios y dinámico porque se va transformando de acuerdo con el desarrollo y maduración de la persona o los cambios en la configuración del contenido de las tareas y los roles que se desempeñan.

En ese orden, los niveles que resulta relevante indagar son las competencias, preferencias y creencias, según estos autores son:

## a) Competencias

Es el nivel externo y observable, el nivel de las habilidades y los hábitos que poseen las personas. A lo largo de la carrera profesional, las organizaciones demandan a sus miembros el desarrollo de competencias y habilidades que les permiten alcanzar determinados resultados, obtener logros y mejorar su desempeño en lo que hacen.

Cada vez más organizaciones se suman al grupo de las que definen para sus miembros un conjunto de competencias esperables. Los motivos que dan fundamento a esta tendencia están relacionados con buscar una mejor determinación del contenido de los puestos, son los medios para indicar cuáles son los hábitos que se esperan de la gente, a nivel de la empresa y de cada cargo.

Otro aspecto a tener en cuenta es la comprensión del sentido o motivo por el cual las desarrollamos, esencial para abordar el tipo de ajustes entre los criterios personales y los que impone el puesto. Los motivos subyacentes del desarrollo de una competencia pueden ser diversos:

- la búsqueda de una adecuación a los requerimientos de un puesto
- la satisfacción de expectativas que nunca pudieron realizar los padres
- la realización de una actividad intrínsecamente placentera
- la ejecución de actividades coherentes con los valores personales

Las motivaciones pueden ser clasificadas en dos grandes grupos: las que provienen de fuera de la persona, del exterior (familia, estudios, trabajo, por ejemplo) y las internas (necesidades, preferencias, valores). Es importante identificar estas fuentes, a veces ocultas, y distinguir entre ellas para ajustar los criterios externos e internos que tan críticos son para la evolución de la carrera profesional.

Los criterios externos son aquellas exigencias que provienen de donde está inmersa la persona (puesto, jefe, reportes directos, escuela, universidad).

Los criterios internos son los que hunden sus raíces en motivos intrínsecos: las preferencias, la disposición natural que hace que algunos aspectos de nuestro trabajo resulten más placenteros que otros.

Para abordar el dilema entre las sollicitaciones externas y las internas hace falta valentía y conciencia y una respuesta equilibrada a los dilemas entre los criterios externos e internos.

## **b) Preferencias**

Son una parte de la identidad y nunca cambian. Para una buena constitución de la identidad profesional, es necesario descubrir las propias preferencias, el talento natural.

Edgar Schein (1982) desarrolla el concepto de “*ancla de carrera*”, que se refiere a la identificación de un área creciente de estabilidad dentro de la persona que le permita crecer y cambiar en otras áreas. El ancla funciona como un conjunto de fuerzas que empujan o inhiben hacia las decisiones y opciones de carrera. Las anclas funcionan como una forma de organizar las experiencias, identificando un área de contribución a largo plazo, generando criterios sobre el tipo de contenido de trabajo en los que uno desea incursionar e identificar patrones de ambición y criterios para el éxito con los que uno se medirá a sí mismo. Cuando alguien actúa de acuerdo con su estilo natural, percibe una sensación de unidad consigo mismo que nutre su autoestima. A la vez, el medio externo le enviará mensajes que simplificando podrán ser de validación o desaprobación. Cuando hay alineación entre la validación del medio y el desarrollo placentero de competencias naturales, se trata de una situación que protege y favorece la salud mental de la persona y refuerza la construcción de la autoestima profesional.

Cuando una persona construye sus competencias de espaldas a sus preferencias, no experimenta el estado placentero de fluir que se alcanza cuando está realizando actividades alineadas con su talento natural. Este grado de gratificación intrínseca, indispensable para poder esforzarse en momentos de abatimiento, permite ir construyendo la autoestima profesional en una forma sana. A la larga, la falta de validación intrínseca, anclada en el desarrollo de habilidades coherentes con las preferencias naturales, llevará a buscar de alguna manera compensar esa insatisfacción interna, lo que expone a situaciones de mayor vulnerabilidad.

La divergencia entre aprobación externa y satisfacción interna propone un conflicto, al que se responde de tres maneras posibles:

- Adaptación: se realiza un esfuerzo para obtener la aprobación.
- Aislamiento: si se mira solo hacia adentro, la persona no se preocupa por las competencias no preferidas, que no coinciden con el estilo natural.
- Creatividad: cuando se intenta cuestionar los supuestos subyacentes a cada una de las dos posiciones, con el objeto de encontrar respuestas diferentes y novedosas que permitan sortear el obstáculo o dilema.

### c) Creencias

Son ideas o principios de acción que no han sido cuestionados. La palabra tiene muchos sinónimos: paradigmas, modelos mentales o supuestos básicos. Las creencias se van construyendo a lo largo de la vida. Generalmente su adopción está aparejada con los beneficios conseguidos cuando se utilizan para responder a problemas, y diseñar un perfil de desempeño exitoso. Sus estructuras suelen estar estrechamente vinculadas con los aprendizajes más tempranos, procedentes de aquellas personas muy significativas en la vida, que han dejado una fuerte marca en la historia personal. Operan de un modo no consciente, funcionan como certezas. Ese es su valor y su riesgo, porque si bien evitan vacilaciones y ahorran tiempo, no se cuestionan y se toman por ciertas, porque tiene que ver con poner en tela de juicio la identidad.

Estas creencias a las que Peter Senge (1992, p. 8) llama “*modelos mentales*” son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, imágenes o historias que influyen sobre como se entiende al mundo y como se actúa en él

Fredy Kofman (2001, pp. 252-254) señala que operan permanentemente en forma subconsciente, en la vida personal, en el ámbito laboral y en las organizaciones sociales, ayudando a dar sentido a la realidad y a operar en ella con efectividad, condicionando las interpretaciones y acciones y definiendo como se percibe, siente, piensa e interactúa. Dan significado a las percepciones filtrando información para no quedar paralizados por tener que prestar atención a todo. Las creencias son generalizaciones pero, en los momentos críticos en que se emplean, son concretas y específicas.

La coherencia entre competencias, preferencias y creencias servirá como un pronóstico de la futura efectividad laboral en el largo plazo y de felicidad y desarrollo en el trabajo. La construcción de competencias acordes con preferencias y sostenidas por creencias coherentes permitirá una identidad profesional exitosa en el mediano y largo plazo.

Estos autores inspirados en las ideas que Herminia Ibarra (2003) expone en su libro *Working Identity* elaboraron la metáfora del árbol: las competencias estarían en el nivel de las ramas, con mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones climáticas del entorno. El tronco soportado por las raíces funcionaría como las preferencias naturales, como aquellas cosas que no cambian. Por último, las creencias que subyacen serían el terreno al cual las raíces se han aferrado. Las creencias parecen ser lo más



estable del cuadro, aunque podría darse la situación de que se requiera un trasplante debido a un cambio de perspectivas.

Las creencias funcionan como el soporte oculto de toda la identidad profesional. Las preferencias no cambian, así que si se dejan de lado para responder a las necesidades del mercado, se conseguiría desarrollar una pseudoidentidad profesional totalmente adaptable aunque, en el fondo, se trataría de una identidad profesional sobreadaptada.

Si se desarrollan competencias sin tomar en cuenta los requisitos de las preferencias, suelen sobrevenir crisis profesionales o cambios de perspectivas que desafían las creencias.

Para resumir:

- Entender la identidad profesional permite comprender cuáles son las preferencias profesionales para lograr un desarrollo de carrera armónico.
- Conocer las preferencias permite trabajar en pulir las competencias adecuadas para desarrollar esa preferencia en talento y habilidades valoradas por la organización.
- En el camino de descubrir y desarrollar la identidad profesional, estar abiertos a cuestionar las creencias puede ser bueno para evitar inercias en la acción, y abrir el camino de la evolución de las preferencias.

Toda carrera ofrece dos flancos: el externo, observable, y el interno, inferible desde afuera pero conocido sólo desde adentro. Los factores externos son, título, salario, prestigio, estatus, poder, frecuencia de cambios en la carrera, viajes, influencia, número de subordinados a cargo. Entre los factores internos se cuentan el autoconocimiento, los objetivos, aspiraciones, valores, sentimientos, satisfacción, desilusiones. Ambas visiones pueden diferir, una persona puede tener una perspectiva externa exitosa pero estar internamente insatisfecha. Es importante incluir la perspectiva interna para llegar a un análisis integral y comprender la dinámica existente entre las dos.

Una carrera puede adquirir muy diversas formas según el estatus que se adquiera a lo largo del tiempo. Uno de ellos, y el más frecuente, es el que comienza ascendente y luego se estanca, la persona crece laboralmente durante un tiempo, para luego detenerse en una jerarquía o posición que no es la máxima posible. Esto se

relaciona con la ecuación de desempeño y potencial con que las empresas valoran a sus miembros. Muchos individuos pueden tener un buen o muy buen desempeño en su trabajo, pero si su potencial es limitado, si no son consideradas *high flyers*, es muy probable que su carrera profesional adquiera en el mediano plazo la forma de *plateau*. Muchas organizaciones diseñan las carreras de sus empleados en base a un análisis tanto de desempeño como de potencial.

La carrera intermitente evidencia tendencias ascendentes y bruscos descensos. Describe a algunas personas que, frecuentemente, cambian de trabajo en pos de un desafío nuevo, esa es su principal motivación. Uno de los problemas es la pérdida de la carrera organizacional. Quien así se conduce debería realizar una introspección para lograr un apropiado conocimiento y comprender mejor sus propias anclas de carrera.

La carrera declinante puede producirse después de un período ascendente y otro de estancamiento. Se trata de empleados que aportaron mucho a la organización, pero dejaron de hacerlo, algunos debido a cambios generales del contexto o tecnológicos; otros, a raíz de cambios en su motivación para el trabajo.

Cuando se produce una brecha entre los objetivos, necesidades, expectativas y valores personales y los de la organización, generalmente ambos sufren, tanto la persona como la empresa. La persona, porque siente que no encuentra su lugar, y la organización, porque no logra que la persona dé lo mejor de sí, todo su potencial, en su puesto. Las empresas no quieren perder a sus empleados valiosos, pero muchas veces no disponen del lugar que estos desean para satisfacer sus necesidades personales y profesionales.

Otro aspecto es que la insatisfacción puede ser producto del momento que atraviesa cada uno en su carrera y su vida personal. La evolución y la madurez traen aparejados diferentes desafíos vinculados al mismo tiempo con la etapa laboral y vital que atraviesa cada uno.

### ***2.2.3 Desde la Psicología Social de las Organizaciones***

Leonardo Schvarstein (1992, pp. 15-25) entiende que las organizaciones no son de “goma” y que es por ello que no pueden estar en disposición permanente al cambio, ya que muchos de los esfuerzos se orientan al logro de la previsibilidad y la estabilidad; en ese marco destaca que lo que hace a la esencia de las mismas no son los individuos sino las relaciones que entre ellos se establecen.

La organización incluye a los grupos, los determina y es, a su vez, determinada por ellos; el factor situacional, o sea las características de tiempo y espacio permiten comprender cómo estas determinaciones recíprocas concurren a la dinámica de los cambios sociales.

El objeto de la Psicología Social en las Organizaciones es la indagación de las interacciones entre individuos en ese ámbito específico y sus efectos sobre la configuración del mundo interno de cada uno de ellos. Desde este punto de vista, su ética está comprometida con el sujeto e instituye como criterio de salud la adaptación activa a la realidad. Es pensar en los individuos, producidos por las organizaciones y productores de ellas; las organizaciones son el contexto de acción en el cual se hacen decodificables las conductas de los sujetos.

En cambio una Psicología Social de las Organizaciones tiene por objeto, el estudio de las organizaciones como dominio fenoménico de interacciones específicas. Indaga en la especificidad del ámbito organizacional, situando allí a individuos y grupos, y proponiendo el análisis de las articulaciones institución- organización, organización-grupo y organización- individuo.

Psicología Social de las Organizaciones es pensar en ellas y en sus efectos sobre los individuos. Es entender, por ejemplo, cómo los rasgos que constituyen su identidad determinan modalidades de vínculo: la organización se transforma en texto para el análisis de las interacciones; su ética está comprometida con la organización y su objetivo es la eficacia en su accionar.

Desde la Psicología Social de las Organizaciones se considera el conflicto como emergente de la confrontación de dos racionalidades diferentes. La resolución de un conflicto llevará entonces a indagar, además de los factores personales que puedan estar en juego, la identidad de la organización y su estructura.

En la Psicología Social de las Organizaciones, lo estructural es elevado a la categoría de figura y lo vincular se transforma en fondo. En la Psicología Social en las Organizaciones, se invierte esta relación.

Schvarstein (1992) define a las instituciones como aquellos cuerpos normativos jurídicos- culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social. Así caracterizadas, las instituciones son abstracciones y las organizaciones son su sustento material, el lugar donde tienen efectos productores sobre los individuos e inciden en el mundo interno de los mismos. Las organizaciones son mediatizadoras en la relación entre las instituciones y los sujetos.

Para este autor una organización es una construcción perceptual, con límites arbitrarios y la relación institución- organización es una relación de determinación recíproca. Las organizaciones, en un tiempo y en un lugar determinado, materializan el orden social que establecen las instituciones.

Una tarea en común y un proceso de internalización recíproca que permite a cada miembro obtener una representación de sí mismo y de los otros en esta estructura, son entonces los principios organizadores del grupo, y del vínculo que une a sus miembros.

Schvarstein (1992, pp. 34-37) considera que el acontecer de los grupos está sometido a esta sobredeterminación organizacional en mayor o menor grado y depende de los siguientes factores:

- *La relación de su tarea con la tecnología central de la organización*
- *Su ubicación en la estructura jerárquica*
- *La estratificación jerárquica que presente el propio grupo: la calidad y cantidad de niveles jerárquicos en él representados. El autor distingue dos conceptos:*

Clase organizacional: constituida por miembros de un mismo nivel jerárquico. (ejemplo: clase de las enfermeras, clase de los médicos)

Familia organizacional: constituida por miembros agrupados en función de una tarea o finalidad. (ejemplo: servicio de cirugía)

- *El carácter formal o informal del grupo en relación con la estructura organizacional y con la naturaleza de su tarea*
- *La situación que determina la reunión del grupo*
- *La historia del grupo en la organización*
- *Las características individuales de sus miembros*

En cuanto a los conflictos Schvarstein (1992, pp. 41-44) cree que todo conflicto tiene una razón de ser, y desentrañarla es esencial para su comprensión y resolución. El reconocimiento de una racionalidad dominante en la organización y la jerarquía de valores que la sostienen es un requisito indispensable para ubicar los conflictos que puedan presentarse en los grupos.

La racionalidad dominante es la instalación de un orden simbólico que hace que los miembros tiendan a asignar los mismos significados a las cosas que allí ocurren. Los distintos tipos son:

*Racionalidad política:* La lucha por el poder y su correlato, el deseo de reconocimiento, convertidos en razón de ser.

*Racionalidad afectiva:* Basada en la estructura libidinal de los grupos, en su capacidad para la integración de los afectos o su disociación respecto de su tarea.

*Racionalidad técnica:* Reconocimiento de los modos tecnológicos de producción como prioritarios en la determinación de las relaciones entre los participantes.

*Racionalidad económica:* Privilegio de aquello que sustenta las condiciones materiales de existencia.

*Racionalidad ideológica:* La concepción del mundo y del lugar que la organización y uno mismo ocupan en él como razón de ser.

*Racionalidad estructural:* Sostén de los principios organizativos que se conciben como necesarios para el logro de una acción más eficaz.

Las organizaciones laborales tienen marcada incidencia en la manera como las personas conciben su presente y su futuro. El reconocimiento provee una sensación de lo que la persona vale, se relaciona con la autoestima e implica un orden de inclusión. Schvarstein señala que lo que constituye a la organización es la comunicación, y lo que constituye al grupo es la interacción. La participación de los individuos en los grupos y en las organizaciones se estructura en función del desempeño de roles.

Comunican:

- las paredes
- la vestimenta
- los sistemas de información
- la distribución de los espacios
- el acontecimiento que es portador de novedad

Los llamados “procesos de inducción”, aquellos que se programan para un individuo cuando ingresa a una organización, son paradigmáticos porque no sólo son portadores de lo explícito, de lo que se quiere que el individuo adquiriera, sino que el ingresante “abreva” en un excedente de mensajes connotados, muchos de ellos no controlables por la organización.

Para Schvarstein (1992) la organización es un sistema abierto, modificando y siendo modificada por su contexto, con un paradigma subyacente que se podría denominar adaptativo; también tienen características de sistema cerrado, en función de la preservación de su autonomía, bajo el paradigma de la autoorganización.

La identidad es aquello que las distingue y que tratan de conservar a lo largo del tiempo: las organizaciones se comportan como homeostatos que procesan las perturbaciones endógenas o exógenas de modo tal de mantener ciertas características invariantes. Se cierran sobre sí mismas, generando de continuo acciones que, reiteradas a lo largo del tiempo, preservan su identidad, conservan ciertos rasgos que le dan singularidad y continuidad. Todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización es constitutivo de su identidad.

La identidad se materializa a través de una estructura, que es la forma que asume una organización en un aquí y ahora concreto. El concepto de estructura, complementario con el de identidad, recoge la noción de sistema abierto para la organización. Así se puede comprender cómo, frente a las perturbaciones del contexto, la estructura se modifica pero la identidad permanece.

Según Schvarstein (1992, p. 64) los elementos de la estructura pueden ser agrupados en tres dominios:

- de las relaciones: alude a las relaciones entre las personas
- de los propósitos: los propósitos de todo orden que orientan las acciones de estas personas, ya sea individual o conjuntamente
- de las capacidades existentes: se refiere a los recursos de todo tipo que se desarrollan y emplean para el logro de los propósitos y la legitimación de las relaciones.

En ese contexto las relaciones de poder son constitutivas de la estructura social de la organización y tienen efectos sobre la constitución del mundo interno del sujeto. Se trata de un vínculo, una estructura interaccional compleja que se articula en el mundo interno de los sujetos, condicionando los modos en que asume sus roles. Como todo vínculo, presenta direccionalidad, se orienta a la satisfacción de necesidades.

No hay poder sin un altísimo monto de afectividad puesto en juego. Tanto desde la perspectiva de los sujetos, como de la organización, el poder convoca al pensar y al sentir, ambos con igual compromiso frente al hacer.

El orden de la organización es un orden represivo. De allí su naturaleza prevalentemente autocrática en lo referente a las relaciones entre sus integrantes. Existe una brecha entre el ideal democrático que alienta a la sociedad en su conjunto y lo que sucede en la vida de las organizaciones.

Para Schvarstein la contradicción individuo- organización aparece caracterizada de diferentes modos:

Individuo	-----	Organización
Autonomía	-----	Dependencia
Instituyente	-----	Instituido
Productor	-----	Producido
Principio de Placer	-----	Principio de Realidad
Proceso Primario	-----	Proceso Secundario
Inconsciente	-----	Consciente
Opacidad	-----	Transparencia
Incertidumbre	-----	Determinismo
Flexibilidad	-----	Rigidez
Apertura	-----	Cierre
Desestructuración	-----	Estructuración
Desorden	-----	Orden

### **La Organización como Sujeto Enunciador**

A través de los sistemas de trabajo, la modalidad para la toma de decisiones, etcétera; la organización comunica su representación de sujeto, de grupo y establece un modelo de relaciones. De esta manera, se constituye el sujeto enunciador. Por medio de sus inclusiones y omisiones, sus alumbramientos y ocultamientos, sus elecciones, exhibe un discurso que lo identifica.

El orden simbólico resulta de un proceso de negociación, en el cual cada uno procura, exhibe y hace uso de la cuota de poder que cree que le corresponde.

La heterogeneidad de necesidades e intereses disminuye en la medida en que se asciende en la pirámide de las organizaciones estructuradas jerárquicamente de

manera vertical. Quienes han accedido a posiciones de mando han pasado por un proceso de socialización secundaria, se corporiza lo instituido.

Schvarstein (1992, pp. 149-174) refiere que las organizaciones son un universo significativo del cual extraer sentido, y para ello deben identificarse los:

#### **SISTEMAS QUE REFIEREN A MODELOS SUBYACENTES:**

En relación a la Estructura, menciona que la cantidad de niveles jerárquicos que incluye es un indicador relevante para medir el grado de autonomía y que la relación entre estructura y roles es de solidaridad, se necesitan recíprocamente. En la mayoría de las organizaciones en las que se encuentra formalizada se denota a través de un organigrama, el cual es una representación pobre de la realidad interaccional de la organización de la que resultarán en general acciones también empobrecidas.

En cuanto a los sistemas de Planeamiento, refiere que los mismos denotan la teleología de la organización, las metas que persigue y los objetivos que se elaboran para alcanzarlas y otorga importancia al grado de participación que tienen los distintos sectores en la elaboración de los planes, ya que ello señala el poder y la autonomía que posee cada uno de ellos en relación con los demás.

En cuanto al sistema para la Toma de Decisiones, considera que si las decisiones se toman lejos del lugar de los problemas, además de resultar probablemente inapropiadas y costosas, indican dificultades en los procesos de delegación. Sin delegación no hay autonomía y sin ésta se resiente la motivación. Hay organizaciones en las que el modelo para la toma de decisiones es secuencial, en particular las de la administración pública. Un modo de decisión simultáneo, con todos los interesados interactuando en el mismo espacio, da cuenta por el contrario de un orden interaccional diferente, de la posibilidad de tratar los disensos de otra manera. La sistemática postergación de cierto tipo de decisiones marca la rigidez que suelen exhibir las organizaciones en todo lo relativo a esas cuestiones en particular.

Con respecto a los sistemas de Información, menciona que para que sean adecuados es necesario un modelo comprensivo de la propia organización, de sus procesos y de sus relaciones con el contexto. En la mayoría de los casos, los sistemas son fragmentarios, parciales, iluminan, quizás en exceso, ciertas porciones de realidad y dejan totalmente oscuras otras, la inadecuación de los sistemas de información resienten la comunicación.

Los sistemas de Control: Son mecanismos puestos en juego para asegurar la ocurrencia de las actividades prescriptas y los procesos programados en la forma



esperada. Interesan los controles que tienen que ver con las actividades de las personas y, en relación con ellas, el privilegio de los medios físicos, materiales o simbólicos.

Sistemas de Trabajo: La cadena seriada de producción es un ejemplo de trivialización de los comportamientos, de empobrecimiento de las relaciones.

Relaciones con el exterior: Cómo considera la organización a su entorno, en qué medida está atravesada por él, cómo se “adapta” a las demandas del contexto. La gente adquiere mayor compromiso cuanto más siente que la suya es una organización con “personalidad”, con una fuerte determinación interna que la orienta en la consecución de sus propios imperativos éticos.

Distribución del espacio físico: es una de las unidades más potentes en términos de comunicación.

Manejo del dinero: El dinero es un poderoso analizador. A través de los lugares en que se exhibe y de las maneras en que se oculta, es que habla la organización. Sirve para que la gente se valore, se compare, se aprecie y se envidie.

Por otra parte, el autor hace referencia a los:

**SISTEMAS QUE REFIEREN A LOS RECURSOS HUMANOS:** sus unidades significativas arrojan luz sobre la consideración que la organización tiene para con sus integrantes.

Sistemas de selección: Las personas están atentas a cada detalle cuando entran a trabajar en una organización, la tantean mientras son tanteados por ella y ésta representación no se modificará muy fácilmente en el futuro.

Sistemas de incorporación e inducción: Ya seleccionados, la incorporación es un proceso más o menos ritualizado; es aquí donde se perfecciona el contrato psicológico. Los individuos son particularmente vulnerables a la socialización secundaria continua cuando son evaluados, capacitados y promovidos y, se refuerza mediante sanciones y recompensas.

Sistemas de evaluación de desempeño: son sistemas donde se evalúa el desempeño del rol de cada miembro de la organización. El modo en que se mida y las cualidades que son evaluadas habla del tipo de organización.

Sistemas de capacitación: Donde la capacitación existe formalmente, suelen ser un sistema reductor de variedad, hay poca estimulación de su capacidad reflexiva y creativa.

Sistemas de promoción: junto con los de sanciones y recompensas, son esenciales respecto de cómo la gente percibe la administración de justicia en las organizaciones. Se las califica como justas o injustas, merecidas o inmerecidas; demuestran imparcialidad o favoritismo.

Sistemas de sanciones y recompensas: La sanción es una señal para el afectado y para el resto; aunque no se explicita todo el mundo opina sobre los motivos de la sanción. Las recompensas suelen ser importantes por omisión; allí donde no existe se resiente la motivación, ya que da lo mismo hacer las cosas muy bien que mas o menos.

Sistemas de Egreso: Es importante evaluar quién se va, porque se va, si se fue o lo "hicieron ir". La particularidad de los egresos es que siempre implican la elaboración de un duelo.

Sistemas de Remuneraciones: Palabras frecuentemente asociadas a estos sistemas, como arbitrariedad, discrecionalidad, confidencialidad, dan cuenta de su estrecha relación con el poder.

Sistemas de Identificación personal: Tarjetas personales, carnets de identificación, nombres en las puertas, uniformes, ropa de trabajo, son todos modos de identificar a quienes son sus portadores. Pero, también, les designan sus espacios, el modo en que se controla su ingreso y egreso, sus objetos y sus prerrogativas.

**SISTEMAS QUE REFIEREN AL AREA EXPRESIVA:** son relativos al clima emocional en cuanto al comportamiento de los superiores en relación con sus subordinados: aquellos marcan a través de su estilo de conducción los vínculos entre éstos. Se erigen en modelos de identificación o provocan rechazo, pero nunca generan indiferencia. El lenguaje utilizado en una conversación o comunicación escrita también es un signo de relación.

El tratamiento de las minorías: es un poderoso indicador para saber que sucede en una organización. A la consideración de lo religioso, lo étnico, lo político, debe agregarse el tratamiento de los discapacitados.

Ritos y ceremonias: La vida cotidiana de las organizaciones está plagada de pequeños rituales reveladores de su cultura. El inicio de las actividades, la apertura de las reuniones, las formalidades de la comunicación escrita, todas estas son manifestaciones de cultura relacionadas con los procesos de creación de sentido en una organización.

SISTEMAS QUE REFIEREN A LA VALORACION DE LOS RECURSOS El origen y la aplicación de los fondos son para los participantes señales inequívocas de las verdaderas intenciones de quienes dirigen la organización. Una empresa que no reinvierte destruye futuro, otra que distribuye ganancias entre su personal construye pertenencia. Por otra parte, la tecnología es un recurso que a la vez convoca recursos.

### **Valores propios de la organización:**

El mismo autor en su obra “Diseño de organizaciones” (2007, pp. 15-48) menciona que el reconocimiento de las tensiones está indisolublemente ligado a la experiencia humana. El lenguaje incorpora estas tensiones dando lugar al oxímoron: realidad virtual, anarquías organizadas, etcétera; cotidianamente se da la tensión entre los dos principios que caracterizó Freud: el principio de placer, guiado por la fantasía de satisfacción de las necesidades y deseos, y el principio de realidad, emergente del reconocimiento de los límites internos y externos.

También las necesidades y deseos respecto de las organizaciones se enfrentan a estas contradicciones:

Se quiere:

- que sean innovadoras pero cuesta aceptar la dosis de inercia conservadora que inevitablemente tienen, muchas veces para bien.
- que sean descentralizadas y se niega que sin un mínimo de centralización no hay cohesión.
- que sean flexibles y no se tiene en cuenta que una estructura siempre impone rigideces.
- que sean democráticas y participativas y, se ignora que, en tanto organizadoras de las diferencias, tienden a ser aristocráticas y exclusivas (se observa en las barreras que erigen frente al ingreso de un nuevo miembro).
- que sean equitativas, y se niegan las dificultades que existen para ser absolutamente equitativos en el marco de una puja de intereses particulares que involucra a las personas.
- que sean racionales y se niega la existencia de racionalidades múltiples a partir de cuya confrontación pueden adoptarse decisiones irracionales. Es más, se

considera irracional todo lo que no pertenece al dominio de la propia racionalidad.

- que sean transparentes, y cuesta aceptar que la opacidad es frecuentemente un indicador de cautela imprescindible. No todo se puede mostrar a todos en cualquier momento y en cualquier lugar.
- apelan a la iniciativa individual, sin tener en cuenta la existencia de personas que se sienten más cómodas en contextos que les indican claramente qué es lo que deben hacer.

Las organizaciones son espacios de contradicciones entre la racionalidad política y la racionalidad técnica, entre los proyectos y la resistencia, entre la austeridad y el despilfarro, entre el conocimiento y la ignorancia, entre la omnipotencia y la impotencia, entre la semejanza y la diferencia, entre la cooperación y la competencia, entre el orden y el desorden.

Nos confrontan con estas contradicciones y nos ponen frente a la necesidad de resolverlas situacionalmente, porque no importa cuántas veces las resolvamos, permanecen allí para volver a manifestarse frente a cada nueva contingencia.

La literatura de divulgación difundida en los últimos quince años, ha enfatizado que las organizaciones deben ser flexibles, innovadoras, descentralizadas, participativas, racionales, equitativas, transparentes, negando las contradicciones y obteniendo resultados paradójicos: al ir en pos de los objetivos y negar la contradicción, suelen alejarse aún más de aquello que pretenden. La falta de reconocimiento de las tensiones y las contradicciones da lugar a situaciones paradójicas:

-No puede haber una visión compartida sin la posibilidad de disentir (lo cual significa que no puede haber consenso sin disenso)

-No puede haber participación sin una genuina posibilidad de elegir no participar

-No hay apoderamiento sin un claro sistema jerárquico de autoridad

-No hay autonomía sin límites

-No hay cooperación sin competencia

-No hay negociación sin pérdidas

-No hay alineamiento sin conflictos

-No hay proyecto sin resistencias

-No hay cambio sin invarianza

- No hay expectativas sin decepciones
- No hay innovación sin riesgos
- No hay aprendizaje sin errores
- No hay errores sin costos
- No hay información sin ruido

El autor sostiene que estas paradojas aparentes pueden resolverse aceptando la existencia de las contradicciones y la necesidad de su resolución dialéctica en el transcurso del proceso de organización y propone al diseño como producto dinámico para la resolución de las mismas. Así el diseño consiste en la identificación y resolución de las contradicciones, en el marco de un contexto de significación dado por la organización, ya que no es lo mismo una entidad privada que una pública.

Schvarstein analiza la tensión existente entre modernidad y posmodernidad y sus implicancias en el campo de las organizaciones:

PARAMETRO	MODERNIDAD	POSMODERNIDAD
Límites con el contexto	Precisos	Difusos: tecnologías, alianzas, tercerización
Estructura	Piramidal (jerárquica). Estratificada	Redes, anarquías organizadas, estructuras matriciales
Principio	Unidad de mando	Dependencias múltiples
Propiedades estructurales	Rigidez. Centralización	Flexibilidad. Descentralización
Predominio de lo	Estructural. Morfoestático	Coyuntural, situacional, emergente: flujo y transformación. Morfodinámico
Relaciones, énfasis en la	Subordinación. Autoridad. Teoría X (McGregor)	Autonomía: autogestión y empowerment. Teoría Y (McGregor)
Estilo de conducción	Directivo, controlador	Contingente, nutricional. Feminización del management
Lugar de trabajo	Localizado (centralizado). Trabajo=lugar (ir al trabajo)	Remoto (teletrabajo). Trabajo=actividad
Tiempo de trabajo	Horarios rígidos	Horarios flexibles
Toma de decisiones	Racionalidad dominante. Preferencias claras	Racionalidad limitada. Preferencias problemáticas
Planeamiento	Estratégico	Contingente
Propósitos	Ex ante	Ex post
Resolución de conflictos	Verticalidad. Autoridad	Negociación, lucha por la asignación de significados
Control	Omnipotente. Externo a las personas y los procesos. Por actividades	Laissez-faire. Interno: incorporado al proceso. Autocontrol. Por la cultura
Valores	Disciplina. Alineamiento. Conservación de lo instituido	Creatividad, innovación. El cambio como instituyente. El éxito es una

		trampa.
Ofrecimiento	Seguridad en el empleo	Empleabilidad
Organización del trabajo	División del trabajo. Especialización. Posiciones fijas	Integración. Polivalencia. Posiciones rotativas
Proceso del organizar	Especificación. Universalidad	Ambigüedad. Particularidad/ singularidad
Metáfora	Máquina	Organismo
Relación individuo-organización	Complementaria	Complementaria

Fuente: Schvarstein, L. (2007). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Buenos Aires. Paidós

**Límites en el contexto:** En la modernidad, los límites con el contexto eran precisos. Hoy se impone la tercerización, externalizar todo aquello que no es lo esencial del producto o servicio que se produce y resulta complejo distinguir dónde radica el límite entre el tercero y la organización, dado que están absolutamente integrados en el nivel de procesos.

**Estructura:** En la modernidad las estructuras impuestas eran piramidales y jerárquicas (el modelo era el ejército), se valoró la noción de unidad de mando, cada persona debía responder a un solo jefe. A partir de la posmodernidad, se crean otras formas: estructuras matriciales, aparece una fuerte tendencia a fortalecer los equipos, prevalece la noción de grupo por sobre la noción de organización. Se produce un achatamiento de las pirámides jerárquicas por vía de la eliminación de niveles. Esto conduce a que se eliminen instancias de supervisión, existen procesos de autogestión dentro de cada uno de los niveles. Se vislumbra la sustitución de las jerarquías autoritarias por jerarquías lógicas en relación a los procesos, ya no se sostiene la autoridad que no agrega valor a los procesos de la organización.

**Propiedades estructurales:** En las organizaciones de la modernidad, prima la centralización y la rigidez, y esto es visto como un atributo de solidez, consistencia y permanencia. Desde la posmodernidad, se aprecia la descentralización y la flexibilidad, aparece la expresión estructuras flexibles. En la posmodernidad prevalece lo morfodinámico, la capacidad de la organización para ir modificándose: surge de la interacción entre la organización y su contexto.

**Relaciones:** La modernidad pone énfasis en la dependencia del sujeto respecto de la organización, en la posmodernidad se impone el fortalecimiento del sujeto, basado en su autonomía y su capacidad de autogestión. Actualmente, se ha vinculado la relación jefe-subordinado a la problemática de género. Concurrentemente

con la teoría X, el rol gerencial era afín a las características de lo masculino. Hoy se resaltan aspectos del rol ligado a la nutrición del subordinado, a la facilitación de su desarrollo, a la contención de sus ansiedades para que pueda desempeñarse más eficazmente. La relación con los empleados requiere características más propias de lo materno que de lo paterno.

Lugar de trabajo: Otra diferencia es la relación que establece el sujeto con el lugar de trabajo. Ahora gana espacio el trabajo a distancia, en casa o itinerante. Las personas trabajan en relación de dependencia desde sus casas o se conectan con sus oficinas desde los despachos de sus clientes, hoteles, etcétera. Hay una gama de nuevas relaciones entre las personas, basadas en nuevas tecnologías de comunicación. Hay una tensión entre aislamiento y socialización y se recomienda que el trabajo desde el hogar no exceda las tres veces por semana, porque el sujeto queda aislado y se debilita la pertenencia a la organización. Surgen los fenómenos como el de los trabajólicos (workaholics), ya que no hay límites de horario, trabaja en función de resultados y recibe su paga en función de ello. A esto se suman condiciones de seguridad e higiene: en muchos hogares no están previstas las cuestiones ergonómicas relativas a espacio, equipamiento, etcétera.

Tiempo de trabajo: Los horarios fijos están pasando a flexibles, concurrentemente con el teletrabajo, facilitado por los medios de comunicación.

Toma de decisiones: En la modernidad, el homo economicus era capaz de identificar sus preferencias y otorgarles prioridad para la toma de decisiones. Herbert Simon con su teoría de la racionalidad limitada introduce tempranamente una fisura posmoderna: el hombre solo puede decidir según los tiempos requeridos, con la información y basado en los criterios que tiene disponibles, lo cual limita la racionalidad (Simon, 1947).

Planeamiento: En la modernidad dominó la idea de planeamiento estratégico, era posible pensar en establecer planes a largo plazo, los escenarios podían preverse con anticipación. Con la aceleración tecnológica y los cambios sociales, se impone un nuevo oxímoron: el del planeamiento contingente, que privilegia la disposición para readecuar los planes rápidamente en función de las perturbaciones contingentes del contexto.

Propósitos: El papel rector de los objetivos ha signado la perspectiva moderna: los objetivos organizacionales que son siempre ex ante, previos a las actividades a que dan origen, son los que orientan la acción: se deben especificar todas y

cada una de las acciones conducentes hacia esos objetivos, sus responsables, los recursos necesarios y plazos de ejecución. Los objetivos planteados ex post refieren a que primero ocurren las cosas, se realizan las acciones y, luego, se encuentra un objetivo para justificar lo que se hizo. Esto alude más a la noción de proceso: no es que no haya objetivos sino que van surgiendo dinámicamente en el curso mismo de las interacciones internas y externas en la organización.

**Resolución de conflictos:** en la modernidad, el conflicto es indeseable, costoso, innecesario. Si existen poderes legítimos, intereses no contradictorios y preferencias claras el conflicto no debe suceder. La posmodernidad legitima la existencia de la contradicción, la relativización de los valores, la admisión de los distintos puntos de vista de los protagonistas según sus intereses, se obliga a soluciones negociadas, consensuadas; ninguna solución que no cuente con el apoyo de todos será efectiva.

**Control:** En la modernidad el control es externo a los procesos y a las personas. Los inspectores de calidad probaban el producto, hoy se postula que la calidad no se controla sino que se produce. Si antes el jefe era el que controlaba las actividades del subordinado, hoy se tiende al autocontrol y se instrumentan dispositivos e incentivos para lograrlo. La apuesta de la modernidad es el control omnipotente, la posmodernidad con el privilegio de la contingencia, de fragmentación, de la dilución de los límites, lo niega como posibilidad.

**Ofrecimiento:** En la modernidad las empresas ofrecían seguridad en el empleo. Hoy día merced a la disponibilidad de nuevas tecnologías, están prescindiendo de la gente que tiene un nivel de desempeño no solamente aceptable sino a veces excelente. Permanecer ya no depende de los conocimientos ni de la capacidad o la buena conducta, los despidos obedecen a una cuestión estructural. Los teóricos dicen que la empresa debe ofrecer empleabilidad, deben mantener actualizados a sus miembros en conocimientos y habilidades, de manera que resulten empleables si se decide prescindir de ellos. La capacitación es la nueva panacea, a pesar de las evidencias que demuestran que mayores conocimientos no permiten acceder a nuevos empleos porque lo que se está reduciendo en la oferta de empleos

**Organización del trabajo:** En la modernidad la organización se fundaba en la división y la especialización. Actualmente se imponen la polivalencia y la rotación.

**Metáfora:** Caracteriza a la modernidad la metáfora de la organización como máquina: cada pieza en su lugar y un comportamiento trivial que garantiza las mismas



salidas frente a las mismas entradas. En la era posmoderna, el discurso reinante es la metáfora de la organización como organismo, como ser vivo adaptado y adaptándose al medio ambiente, transformándolo y transformándose, integrado, buscando los nichos dentro de los cuales ubicarse. Un ser guiado por el programa biológico de la supervivencia, que escapa a menudo a las posibilidades de raciocinio, lo que introduce un límite a la ilusión del conocimiento total. Hay un debilitamiento de la especificación y una revalorización de la ambigüedad. Algunas empresas suprimen las descripciones de puesto para evitar la rigidez de las burocracias. La tolerancia a la ambigüedad deviene en una característica personal deseable, ya que algunas personas se sienten perdidas en estos contextos y demandan mayor clarificación. La contradicción entre especificación y ambigüedad es un indicador de la tensión entre modernidad y posmodernidad.

Relación individuo-organización: Tanto en la modernidad como en la posmodernidad, tomado de la literatura del management, se trata de una relación de naturaleza complementaria; las nociones de visión compartida y misión se encuentran en ambos discursos. Pero Schvarstein la concibe como una relación complementaria y antagónica al mismo tiempo, porque la organización se ubica en una posición de restricción con respecto a los grados de libertad de las conductas de los sujetos que la componen, ya que el trabajador debe cumplir las normas, las políticas y las condiciones que le impone la organización, aún cuando no sean de su agrado. En la medida en que no se modifique la apropiación del producto del trabajo humano, en la medida en que persistan las diferencias generadas en los actuales modos de distribución de la riqueza. En la sociedad dual, que divide a los que están adentro del sistema y quienes quedan afuera, el desempleo estructural, la concentración de la riqueza y la exclusión cada vez mayor inclina la balanza del poder del lado de la organización y del capital. La gente tiene terror de perder el empleo y se aviene a reducciones de salarios, eliminación de horas extras, imposición de estar localizable a toda hora y al deterioro en las condiciones de trabajo. Autogestión, *empowerment* y trabajo en equipo en este contexto quedan reducidos a técnicas confirmatorias del orden instituido antes que a valores determinantes de un nuevo orden instituyente; son solo un nuevo mecanismo de control.

### **2.3 Egresos: Jubilación – Renuncia**

El proceso de envejecimiento es diverso para cada una de las personas que lo atraviesan en la medida en que está relacionado con el género, la historia de vida, el nivel socioeconómico, el educativo, la trayectoria laboral y aspectos del contexto cultural en el que la persona se desarrolló.

La protección a través de pensiones de jubilación ha supuesto un largo proceso de conquista social y su aparición y desarrollo responde a la necesidad de regular los errores u omisiones del mercado a través de la intervención del Estado. En la actualidad, aspectos como el envejecimiento de la población, la obligatoriedad de las jubilaciones y la extensión de las prejubilaciones parecen generar desconfianza sobre el mantenimiento del sistema en el futuro y llaman la atención sobre las relaciones entre las necesidades sociales y la actual coyuntura económica de crisis mundial. Además, el devenir demográfico de las últimas décadas ha puesto sobre la mesa el debate sobre las fronteras reales de la protección en materia de jubilación. Este tema ha centrado el interés no solo de técnicos, especialistas y académicos, sino que también está muy vivo en el conjunto de la población o en los medios de comunicación. (Morales Romo, 2010)

La jubilación se refiere al retiro del individuo del campo laboral, por lo tanto implica un grado de desvinculación del trabajador con la organización en la cual se desarrolló por un significativo período de tiempo. Esta desvinculación no es completa porque existen lazos sentimentales de filiación con la misma y con sus miembros, que derivan de las experiencias generadas en el transcurso de la vida laboral.

Según Chiavenato (2007, p. 358) la jubilación es considerada como “*un movimiento de salida de la organización, el cual se presenta cuando las personas alcanzan la edad límite o el tiempo trabajado suficiente para jubilarse y abandonar la organización*”. En virtud de la valoración social que tiene el trabajo –entre otras cosas-, el cese laboral influye en la vida del trabajador, su familia y su entorno, ya que se rompe con lo establecido y conocido, en la renuncia y, mucho más en la jubilación, al tener que enfrentar un nuevo estilo de vida además del prejuicio social asociado al envejecimiento.

Al jubilarse, ambos, hombre y mujer tienen que enfrentarse a diferentes situaciones y utilizar sus recursos internos y externos para modificar sus condiciones de vida y ponerse en armonía con un medio diferente al vivido hasta entonces: cambios en

su rutina diaria, en sus roles sociales y actividad, pueden generar una crisis cuyo ajuste podría lograrse con la capacidad para explorar nuevos intereses vocacionales.

Si la jubilación interroga al yo en sus referencias identificatorias ¿Por qué si para algunos la jubilación es la libertad y oportunidad de poder realizar proyectos que tuvieron que ser postergados, para otros es el fin? Si bien la esperanza de vida en estos veinte años se ha incrementado y las distintas etapas del ciclo vital se posponen y alargan en el tiempo, la edad sigue siendo una convención a la que adhieren las políticas públicas: la jubilación es solo un proceso administrativo normado que deja de lado los efectos que en las personas, la sociedad y la institución puede causar este cambio de estatus del trabajador. Sería esperable considerar que la jubilación es algo más que un proceso administrativo, ya que si bien para algunos puede ser el momento de disfrutar del tiempo libre, para otros es un momento de estrés e inestabilidad. Conociendo estos riesgos, realizar un trabajo de anticipación permitiría transitar asertivamente por esta fase vital, convirtiéndola también en una oportunidad de crecimiento que propicie el replanteo del futuro con madurez y cierta serenidad.

Rubén Figueiredo y Marcelo Vázquez Avila en su libro “Alto desempeño, talento, carácter y determinación” (2005, pp. 136-137), se refieren al retiro de los deportistas y reflexionan haciendo un paralelo con el mundo de la empresa. Destacan la importancia del desarrollo tanto personal como laboral y lo importante que es adelantarse al entorno ya que los deportistas cuando no son capaces de prever la salida, ésta termina siendo traumática.

Las organizaciones que buscan destacarse no pueden trabajar solo en la detección, incorporación y formación del talento, sino que otros temas son relevantes y merecen atención sistemática: la permanencia en el tiempo de las personas claves. Y, de manera obvia, esto se relaciona con los reconocimientos y recompensas. Consideran que las salidas de las personas por motivos biológicos (como la jubilación) o por desvinculaciones (por bajo desempeño o reestructuraciones) impacta en la retención, incide en el clima social, en la satisfacción laboral y en el orgullo de pertenecer a la organización.

La manera en que se lo planifica, los motivos que se esgrimen, la selección y formación de los reemplazos, el modo en que son tratadas las personas en ese trance, son hechos que repercuten internamente, es una comunicación informal que la empresa hace a todos aquellos que permanecen, es un condicionante de alto impacto en el clima interno, puede generar respuestas no buscadas en el desempeño de la organización y

afectar el compromiso, la motivación y la entrega. Como contrapartida, lo que pueda hacer la empresa para acompañar el proceso de la mejor forma, el contexto familiar, la aceptación y contención que sea capaz de brindar, será otro de los factores que pueden contribuir de modo relevante a procesar la situación. Al momento de la jubilación hay un cambio abrupto de rutina y si bien en un primer momento tiene el encanto de la novedad, se pasa de estar ocupado a no tener obligaciones. Si, además, la persona ha estado en puestos importantes, en ese momento deja de ser llamado, requerido, consultado, ya no tiene asistentes, no es referente, disminuyen los ingresos económicos, no tiene la exigencia ni la tensión de la actividad diaria. Tampoco la “adrenalina” que mantiene alerta y que permite disfrutar. La denominación es por demás elocuente, pasa a formar parte de la clase pasiva, es un horizonte previsible y, en los últimos años de vida laboral, este horizonte se acerca incluso más rápido.

Una variante de la jubilación que se ha desarrollado a partir de las reestructuraciones y recortes de gastos es el retiro anticipado o prejubilación, es decir unos años antes de la edad legal, el empleado es “invitado” a abandonar la actividad. A veces esto se realiza de manera protegida: la empresa brinda apoyo económico y hace menos dura la caída, pero se trata de una jubilación precoz.

En las pobres economías latinoamericanas, emergentes y cíclicas, existe otra forma de retiro: inesperado, se da cuando se produce el despido, cuando la persona se desvincula, no siempre puede reinsertarse dentro de la misma actividad, con responsabilidades equivalentes, ejerciendo en aquello en lo que tiene experiencia y en un nivel parecido al que tenía.

Volviendo a la metáfora del deportista, debe haber una preparación adecuada para que el retiro acontezca con buenos resultados, un plan de sucesión pensado y ejecutado, incluyendo un período de formación del nuevo ocupante por parte del “experto”. Aún en el mejor plan, estando todos de acuerdo, siempre existe un abandono, un cambio de estatus y un lugar que se cede a otro, un duelo que se debe trabajar.

Por otro lado, para que las organizaciones se estructuren estables, estas deben construirse a través de las interacciones personales, en forma armónica, cotidiana. El nuevo milenio trae nuevos mandatos culturales, la instauración del individualismo como un valor hace que se piense a la persona en forma aislada, creando la polarización entre vida privada y laboral.

Al mismo tiempo, las organizaciones económicas son atravesadas por los cambios que se van originando, los que transforman la cultura organizacional y las políticas de las mismas. Las modificaciones producidas en los últimos años hacen variar las necesidades y exigencias de las personas, la inestabilidad en los ámbitos laborales hace que decaiga la fidelización de los empleados con la empresa, siendo una preocupación la retención y es primordial tener en cuenta las necesidades de las personas. Atender el desarrollo profesional y el desarrollo vital, debe ser un objetivo de la organización, siendo necesario incorporarla como política de la misma, evitando así futuras dimisiones. En situaciones difíciles el especialista en recursos humanos debe transformarse en facilitador de valor para la gente y la organización, ya que en esos momentos desfavorables pueden llevar a los empleados más valiosos a analizar sus condiciones.

### **Contrato Psicológico**

Según Tena Tena (2002) en el presente contexto, el contrato psicológico ha cobrado renovada relevancia como determinante de la conducta en las organizaciones, propiciando la evolución del concepto.

El contrato psicológico es un término creado por los científicos sociales y hace referencia a las expectativas y creencias tácitas del empleador y empleado comprometidos en una relación laboral. Tena Tena cita a Levinson (1962) atribuyéndole mayor importancia que el contrato legal en virtud de las expectativas implícitas que no pueden ser resueltas por mecanismos tales como la negociación colectiva.

Asimismo Tena Tena (2002) señala que al ser esencialmente un constructo perceptual, la posibilidad de que surjan discrepancias entre las partes que participan en el intercambio -con respecto a sus creencias y expectativas en lo que hace a sus mutuas obligaciones- es evidente. Los principales componentes del proceso son las palabras, escritos, hechos, inferencias que se hacen de las interacciones cotidianas y otros indicadores que son interpretados como promesas. Se empieza a crear durante el proceso de reclutamiento y selección, cuando las partes discuten los aspectos formales de la relación laboral y, tanto por razones conscientes o inconscientes, se pueden producir lagunas en la comprensión porque ninguna de las partes articula completamente sus expectativas; además puede haber un cambio impredecible de las condiciones organizacionales. Una vez que el empleado empieza a integrarse en la empresa puede completar los vacíos que tiene en su información. Diferentes

representantes de la organización, pueden enviar mensajes incompatibles en cuanto a lo que la organización espera, consecuentemente, las personas recibirán señales distintas y esto llevará a tener una percepción confusa de los términos del contrato. También puede darse ambigüedad a causa de la fragmentación del contrato por la involucración de diferentes agentes, llevando así a la violación del contrato.

Otro aspecto del contrato psicológico que señala la autora es su dinamismo, ya que se revisa continuamente mientras la relación de trabajo se desarrolla debido a la asimilación de más información y al tener más experiencias. La violación del contrato se da cuando una parte fracasa en cumplir con las obligaciones que tiene; los empleados incluso pueden adoptar una serie de actitudes y comportamientos con el fin de distanciarse psicológicamente si creen que sus contratos han sido abrogados. Los empleados perciben que las promesas han sido rotas, que han sido tratados injustamente, produciendo decepción, descenso de confianza, disminución del trabajo y de la satisfacción organizacional y disminución en la intención de permanecer en la empresa; también atribuye especial importancia a la falta de confianza, pudiendo resultar costoso para la empresa en términos de productividad, calidad y clima laboral.

Tena Tena (2002) reflexiona que la diversidad que se da en la fuerza laboral, unidas a las necesidades de innovación y adaptación de las organizaciones requieren estrategias individualizadas en la gestión del contrato psicológico, ya que las organizaciones tienden a subestimar la diversidad de las necesidades de sus empleados, asumiendo que sus valores culturales y sus valores personales son los mismos.

#### ***2.4 Representaciones sociales***

La investigación está también sustentada en la Teoría de las Representaciones Sociales. El estudio de las representaciones sociales en tanto formas de conocimiento del sentido común ha sido ampliamente desarrollado tomando en consideración diversos lugares de anclaje y diversos órdenes de dinámica que contribuyeron a su formación, su estructura, su funcionamiento y sus efectos. Entre ellos, la atención se ha fijado principalmente sobre la contribución de la transformación de los saberes científicos en saberes del sentido común a través de los canales de las comunicaciones y de las pertenencias culturales y sociales (Moscovici, 1961).

La representación social tiene que ver con el conocimiento que se constituye o que se forma a partir de las experiencias pero también, de las informaciones, conocimientos y modelos de pensamiento que se reciben y transmiten a través de la

tradicción, educación y la comunicación social. Está en la intersección entre lo psicológico y lo social.

La representación social a la vez que refleja la realidad es un factor constitutivo de la propia realidad. Las representaciones sociales tienen un carácter colectivo, esas organizaciones están modeladas por las mentalidades colectivas y por las modalidades del pensamiento no formal. Moscovici (1988) sugiere que los grupos sociales crean representaciones sociales como una medida de control de la realidad filtrando la información que es recibida individualmente, pero que es manipulada socialmente a través de un proceso que estructura la realidad.

Las representaciones sociales refieren a formas de conocimiento elaboradas y compartidas al interior de un grupo que participa de prácticas sociales comunes y que tiene una determinada inserción en la estructura social (Moscovici, 1984; Jodelet, 1986). Estas representaciones orientarían la acción de los miembros de un determinado colectivo, prescribiendo comportamientos y condicionando adhesiones, toda vez que permitirían soportar la identidad de los mismos. De este modo, el contenido de las representaciones que los individuos poseen depende de los grupos y las relaciones sociales en que estos participan (Doise, 1991), no existiendo una representación homogénea para todas las personas, sino derivándose representaciones diferenciadas para los diversos contextos sociales, económicos y culturales existentes. Estas representaciones constituirían el campo psicológico interno (Galam y Moscovici, 1991) que delimita los grados de libertad que tendrán los sujetos a la hora de tomar decisiones y actuar.

Por otra parte, se debe tener claro que el calificativo social de una representación se deriva más de las funciones prácticas de la representación que de su origen compartido. Entre estas funciones se encuentra la de familiarizar a los sujetos con lo extraño y lo novedoso, permitiendo incorporar los esquemas inusuales en aquellos preexistentes. Se trataría de un saber pragmático, el saber del sentido común, que permitiría racionalizar las prácticas sociales, de modo de facilitar al sujeto el dominio sobre su ambiente y la anticipación de las conductas de los otros grupos. Es decir, produce y orienta las conductas y la comunicación social (Moscovici, 1979, 1984; Carugati & Palmonari, 1991) de los miembros de un grupo, permitiendo asistir a la construcción social de la realidad.

Para Berger y Lukmann (1986, p. 70) *“desde que uno observa los fenómenos que son específicamente humanos, entramos al reino de lo social. Lo*

*específicamente humano del hombre y su sociedad están unidas de manera inextricable. El homo sapiens es siempre, y en la misma medida, un homo socius”.*

Para Jodelet (1988 p. 172), las representaciones sociales son imágenes que condensan un conjunto de significados; sistemas de referencia que permiten interpretar lo que sucede, categorías que sirven para clasificar las circunstancias, los fenómenos y a los individuos, teorías que permiten establecer hechos sobre ellos. Se trata de *“una manera de interpretar y de pensar nuestra realidad cotidiana, una forma de conocimiento social”.*

Para Jodelet (2002), los objetos que estudiamos están inscritos en un contexto social y cultural y en un tiempo histórico y así entonces esta autora considera que se puede caracterizar la representación como *“una forma de saber práctico vinculando un sujeto con un objeto.*

La representación social es siempre representación de alguna cosa (el objeto) y de alguien (el sujeto). Las características del sujeto y el objeto tienen una incidencia sobre las características de la representación.



**Capítulo III**  
**METODOLOGÍA, CONTEXTO DE LA**  
**ENTIDAD Y ACTIVIDADES**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Método, metodología, técnicas**

Tipo de Investigación: Cualitativa – Exploratoria – Transversal – Retrospectiva/ Prospectiva, buscando comprender las dimensiones relevantes en función de la decisión de continuidad o renuncia.

Para llegar a los objetivos planteados en esta investigación se abordó el estudio desde la perspectiva cualitativa. Durante el proceso existe un movimiento de libertad, intercalado con etapas de definición y formalización; en donde el marco teórico elegido y el contexto del investigador, actúan como un referente permanente.

Desde esta perspectiva se describe y comprende la realidad que se estudia, y también por su carácter explicativo, se encuentra el "por qué" de los hechos observados. Esta explicación implica la propuesta de una teoría intermedia o sustantiva que integre sistémicamente el conocimiento sobre determinada realidad.

Se estudian los aspectos subjetivos en el contexto social planteado, logrando una comprensión del fenómeno estudiado, debido por un lado a la creatividad y flexibilidad que permite el método y, por otro lado, al abordaje y rol del investigador, es decir la realidad se "reconstruye" entre la relación investigador – investigado. Por lo tanto, se asume que la realidad es aquella que representan y/o reconstruyen las personas intersubjetivamente y que expresan en sus relatos. Éstos son interpretados por el investigador, quien según los marcos teóricos que asuma y los contextos sociales que defina, propone una comprensión de los datos o hechos observados, entonces el investigador no se presentará como neutro o ajeno en la producción del conocimiento (Vasilachis de Gialdino, 1992).

A la investigación cualitativa se la define también por su posibilidad de profundizar y diversificar el conocimiento sobre aquello que las personas piensan, sienten y creen, lo cual subyace profundamente en su conciencia, aspectos que no suelen ser obvios o accesibles a instrumentos "objetivos" o exactos de "medición" objetiva. Son realidades que no se pueden recoger y conocer de forma concreta sino que deben ser interpretadas o "elaboradas" a partir de las expresiones, los gestos, las palabras, la acción o inacción de los sujetos investigados. Es entonces, que la perspectiva cualitativa permitirá estudiar a las personas en sus escenarios naturales y en sus relatos.

En esta investigación, la realidad social o el mundo de la vida es concebido como holístico, dinámico, contingente, abierto, creativo y singular a cada espacio social y tiempo. Como la realidad no sólo la constituyen los hechos concretos, materiales y susceptibles de “medición” objetiva, la realidad también incluye la percepción que tienen de ella las personas que la observan o viven, pues estas percepciones son funcionales y reaccionan sobre dicha realidad.

El objeto de estudio serán las percepciones y las representaciones sociales definidas según Moscovici (1979) como entidades casi tangibles que circulan, se cruzan y se cristalizan sin cesar en el universo cotidiano de los sujetos, a través de una palabra, un gesto, un encuentro. Asimismo, señala que si bien es fácil captar la realidad de las representaciones sociales, no es nada fácil captar el concepto.

El reconocimiento de los hechos, las representaciones, los sentimientos y las motivaciones reconstruidos en el relato de los actores es lo que permite sustentar la pertinencia y posibilidad de la perspectiva cualitativa en esta investigación.

Por otro lado, la construcción del conocimiento será guiada por lo que se denomina diseño emergente, se estructura a partir de los sucesivos hallazgos que se van realizando durante el transcurso de la investigación.

Por su parte el investigador no puede obviar sus valores, su posición en la realidad, sus experiencias y una intencionalidad de conocimiento de la realidad que estudia. La subjetividad es inevitable y atraviesa las elecciones previas y el conocimiento obtenido. *“El investigador privilegia lo profundo sobre lo superficial, lo intenso sobre lo extenso, lo particular sobre las generalidades, la captación del significado y del sentido interno, subjetivo, antes que la observación exterior de presuntas regularidades objetivas.”* (Vasilachis de Gialdino, 2006: p. 49)

La investigación es exploratoria porque, como se mencionó en los antecedentes, no existen muchos estudios empíricos que analicen el egreso desde la perspectiva aquí planteada y por ser, además, promisorio. Según Sampieri (2006) generalmente estos estudios *“determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables”* (p. 102)

La investigación es de corte transeccional o transversal (Sampieri, 2006: p. 208) porque los datos se recolectan una sola vez, es decir, en el momento de egreso del entrevistado.

**Población y muestra:**

**Muestra:** 33 renunciantes y 39 jubilados. Nro. muestral: se determinó por el criterio de saturación de la información

**Universo:** empleados que egresan por renuncia y jubilación de una entidad bancaria.

**Unidad de Análisis:** empleados que egresan por renuncia o jubilación durante el año 2012.

**Factores de inclusión:** Todos los empleados que egresan por renuncia o jubilación y que accedan a la entrevista.

**Factores de exclusión:** No se realiza entrevista de egreso a aquellos que son despedidos o no se les renueva el contrato.

**Selección de la muestra:** Tratándose de una metodología cualitativa, el criterio para la selección de la muestra es no probabilístico, intencional buscándose a aquellas personas que egresan por jubilación o renuncia.

**Instrumento para recolección de datos:** entrevistas semi estructuradas. La entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito investigativo.

Es una herramienta flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, permitiendo la posibilidad de aclarar preguntas, reorientar la investigación y resolver las dificultades que pueden encontrarse frente a la persona entrevistada.

Como el carácter de la entrevista es flexible y abierto, su contenido, orden, profundidad y formulación de las preguntas se encuentran por entero en manos del entrevistador (Sautú, 2003). Si bien en este estudio se elaboraron dimensiones y a partir de ahí las preguntas sobre la base del problema, su orden puede ser modificado, al igual que la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos bajo estudio.

En ese contexto, la entrevista de egreso es un instrumento utilizado para conocer las opiniones de aquellos que se desvinculan de la organización con el objetivo de recabar información que permita mejorar las acciones en el futuro, partiendo de la premisa de que aquel que se va de la institución se siente menos inhibido a la hora de brindar información; la entrevista individual, en tanto que confidencial, permitió ahondar en temas específicos en relación con los objetivos de estudio. Para efectuar el análisis referido precedentemente se tomó como unidad de registro temas eje, a cuyo alrededor se organiza el discurso.

Las entrevistas tuvieron una duración de alrededor de una hora, a partir de las cuales se indagaron los siguientes ejes temáticos: valoración general del tiempo pasado en la entidad, remuneración percibida a lo largo de su carrera en la entidad, aspectos positivos en la gestión de RRHH, propuestas de mejora en el funcionamiento general de la organización, motivo de la desvinculación, conformidad con las funciones desempeñadas.

**Recursos:** Las entrevistas fueron desgrabadas y procesadas con el software Atlas-ti versión 6.0.

### **Plan de análisis de datos**

Los datos fueron analizados a través de categorías emergentes del discurso de los participantes. Se utilizó el soporte técnico del software Atlas.ti para el establecimiento de vínculos entre dichas categorías, estableciéndose subcategorías de acuerdo a las distintas opiniones que emergen.

En el caso del análisis cualitativo, la aproximación metodológica permite conservar el lenguaje original, indagar la visión que el empleado tiene de su propia historia y de los condicionamientos de la organización, lo que lo hace particularmente rico para el análisis de estrategias, a los fines de actuar como disparador de nuevas políticas. Las inferencias que se espera realizar podrían ser significativas en cuanto al camino a seguir en ese sentido, escuchar las distintas posiciones que se adoptan frente a la renuncia o la jubilación posibilitaría fundamentar teóricamente la conveniencia de realizar una tarea preventiva que evite que personas de valor se alejen de la organización y contar con herramientas que faciliten el paso a la nueva etapa a aquellos que se jubilan.

## Dimensiones y guía de preguntas

### RENUNCIA

Dimensiones	Preguntas
Trabajo	¿Considera que el puesto en el que ha trabajado se ha adecuado a lo especificado en la entrevista de ingreso?
Institución	¿Considera que ha contado con las herramientas necesarias para desempeñarse en su puesto de trabajo? Según su consideración ¿cuáles son los aspectos a mejorar de la Institución?
Cultura	¿Cuál es su valoración de la cultura de la organización?
Causa Renuncia	Motivo de la desvinculación
Recursos Humanos	¿Qué piensa usted de la gestión de RRHH?

### JUBILACION

Dimensiones	Preguntas
Trabajo y trayectoria	¿Cuál sería su valoración general del tiempo laboral que ha pasado en el Banco?
Institución	¿Considera que ha contado con las herramientas necesarias para desempeñarse en su puesto de trabajo? ¿Propondría alguna mejora en el funcionamiento general de la Institución?
Cultura	¿Cómo describiría la cultura del Banco?
Proyecto	¿Qué planes tiene para la etapa que se aproxima?
Recursos Humanos	¿Cuáles considera Ud. que son los aspectos positivos en la gestión de RRHH y cuáles los aspectos de mejora? ¿Qué opinión le merece la remuneración percibida a lo largo de su carrera en el Banco?

### 3.2 **Contextualización de la entidad bancaria**

Las crisis internacionales, rápidamente extienden su alcance al sistema financiero global y derivan en una crisis global del empleo. Una vez superada para Argentina lo que ahora aparece como una primera etapa de ese estallido mundial (2008/2009), se abre un conjunto de interrogantes. La creciente desigualdad e inequidad sobre cómo se han distribuido los frutos del crecimiento durante las últimas décadas y la falta de una adecuada gobernanza del sistema financiero global se encuentran en el centro del debate respecto de las causas de la ya mencionada crisis. Esto ya había sido advertido en 2004 por la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, quien reconocía su gran potencial positivo pero, a la vez, advertía sobre los desequilibrios que ella genera, tanto entre los países como en el interior de cada uno de ellos.

Como ahora es reconocido por diversos investigadores y documentos de organismos internacionales, las propias características del modelo de acumulación dominante, desde fines de los años setenta, centrado en un desarrollo desmedido del sector financiero y enmarcado en un proceso de liberalización y desregulación de los mercados, ha tenido su correlato en un importante estancamiento del empleo.

Entre los años 2001 y 2002, Argentina atravesó por una de las crisis económicas más graves de su historia. Durante ese período el PBI se redujo un 15%, la tasa de desempleo alcanzó al 22% y más de la mitad de la población cayó por debajo de la línea de la pobreza. Esta crisis no fue solo económica sino también institucional, política y social.

En este contexto, se inició durante el segundo trimestre de 2001, un proceso de destrucción sistemático del empleo, que se extendió durante diecinueve meses a lo largo de los cuales se verificó una contracción del 13% en la cantidad de puestos de trabajo formales. En una primera etapa, la destrucción de empleo se debió tanto a la caída de las incorporaciones de personal como al crecimiento de las desvinculaciones. En el período 2008/2009, los procesos de ajuste del empleo fueron similares, pero sustantivamente diferentes en cuanto a la intensidad y duración del período recesivo.

#### **Tipo de organización**

##### **Estructura:**

Está gobernada por un Directorio compuesto por presidente, vicepresidente y ocho directores, sus mandatos tienen una duración de seis años, renovándose por

mitades cada tres años y, los cargos de presidente y vicepresidente se renuevan conjuntamente. Los miembros del Directorio pueden ser designados nuevamente en forma indefinida.

### **Cultura, Misión, Visión:**

Es una institución caracterizada por una cultura de fuerte contenido técnico profesional con énfasis en procesos de desarrollo y aprendizaje continuo. El clima de trabajo reinante invita a realizar tareas calificadas, con exigencia permanente, en forma interdisciplinaria en muchos casos y con posibilidad de efectuar aportes desafiantes. El proceso de selección del personal que ingresa al Banco es una tarea de alta sensibilidad por su impacto social, por ese motivo es que a través de las políticas de recursos humanos vigentes se pone especial énfasis en el resguardo y tratamiento de la información recibida a través de las diferentes postulaciones. Si el reclutamiento y la selección son procesos claves para aprovisionarse de las cualificaciones y competencias necesarias, en el caso de la entidad bancaria lo es mucho más porque la permanencia de los seleccionados va a ser prácticamente indefinida.

El Personal del banco posee un Club donde es posible realizar diferentes tipos de actividad tanto al aire libre como en espacios cubiertos. Las instalaciones permiten convocar a los empleados con su familia para pasar un día al aire libre o realizando distintas prácticas deportivas.

Existen tres bibliotecas, dos de carácter técnico y una biblioteca dedicada exclusivamente a libros para esparcimiento y cultura general, a disposición de los empleados y administrada por el personal de maestranza.

Respecto de inquietudes del personal fuera del ámbito propiamente laboral, existen actividades culturales donde es factible integrar otros saberes o aptitudes al grupo humano del Banco.

El modelo de estructura orgánica implementado se sustenta a través de: una organización orientada a la estrategia: siendo los usuarios el Estado Nacional, la Ciudadanía y haciendo foco en la misión primaria y fundamental, esta Institución desarrolla procesos internos específicos que coadyuvan al cumplimiento de sus atribuciones, a partir del aprendizaje y conocimiento de sus integrantes.

Una gestión dinámica y transparente: la actividad deberá estar sustentada en la transparencia de sus decisiones y en una gestión que logre resultados en forma eficaz.



A nivel interno, y en relación a su cultura y recorrido histórico como institución, puede definirse a la entidad como una organización “máquina”, de índole burocrática. Cada dependencia tiene definido su rol dentro de la función del conjunto. Si bien en algún caso, como el de las áreas operativas, provee una alta productividad, en otros los resultados no son tan eficientes. Este modo de pensar mecanicista, está arraigado y es muy difícil de cambiar, en función de la índole misma de la tarea: fuertemente normativo. Se realza la claridad, regularidad, exactitud y la eficiencia conseguida a través de la creación de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica y de detalladas reglas y regulaciones: circulares, comunicaciones, textos ordenados, etc.

La vida organizacional está controlada por la tarjeta magnética, se espera que las personas cumplan sus funciones en el horario determinado y que se tomen su descanso de 45 minutos en la franja estipulada a tal efecto.

Es una organización “estructura”, a través de patrones de autoridad de superior a subordinado: va desde el tope superior (Presidente, Directorio, Gerente General, Subgerente General, etc.) hasta el más bajo: asistente. Esta cadena debe utilizarse para la comunicación y la toma de decisiones.

Como organismo gubernamental se interrelaciona con el entorno y la comunidad en general, manteniendo una cultura propia: con ideas, valores, normas, rituales y creencias que la sostienen. Está atravesado por la política, lo que promueve un conjunto de intereses y conflictos.

### **Datos Sobre el Capital Humano.**

Tiene una dotación de más de 2400 personas al 31 de diciembre de 2012; un 60% son graduados universitarios. Del total de personas un 47% son mujeres y un 53% varones. La edad promedio de los empleados es de 43 años.

El personal que ingresa permanece bajo contrato a plazo fijo por un período de seis meses, renovable por el mismo período. Al año, luego de dos seguimientos realizados con el empleado y sus superiores, se decide el pase a planta permanente o la rescisión de la relación contractual. En la inducción se le proporciona a los nuevos empleados información básica de la entidad, actitudes, normas, valores y patrones de conducta esperados, para ayudarlo a adaptarse satisfactoriamente a su trabajo y llegar a sentirse parte de la organización.

Posee un programa de pasantías, en el marco de lo establecido por la Ley 25.165 de Pasantías Educativas, que da oportunidades a estudiantes universitarios argentinos, celebrando convenios con diversas casas de estudios

El programa de Pasantías del Banco abarca un período de 6 meses renovables por hasta dos períodos más a criterio de la Institución y de acuerdo con la Evaluación de Desempeño del Pasante.

### **Gestión del desempeño:**

Cuenta con un sistema de gestión del desempeño que establece las competencias genéricas y de conducción requeridas para los distintos puestos, cuyo objetivo es garantizar que las evaluaciones se conviertan en un verdadero instrumento de gestión, generando oportunidades de crecimiento individual y que permitan la selección de los recursos humanos que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Los comportamientos esperados se describen de una manera diferente en función de cuatro niveles:

<b>Nivel</b>	<b>Cargos</b>
Grupo 1	Chofer, Maestranza, Ordenanza, Secretaria, Portavalores, Asistente administrativo, Asistente técnico
Grupo 2	Analista, Analista Sr.
Grupo 3	Jefe, Subgerentes
Grupo 4	Gerente, Gerente Principal, Subgerente General, Gerente General

### **COMPETENCIAS GENÉRICAS**

Autodesarrollo y Capacitación.

Capacidad Analítica.

Capacidad Técnica y Profesional.

Compromiso y Responsabilidad.

Comunicación Efectiva.

Flexibilidad.

Integridad y Ética.

Orientación a la Calidad, al Servicio y a la Mejora Continua.

Orientación a la Comunidad y al Usuario Interno.

Proactividad.

Trabajo en Equipo

**COMPETENCIAS DE CONDUCCIÓN:**

Capacidad de Ejecución.

Capacidad de Negociación.

Desarrollo de Colaboradores.

Liderazgo.

Planificación.

Toma de Decisiones.

Visión Estratégica.

**Capítulo IV**  
**RESULTADOS**

Los distintos discursos recogidos derivaron en la construcción de categorías conceptuales que se presentan en el siguiente cuadro:

### CUADRO GENERAL DE CATEGORIAS

<b>Categorías</b>	<b>Códigos</b>	<b>Renunciantes</b>	<b>Jubilaciones</b>
A. Causa renuncia	A.1. Estancamiento	7	0
	A.2. Perfeccionamiento	5	0
	A.3. Nuevo empleo	8	0
	A.4. Otras causas	13	0
B. Proyecto Jubilado	B.1. Familia	0	6
	B.2. Actividades/placer	0	8
	B.3. Trabajo/profesión/docencia	0	10
		0	24
C. Trabajo	C.1. Cambio desafío	3	0
	C.2. Búsqueda de desarrollo profesional	3	4
	C.3. Desmotivación	15	0
	C.4. Tarea enriquecedora	7	3
	C.5. Tarea limitante	9	0
	C.6. Tarea fuente de conflicto	8	2
D. Institución	D.1. Aspectos a mejorar- valoración del talento	14	8
	D.2. Aspectos a mejorar- evaluación del desempeño	21	9
	D.3. Aspectos a mejorar- prejubilable	0	8
	D.4. Aspectos valorados- prestigio	8	6
	D.5. Aspectos valorados- organización escuela	14	7
	D.6. Aspectos valorados- entidad nutricia	0	6
	D.7. Sentimientos	3	15
E. Cultura	E.1. Estructura burocrática	5	0
	E.2. Influencia política	4	2
	E.3. Escasez de recursos	2	0
	E.4. Liderazgo ejercido	8	0
	E.5. Falta de transparencia-inequidad	5	2
	E.6. Clima laboral	5	4
	E.7. Comunicación de superiores y entre pares	4	4
	E.8. Comunicación a nivel institucional	4	0
	E.9. Maltrato	2	1
	E.10. Problemas con el jefe	2	0
	E.11. Relaciones con pares y superiores	24	15
F. Recursos Humanos	F.1. Nuevas políticas y encuestas	4	3
	F.2. Cambio en la comunicación	4	0
	F.3. Beneficios	5	10
	F.4. Capacitación	15	11
	F.5. Remuneración	13	8
	F.6. Atención brindada por RRHH	0	4

**MUESTRA:**

- Renuncias

Está compuesta por 33 renunciantes con un promedio de edad de 36 años, que se distribuye según se detalla:

<i>Por área</i>	<b>f</b>	<b>%</b>
Económica	16	49
Auditoría	8	24
Operaciones	2	6
Normativa	2	6
Jurídica	1	3
Relaciones Institucionales	2	6
Servicios Centrales	2	6

<i>Por nivel educativo alcanzado</i>	<b>f</b>	<b>%</b>
Secundario	3	9
Estudiante universitario	3	9
Graduado universitario	20	61
Posgrado	7	21

<i>Por posición</i>	<b>f</b>	<b>%</b>
Analista Sr	4	12
Gerente	3	9
Analista principal	2	6
Subgerente	2	6
Asistente	13	40
Analista	8	24
Secretaria	1	3

- Jubilaciones

La muestra incluye 39 jubilaciones con un promedio de edad de 65 años, que se distribuyen:

<i>Según el área</i>	<b>f</b>	<b>%</b>
Económica	1	3
Auditoría	7	17
Tesorería	5	13
Servicios Centrales	16	40
Jurídica	4	10
Normativa	2	5
Seguridad	1	3
Operaciones	1	3
Sistemas	1	3
Presidencia	1	3

<i>Según el nivel educativo</i>	<b>f</b>	<b>%</b>
---------------------------------	----------	----------

Primario	5	13
Secundario	15	38
Terciario	1	3
Graduado universitario	16	41
Posgrado	2	5

<i>Según la posición</i>	<b>f</b>	<b>%</b>
Analista Sr	6	15
Gerente	2	5
Analista principal	.-.	.-.
Asistente	5	13
Subgerente	4	10
Analista	12	31
Mayordomo	2	5
Jefe	2	5
Supervisor	1	3
Auditor Sr	1	3
Secretaria	4	10

## **Análisis de las Categorías-Interpretación de las Frases**

## RENUNCIA

**A. Causa renuncia:** Hechos o situaciones que originan la decisión de desvincularse.

**A.1. Estancamiento:** Hechos o situaciones que originan la decisión de desvincularse de la institución por sentir falta de posibilidades de crecimiento profesional y/o personal.

Dentro de las causas que originan la renuncia, los entrevistados manifiestan dificultades para lograr un desarrollo profesional: ya sea por no acceder al aprendizaje de nuevas tareas o a la adquisición de mayores responsabilidades:

*“Me siento estancada a nivel profesional, puedo dejar de trabajar por eso decidí renunciar”* (Carla, 39 años, graduada universitaria, asistente, Area de Auditoría)

*“Renuncio porque dejé de aprender (...) con el Gerente de la dependencia no encontré el espacio para comunicarme. Ya había decidido renunciar aunque no hubiera conseguido otro trabajo y así se lo manifesté a mis superiores inmediatos”.* (Marcos, 28 años, graduado universitario, asistente, Area Económica)

*“Renuncio porque hay escasas posibilidades de asumir mayores responsabilidades y de crecimiento horizontal”.* (Juan, 29 años, graduado universitario, asistente, Area Económica)

**A.2. Perfeccionamiento:** Hechos o situaciones que originan la decisión de desvincularse de la institución para realizar diversas capacitaciones:

*“He decidido realizar un posgrado, de 12 meses de duración, en una Universidad de España. El mismo es un posgrado de Economía en Turismo y Medio Ambiente. Para realizarlo he sido becada en una universidad sita en Palmas de Mallorca”* (Josefina, 36 años, graduada universitaria, analista, Area Económica)



*“Renuncio porque voy a realizar un MBA en Chicago. El MBA dura dos años. En el área donde estoy no tengo posibilidades de desarrollo profesional y económico”* (Raúl, 34 años, graduado universitario, analista, Área de Auditoría)

**A.3. Nuevo empleo:** Hechos o situaciones que originan la decisión de desvincularse de la institución por haber encontrado otro trabajo mejor en algún sentido para el sujeto.

Otras razones refieren a la obtención de un nuevo empleo que implica mayor remuneración, nuevos desafíos y acceder a puestos de conducción:

*“Mi decisión de renunciar está basada en mi deseo de cambio, la nueva posición que voy a ocupar en el Banco XXX como Subgerente, me obligará a ver otros temas propiciando nuevos aprendizajes”.*  
(Amado, 40 años, posgrado, analista principal, Área Económica)

*“Renuncio porque tengo una propuesta laboral en un Organismo Internacional con sede en Argentina, por la remuneración y la posibilidad de tener mayor injerencia en la toma de decisiones”.*  
(Francisco, 42 años, posgrado, analista Sr, Área Económica)

*“El principal motivo de mi decisión es debido a un nuevo desafío que se me ha planteado en esta etapa de mi carrera profesional y laboral”.* (Carlos, 38 años, graduado universitario, subgerente, Área Económica)

*“Me voy a una consultora de Economía, tengo la expectativa de encarar un nuevo desafío para mi carrera profesional”.* (Mariano, 41 años, posgrado, gerente, Área Económica)

*“Me desvinculo debido a que he recibido una oferta laboral del Banco XXX, en un puesto superior al que poseo actualmente y una remuneración de u\$s 2500. Mi familia reside en San Rafael, Mendoza,*

*de manera que me encontraré más cerca de la misma*". (Guido, 30 años, posgrado, asistente, Area Económica)

*"Renuncio para poder generar un negocio mucho más rentable: se trata de un emprendimiento empresario del rubro espectáculos en el que mi rol es de socio gerente"*. (Juan, 29 años, universitario en curso, asistente, Area Económica)

*"Siempre quise hacer una experiencia en el exterior y decidí aceptar una propuesta para ocupar una posición en el XX –Washington-, como especialista Sr. en el Sistema Financiero...las nuevas tareas implicarán que utilice mis conocimientos en Normas para aplicar en los países reformas del sistema financiero, mejoras salariales"* (Corina, 38 años, posgrado, gerente, Área Normativa)

Los renunciantes sienten que fuera de la institución podrán obtener mayor desarrollo profesional y mejor remuneración. La teoría de las expectativas pone de manifiesto que los individuos poseen necesidades variadas, orientadas en función de aspiraciones y deseos de cada persona, por lo tanto, la motivación se mediría en función del reconocimiento de las diferencias personales de los empleados en relación a su trabajo y la capacidad de adaptación de la organización a cada una de ellas (Robina Ramirez, 2001)

Por otra parte, los entrevistados consideran que han llegado a su techo, se sienten limitados en cuanto a la posibilidad de enfrentar nuevos desafíos, tener mayor participación en la toma de decisiones, con un crecimiento muy lento en la carrera que deviene en la imposibilidad de acceder a puestos de conducción, en falta de proyección y consecuentemente en bajas remuneraciones con respecto a posiciones superiores en el mercado, más desafiantes y con conducción.

La heterogeneidad de necesidades e intereses disminuye en la medida en que se asciende en la pirámide, ya que quienes han accedido a posiciones de mando han pasado por un proceso de socialización secundaria. La cantidad de niveles jerárquicos que incluye una estructura es un indicador relevante para medir el grado de autonomía.

La estructura está en relación semántica con los sistemas de decisión, información y control, ya que es la intersección entre estos sistemas la que permite

comprender su adecuación y funcionalidad. El organigrama es una representación imprecisa de la realidad interaccional de la organización. Hay organizaciones en las que el modelo para la toma de decisiones es secuencial, en particular las de la administración pública. La sistemática postergación de cierto tipo de decisiones marca la rigidez que suelen exhibir estas organizaciones. Si las decisiones se toman lejos del lugar de los problemas, indican dificultades en los procesos de delegación, sin delegación no hay autonomía y se reciente la motivación. (Schvarstein, 1992)

**A.4. Otras causas:** Hechos o situaciones que originan la decisión de desvincularse de la institución vinculadas a migraciones, problemas familiares, cuestiones políticas o dificultades en el vínculo interpersonal con el jefe directo.

Otras causas que originan la renuncia aluden a cuestiones familiares que requieren su presencia, cambios de residencia para volver a la ciudad de origen, migrar al exterior a causa del clima reinante en el país o cuestiones políticas:

*“Renuncio para hacerme cargo de una empresa familiar, ya que un miembro de mi familia está enfermo” (Anahí, 32 años, graduada universitaria, asistente, Área Jurídica)*

*“Mi decisión de renunciar se basa en el clima social reinante en el país, hecho que motivó que mi esposo buscara trabajo en EEUU, consiguiendo un puesto en la ciudad de Tampa”. (Moria, 42 años, graduada universitaria, analista, Área de Auditoría)*

*“Mi padre me pidió que me haga cargo de una empresa de familia. Se trata de la administración de un campo, cuyas oficinas se encuentran en la ciudad de Buenos Aires. Ante la exigencia de organizar la contabilidad de la empresa, fundamentalmente el trato con bancos y cuestiones impositivas, se requiere mi presencia”. (Roxana, 30 años, posgrado, asistente, Área Económica)*

*“Luego de la enfermedad de mi padre tengo otra perspectiva de la vida y decidí priorizar la facultad y acompañar a mi padre en su*

*convalecencia, me ha apoyado en mi decisión de renunciar al Banco, espero en un futuro poder reingresar”* (Esteban, 34 años, graduado universitario, asistente, Área de Auditoría)

*“Me surgió la posibilidad de desempeñarme laboralmente en mi ciudad de origen”.* (Violeta, 31, universitaria, asistente, Area de Auditoría)

*“Me siento agotada, quise pedir licencia sin goce de haberes, pero no me la concedieron. Siempre tuve ganas de irme del Banco, pero tenía miedo por la inseguridad económica que significa no trabajar en relación dependencia. En estos momentos he tomado la decisión de irme a vivir al Bolsón, donde vive mi hermana que es mi única familia”.* (Amanda, 30 años, secundario, asistente, Área de Servicios Centrales)

*“La cuestión política influyó, ya que había tenido otras propuestas antes pero las había desestimado, en el Banco hay gente muy capaz y por ello, no descarto volver al Banco”.* (Raúl, 40 años, posgrado, analista principal, Área Económica)

*“Mi renuncia obedece a que desde el fin de la gestión anterior, quedé sin funciones y voy a comenzar una nueva etapa profesional como consultor independiente”.* (Carlos, 38 años, graduado universitario, subgerente, Area Económica)

*“Me voy porque no tolero a mi jefe”* (Graciela, 30 años, estudiante universitaria, secretaria, Area Relaciones Institucionales)

**C. Trabajo:** Todo lo relativo a la ejecución de las tareas propias de la institución a cambio del salario con el fin de satisfacer las necesidades del banco y de los empleados.

**C.1. - Cambio Desafío:** Cuando las razones que impulsan la decisión de dejar el Banco se refieren a expectativas por el nuevo grupo laboral: otras responsabilidades, nuevos

retos, adquirir nuevos conocimientos, comparar la situación actual con la que habrá en el futuro deseado y tener en cuenta los objetivos personales. Se trata de opciones de cambio bien identificadas: grupos, equipos de trabajo, ambiente físico, habilidades y desarrollos planeados que implican el convencimiento de una mejora o evolución para el trabajador por la acción que demanda para superar las nuevas experiencias, muy contrarias a una actitud conformista.

Cuando los entrevistados hablan acerca de lo que representa irse a otra organización lo que aparece es una posibilidad de crecimiento profesional a corto plazo y desafíos que en la institución actual no encuentran. Como puede observarse en los siguientes relatos:

*“Tengo expectativas por el cambio de grupo, por las responsabilidades superiores, por revalidar “credenciales”; percibir un mejor salario y buscar nuevos desafíos”.* (Francisco, 42 años, posgrado, analista Sr., Area Económica)

*“No dejo el banco por falta de motivación, sino porque tengo esta posibilidad de encontrar otros aportes /condimentos/ aprendizajes, en una etapa de mi vida adecuada para afrontar este cambio”.* (Marcelo, 41 años, posgrado, gerente, Area Económica)

*“Tengo expectativas por “abrir el juego”, conocer el negocio del Banco XXX y tener la adrenalina de estar en un nuevo proyecto”.* (Oscar, 40 años, posgrado, analista principal, Area Económica)

Insertarse en nuevos grupos de trabajo, tener mayores responsabilidades, conocer nuevos negocios y la “adrenalina” que genera el cambio y la obtención de mejor remuneración orienta la decisión de desvincularse de la entidad. Ya no basta que las condiciones del entorno sean adecuadas sino que necesitan que la tarea en si misma sea interesante, variada y fuente de retos (Herzberg, 1959); las personas requieren que el trabajo suponga una ampliación de la vida psicológica.

**C.2. Búsqueda de Desarrollo Profesional:** Cuando las razones que impulsan la decisión de dejar el Banco se refieren al convencimiento de una mejora o evolución en la carrera, por considerar que en la posición actual la tarea diaria no agrega valor a su desarrollo profesional y esto les resulta limitante.

*“He alcanzado mi techo en esta Institución”.* (Abel, 42 años, posgrado, analista Sr, Area Económica)

*“No hay rotación interna y así se crean compartimentos estancos, me siento limitado”.* (Martín, 28 años, graduado universitario, asistente, Area Económica)

*“Si me quedaba en el Banco, aún subiendo un escalón, los temas son más acotados y en lo profesional siento un límite en cuanto a los conocimientos. En mi puesto actual ya mantenía vínculos con los directores, la línea y el resto de la organización”.* (Francisco, 42 años, posgrado, analista Sr., Area Económica)

Como puede observarse en los relatos anteriores, se perciben estancados; la imposibilidad para moverse a otros puestos en forma vertical u horizontal propicia la sensación de anquilosamiento y de limitación en la adquisición de nuevos conocimientos. No solo las necesidades fisiológicas son responsables de la satisfacción del trabajador, también lo son aquellas que están en un plano superior como la necesidad de autorrealización (Maslow, 1943; Alderfer, 1969); y el deseo de alcanzar logros superiores a los anteriormente conseguidos, lo que McClelland (1990) llama necesidad de logro. Las personas que tienen en actividad esta necesidad se sienten inclinadas a tareas que llevan un grado de dificultad.

Cuando se produce una brecha entre los objetivos, necesidades y valores de la persona con los de la organización, ambas, persona y organización, sufren: la persona porque siente que no encuentra su lugar y la organización porque no logra que la persona dé lo mejor de sí, todo su potencial en su puesto. La organización no quiere perder a sus empleados valiosos pero muchas veces no dispone del lugar que estos desean para satisfacer sus necesidades personales y profesionales (Hatun, Rivarola, 2007)

Para los profesionales analizados el desafío reside en conseguir un ámbito apto para el desarrollo, clave en la formación de la identidad profesional, que puede relacionarse con lo planteado por Hatum-Rivarola (2007): en ciertos momentos de la vida profesional se desatan tormentas, confluyen ciclos de vida biosocial, profesional y familiar y los momentos de estancamiento laboral pueden hacer eclosión.

La identidad profesional es dinámica, las motivaciones pueden ser diversas, y es necesario abordar el dilema entre solicitudes externas e internas con conciencia y valentía, ya que la institución puede tener cierto límite frente a estos requerimientos. Cuando hay alineación entre la validación del medio y el desarrollo de las competencias naturales, se favorece la salud mental y se refuerza la autoestima profesional.

El desarrollo de carrera ya no se limita a la promoción interna sino que se contempla desde perspectivas más amplias, entendiéndolo como una ayuda individual para que el empleado alcance sus objetivos de carrera (Salvatierra Iriarte, 2011). En la sociedad actual, la nueva forma de concebir la relación laboral afecta las expectativas de los trabajadores, entendiéndola como un vínculo no tan a largo plazo y así se ocasiona la pérdida de capital humano (Núñez Cacho Utrilla, Grande Torraleja y Pedroza Ortega, 2012). Cuando falta la conexión entre la actividad laboral y las necesidades que para la persona son importantes, desaparece el sentido humano del trabajo (Rovina Ramirez, 2001)

**C.3. Desmotivación:** Se refiere a lo que impide a los trabajadores establecer una relación satisfactoria de animación, interés y colaboración en la tarea, por frustración o por impedimento para la satisfacción de necesidades.

Con respecto a esta categoría se hallaron respuestas asociadas a la falta de reconocimiento, la imposibilidad de ser escuchados en sus demandas, la asignación de tareas no acordes a sus competencias y a su profesión, lo que lleva a decir al trabajador que se siente “aburrido”.

*“Al no existir un esquema de premios y castigos, las personas terminan sesgando sus posibilidades de crecimiento, quedándose en un letargo respecto de los resultados que podrían generar”* (Federico, 46 años, universitario, gerente, Area Económica)

*“Ya estoy aburrido, realizo las mismas tareas desde que ingresé”.*  
(Marcos, 28 años, graduado universitario, asistente, Area Económica)

*“Luego de un año me rotaron sin avisarme...Me asignaron siempre tareas administrativas, especialmente cuando volvía de mis licencias por maternidad; esta situación mermó mis expectativas ya que la escasa experiencia en tareas de análisis propició que no me presentara a examen para ascender, porque no conocía el desarrollo completo de una inspección”* (Carmen, 39 años, graduada universitaria, asistente, Area de Auditoría)

*“El gobierno de turno influye, en esos manotazos se van perdiendo las bases, los cimientos, los valores y la gente se cansa y se va o se desmotiva y se achancha y no labura y parece que nada les importa”.*  
(Mariano, 33 años, posgrado, analista Sr., Area Económica)

*“Mis funciones no se correspondían con las que esperaba para mi puesto y me resultó imposible cambiar de sector para buscar un puesto más acorde a mi perfil profesional. Hace tres meses me rotaron a Supervisión, donde la tarea es aburrida, operativa”*  
(Carmen, 39 años, graduada universitaria, asistente, Area de Auditoría).

Los renunciantes refieren que la falta de premios y castigos genera “achanchamiento”, que el tipo de tarea encomendada es repetitiva y no acorde al nivel profesional con el agravamiento que implica la falta de espacio para comunicarlo a los superiores y la sensación de “ninguneo” al tener que aceptar decisiones de quienes conducen que impactan en la carrera laboral del colaborador sin la mínima posibilidad de intervenir en la planificación de la carrera laboral. Es importante que las personas dispongan de información sobre su puesto de trabajo, para así potenciar la productividad (Diaz Monjiotti y Queralta Pozo, 2006; Hernández Perlina y Peña García Pardo, 2008; Serrano Segura y Barba, 2011). Los empleados perciben que las promesas han sido rotas, que han sido tratados injustamente, produciendo decepción, desconfianza, disminución en la intención de permanecer y esto puede resultar costoso para la



empresa en términos de productividad (Patlán-Perez, Martínez Torres y Hernández Hernández, 2012).

**C.4. Tarea enriquecedora:** actividades y operaciones que debe realizar el empleado, relacionadas con el puesto y la función, a los fines de cumplir con los objetivos del Banco y resultan al trabajador, atractivas a nivel profesional porque propician su evolución.

Con respecto a las tareas realizadas existen dos tipos de comentarios: uno positivo, es decir que reconocen que se han sentido cómodos con sus responsabilidades:

*“Las tareas que desarrollo no son tan rutinarias como se dice y el nivel técnico del sector es muy bueno al igual que el liderazgo”.* (Marcelo, 24 años, estudiante universitario, asistente, Area de Operaciones)

*“Respecto a mi permanencia en esta Institución estoy muy conforme, me permitió conocer el sistema financiero local e internacional. He podido crecer profesionalmente”* (Silvia, 38, posgrado, gerente, Area Normativa)

*“He tenido la posibilidad de experimentar e innovar en mi profesión, construir y desarrollar modelos económico-financieros, realizar simulaciones de mercado, conducir un equipo de trabajo de alto rendimiento, aportar información relevante para la toma de decisiones, entre otras cosas”* (Francisco, 42 años, graduado universitario, analista principal, Area Económica)

En virtud de estos relatos, puede decirse que se valora el nivel técnico de la entidad, la oportunidad de conocer el sistema financiero que ofrece y las posibilidades para innovar e integrar buenos equipos de trabajo.

**C.5. Tarea limitante:** actividades y operaciones que debe realizar el empleado, relacionadas con el puesto y la función, a los fines de cumplir con los objetivos del

Banco y no resultan al trabajador, atractivas a nivel profesional sino más bien, limitantes en ese sentido.

Otros renunciantes refieren que no sienten estar haciendo una tarea que los satisfaga, la misma les resulta rutinaria y operativa y, básicamente, no aplican sus competencias. Perciben que no hay calidad, recursos, innovación, participación en la toma de decisiones y que no se es dueño del producto de su propio trabajo.

*“La intensidad y la calidad de la tarea fue en descenso. Siempre puse voluntad y tuve la cooperación de mis compañeros de equipo, ya que durante dos años estuve sin PC y sin un escritorio para trabajar, teniendo que recurrir a aquellos que estaban disponibles cuando un compañero no estaba”.* (Federico, 34 años, graduado universitario, asistente, Area de Auditoría)

*“Mis funciones no se correspondían con mi puesto funcional por tratarse de una gran carga operativa con poco análisis; esperaba tener una modalidad de trabajo más atractiva con mayores responsabilidades y desafíos”.* (Martín, 28 años, graduado universitario, asistente, Area Económica)

*“Me gustaban más las tareas y el rigor profesional de antes, en la actualidad se perdió ese estilo, no me agregan valor. No estoy seguro si era por la conducción o era el propio banco”.* (Rubén, 34 años, graduado universitario, analista, Area de Auditoría)

*“Las actividades resultan rutinarias, estimo que puede ser solo un lugar de paso para alguien orientado al aprendizaje permanente”.* (Martín, 28 años, graduado universitario, asistente, Area Económica)

En relación a los objetivos específicos, sobre las causas que originan la renuncia, se observa cierto aburrimiento en cuanto a las labores realizadas: la preocupación por el desarrollo profesional alude a que la tarea diaria no agrega valor a sus carreras, que el estilo repetitivo de la misma produce estancamiento (en las

entidades públicas el trabajo puede ser de corte mecanicista, burocratizado y la adaptación a las normas se erige como valor principal pudiendo presentarse un conflicto entre lo tradicional y lo moderno (Boria-Reverter, Crespi -Vallbona, García-González y Vizuite-Luciano, 2013). Como el sistema se antepone, la iniciativa de las personas puede resultar ahogada (Ros Guasch, 2006). El trabajador resulta inscrito en una estructura de jerarquías y actividades rutinizadas que limitan la iniciativa y la creatividad y, consecuentemente, subyacen respuestas reactivas, el trabajador se siente trastocado por la formalización de las tareas y la estandarización del comportamiento (Marín Idárraga, 2006).

**C.6. Tarea fuente de conflicto:** actividades y operaciones que debe realizar el empleado, relacionadas con el puesto y la función, a los fines de cumplir con los objetivos del Banco y resultan al trabajador fuente de conflictos tanto personales como grupales por desorganización o imposiciones:

*“He tenido el gusto de hacer lo que sé y me he esforzado por mejorar constantemente, pero siento que he perdido toda posibilidad de proponer, hacer, sugerir, cambiar y mejorar, en temas de mi metié. Siento que todo me lo imponen, que no puedo realmente mostrar datos de la realidad, entre otras cosas”.* (Mariano, 33 años, posgrado, analista Sr., Area Económica)

*“He tenido libertad para llevar a cabo mis tareas. Con respecto a la organización y distribución de las mismas, la superposición entre distintos colaboradores entorpece el resultado final”.* (Luciana, 38 años, graduada universitaria, subgerente, Area de Auditoría)

*“La carga laboral es mucha, ya que tareas que son propias del Sector Administrativo terminan a cargo de los abogados, lo que conlleva a que se generen conflictos”.* (Anahí, 32 años, graduada universitaria, asistente, Area Jurídica)

Las personas dan lo mejor de sí cuando pueden ser naturales, se desarrollan y se divierten, actuando a pleno rendimiento (Leon Medina, 2002). Nuevas teorías

sostienen que el potencial motivador de cualquier empleado es una función de multiplicación, con tres estados psicológicos relevantes: significado experimentado, responsabilidad experimentada y conocimiento de los resultados: los empleados sienten que su trabajo tiene significado personal y vale la pena, se sienten responsables por los procesos y resultados.

Cabe preguntarse tomando a Jericó (2008) y Schein (1982) si la empresa es captadora de talento pero no acierta en desarrollarlo o retenerlo, si cumple con su parte del contrato psicológico, ya que las necesidades del trabajador cambian a mayor velocidad que lo que la institución burocrática parece poder dar respuesta o el empleado que se seleccionó buscaba el prestigio o la organización “escuela” sin planes de permanecer en la misma. Asimismo, el orden de la organización es un orden represivo, existe una brecha entre el ideal democrático que alienta a la sociedad y lo que sucede dentro de la institución.

Las organizaciones son fuertemente prescriptivas, restringen los grados de libertad y en la relación individuo–organización aparece caracterizada la contradicción de diferentes modos: autonomía-dependencia, instituyente-instituido, productor-producto, principio de placer-principio de realidad, flexibilidad-rigidez, desestructuración-estructuración, entre otras. (Schvarstein, 1992). Weber (1949 citado en Morgan, 1990) abordó los efectos que tendrían las burocracias en la sociedad humana: tenían el potencial suficiente para rutinizar y mecanizar casi todos los aspectos de la vida humana erosionando el espíritu y la capacidad de acción espontánea y socavando formas de organizaciones más democráticas.

**D. Institución:** Características propias de la institución empleadora, que hacen a la identidad de la misma y, a su vez, la generan en las personas, como así también, expectativas y sentimientos en aquellos que componen la organización.

**D.1. Aspectos a mejorar-valoración del talento:** Características de la organización que según la consideración del entrevistado podrían ser sujetas a mejoras; incluyen demandas en materia de gestión y valoración del talento.

Como demandas aparece la necesidad de individualización y revalorización del sujeto como tal:

*“Habría que dar más atención a las capacidades de cada uno, porque esta desatención resiente el grupo”* (Marcelo, 33 años, posgrado, analista Sr., Area Económica)

*“La Institución no exige como debería en cuanto a conocimiento de sus colaboradores y debería existir el premio por mérito ya que no es lo mismo una persona responsable y comprometida que otra en el mismo puesto que no cumple los objetivos, en el banco la remuneración es la misma”* (Luciana, 38 años, graduada universitaria, subgerente, Area de Auditoría)

En el último comentario, además de las demandas descriptas aparece el tema de la inequidad, porque todos los puestos similares tienen la misma remuneración, aún cuando las personas no tienen el mismo compromiso y nivel de desempeño y las responsabilidades asumidas en puestos similares no son las mismas porque dependen de las funciones de las áreas (no es lo mismo el asistente de impresiones que el asistente de un área económica).

**D.2. Aspectos a mejorar-evaluación del desempeño:** Características de la organización que según la consideración del entrevistado podrían ser sujetas a mejoras; incluyen cuestionamientos claros en cuanto a las capacidades de los líderes para evaluar y la herramienta de gestión del desempeño en sí misma:

*“Habría que entrenar a las personas que ocupan puestos de conducción para que mejoren sus herramientas de evaluación, su trato y educarlos para la motivación”* (Silvia, 53 años, graduada universitaria, analista, Area de Auditoría)

*“Al no existir un esquema de premios y castigos, las personas terminan sesgando sus posibilidades de crecimiento, quedándose en un letargo respecto de los resultados que podrían generar. Da lo mismo esforzarse que no hacerlo porque todos terminamos siendo evaluados sin diferencia independientemente del SGD. Los mandos medios están poco comprometidos con la gestión del desempeño,*

*remitiéndose solo al cumplimiento de los plazos establecidos por el sistema” (Mariano, 33 años, posgrado, analista Sr., Area Económica)*

*“Hay que mejorar la evaluación del personal. Se encasilla a una persona en el puesto, se debe valorizar el desarrollo de la persona” (José, 29 años, graduado universitario, asistente, Area Económica)*

*“Habría que desarticular la gestión del desempeño que más que gestión es un mero trámite burocrático” (Federico, 41 años, posgrado, gerente, Area Económica)*

Los renunciantes cuestionan más cómo evalúan los superiores, reclamando un cambio en los líderes en la forma de valorar a sus colaboradores: no se quejan de la herramienta de evaluación, sino del uso que hacen de la misma aquellos que la utilizan. Aspectos como el estilo de dirección y el ambiente influyen (Dolan-Valle Cabrera-Jackson- Schuler, 2007) También la sociología propone una mirada más humana del empleado, con una valoración ética de las relaciones de subordinación donde la sumisión cambie por vinculación y se trate de una relación entre iguales (Marín Idárraga, 2006). En la actualidad el trabajador no acepta sin más lo que pasa en su trabajo, busca sentido en él, quiere que se lo compense y tiene altas expectativas en relación al ambiente (Rothlin- Werder, 2010)

**D.3. Aspectos a mejorar pre-jubilable:** Características de la organización que según la consideración del entrevistado podrían ser sujetas a mejoras en relación a la forma de acompañar el tránsito a la jubilación durante la etapa pre-jubilable.

No se presenta

**D.4. Aspectos valorados-prestigio:** Características propias de la organización que son consideradas beneficiosas y positivas por los empleados y la constituyen en una organización de prestigio por el rol que ejerce y la estabilidad que brinda.

Dentro de los aspectos valorados de la Institución se destaca que la organización es una entidad técnica, de prestigio, con un rol importante en la sociedad, que brinda estabilidad:

*“Valoro el rol de la Institución en materia económica, su capital humano y los recursos para desarrollar proyectos, actividades y capacitación.”* (Francisco, 42 años, posgrado, analista Sr, Area Económica)

*“Estoy muy conforme, he logrado estabilidad laboral”* (Juana, 36 años, graduada universitaria, analista, Area Económica)

**D.5. Aspectos valorados-organización escuela:** Características propias de la organización que son consideradas beneficiosas y positivas por los empleados y la constituyen en una organización “escuela”, es decir, un lugar donde aprender y aplicar los conocimientos adquiridos en su formación académica con profesionales de primera línea.

*“El banco es una oportunidad laboral de crecimiento, reconocimiento y aprendizaje inigualable al de otros lugares, se puede construir y desarrollar modelos económico-financieros, realizar simulaciones de mercado, conducir un equipo de trabajo de alto rendimiento, aportar información relevante para la toma de decisiones...”* (Federico, 46 años, universitario, gerente, Area Económica)

*“Hay jefes con mucho saber y conocimiento de los cuales aprender y a los cuales admirar”.* (Samuel, 36 años, graduado universitario, analista Sr., Area Económica)

*“Ha sido una oportunidad laboral de aprendizaje inigualable a otras compañías, es como una especie de escuela experimental de la*

*economía*". (Carlos, 38 años, graduado universitario, subgerente, Area Económica)

*"Aprecio el Banco, pude viajar, asistir a Basilea. Fueron años productivos y de desarrollo profesional"* (Cristina, 38 años, posgrado, gerente, Area Normativa)

*"Pude desarrollar habilidades técnicas y no técnicas"*. (Federico, 42 años, posgrado, analista Sr, Area Económica)

*"Valoro el horario laboral y la capacitación"* (Moria, 42 años, graduada universitaria, analista, Area de Auditoría)

**D.6. Aspectos valorados entidad nutricia:** Características de la organización que son consideradas altamente positivas por la contención que brindan al empleado tanto en su vida personal como laboral, atribuyendo a la institución un rol paternalista-protector

No se presenta

**D.7. Sentimientos:** estado de ánimo, emociones e impresiones afectivas generadas por la institución.

Tomar la decisión de irse de una institución despierta sentimientos de nostalgia, satisfacción y de apreciación hacia la entidad que abandonan. Si bien, no en todos los entrevistados renunciando aparecen estos sentimientos, cabe remarcar que en su paso por la institución se generó una sensación de pertenencia.

*"En un futuro me gustaría volver a la organización para seguir trabajando en la rama de la Economía que me interesa: la política monetaria. Recuerdo los buenos años pasados, las buenas relaciones establecidas y el afecto que recibí en este tiempo. Me retiro tranquilo, contento y satisfecho con lo que le entregué al Banco.* (Carlos, 38 años, graduado universitario, subgerente, Area Económica)



*“Estoy muy identificada con la Institución y la quiero mucho”.*  
(Lorena, 38 años, graduada universitaria, subgerente, Area de Auditoría)

**E. Cultura:** Alude a la manera en que se realizan las cosas y la forma de comunicarse para la realización de las actividades propias del Banco, compartido por los empleados, que propicia la cohesión y genera compromiso con algo superior al interés personal.

**E.1. Estructura burocrática:** Alude a la manera en que se realizan las cosas y la forma de comunicarse para la realización de las actividades propias del Banco: procesos repetitivos, con proliferación de reglas y normas, formalización de la comunicación mediante canales establecidos, estructuras centralizadas de poder y toma de decisiones, con fuerte componente administrativo y distinción entre la línea y el staff.

*“Me cansé de la burocracia del Banco, no he estado conforme con las calificaciones, ya que se premia al que es “amigo de”.* (Mirta, 40 años, secundario, asistente, Area de Servicios Centrales)

*“Hay rigidez en la carrera, en el cumplimiento del esquema horario y en la distribución de beneficios como el de las horas extras”.*  
(Federico, 42 años, posgrado, analista Sr, Area Económica)

*“Renuncio porque dejé de aprender (...) con el Gerente de la dependencia no encontré el espacio para comunicarme. Ya había decidido renunciar aunque no hubiera conseguido otro trabajo y así se lo manifesté a mis superiores inmediatos”.* (Marcos, 28 años, graduado universitario, asistente, Area Económica)

*“Tengo una propuesta laboral en un Organismo Internacional con sede en Argentina, por la remuneración y la posibilidad de tener mayor injerencia en la toma de decisiones”.* (Francisco, 42 años, posgrado, analista Sr, Area Económica)

*“La carga laboral es mucha, ya que tareas que son propias del Sector Administrativo terminan a cargo de los abogados, lo que conlleva a que se generen conflictos”.* (Anahí, 32 años, graduada universitaria, asistente, Area Jurídica)

El esquema burocrático (Marín Idárraga, 2006) que subyace en la institución consiste en una serie de rutinas creadas; para la organización, la eficiencia sobreviene por la más precisa observancia normativa que estará supervisada por un cierto tipo de autoridad legal que se legitima por el poder que otorga la reglamentación prescrita.

**E.2. Influencia política:** Alude a la manera en que se realizan las cosas: por tratarse de una institución atravesada por la política, las decisiones institucionales dentro y fuera de la organización impactan en la misma.

*“Con el cambio de gestión se ha perdido toda posibilidad de proponer, hacer, sugerir, cambiar y mejorar. Todo lo imponen, no se pueden mostrar datos de la realidad. Esto sumado a las internas del área, con la Gerente tratando de ejercer su autoridad como puede”.* (Mariano, 33 años, posgrado, analista Sr., Area Económica)

*“En el Banco no hay margen para la diferencia; hay gente muy valiosa pero no hay flexibilidad para retener los talentos de las áreas técnicas. En los últimos tiempos echaron a personas con veinte años de antigüedad, habría que poner una barrera entre lo técnico y la política”* (José, 36 años, graduado universitario, analista Sr., Area Económica)

*“El Banco está en una etapa de transición, de cierto estancamiento institucional y se ha perdido la cohesión de equipo entre la línea y el riel de la política”.* (Federico, 42 años, posgrado, analista Sr, Area Económica)

*“En otros momentos cuidaban más el tecnicismo existente en las áreas de economía y finanzas, nos cuidaban como profesionales de*

*esa actividad y eso es un factor de motivación personal de que 'pertenecer', te hace diferente para bien. Eso ya quedó en la historia. Así se van perdiendo las bases, los cimientos, los valores y la gente se cansa y se va o se desmotiva y parece que nada les importa. Hay una creciente influencia política ejercida en la Institución” (Mariano, 33 años, posgrado, analista Sr., Area Económica)*

Al tratarse de una entidad pública, la estabilidad está asegurada y el personal puede permanecer a lo largo de la vida, pero los cambios de gestión impactan en la organización, a veces en forma desprolija, dando como resultados que los tiempos del Banco sean lentos y que se valore el alineamiento más que los conocimientos técnicos en si.

**E.3. Escasez de recursos:** Déficits de softwares específicos, computadoras o insumos requeridos para el trabajo cotidiano.

Los entrevistados refieren también escasez de recursos:

*“Con la nueva gestión, no se cuentan con los recursos necesarios para trabajar, por ejemplo programas de computación y computadoras para poder utilizar determinados programas. Las herramientas de trabajo como el hardware, están desactualizados y la manera de manejar la información entre las gerencias es restringida, limitando así la capacidad de la fuerza de trabajo” (Mariano, 33 años, posgrado, analista Sr., Area Económica)*

**E.4. Liderazgo ejercido:** alude al estilo de los puestos de conducción para lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de los objetivos comunes.

Los renunciantes aluden a dificultades del liderazgo ejercido en la entidad:

*“Falta dinamismo y los superiores se fijan más en los aspectos a mejorar de los empleados, en cuanto a resultados laborales, que en*

*los logros que estos alcanzan en el día a día*". (Marcos, 30, graduado universitario, analista, Area Económica)

*"En algunas posiciones no está la persona acorde a los requerimientos de la misma. Los que ocupan cargos de conducción no tienen conocimiento ni ganas de manejar conflictos y solucionarlos"* (Carina, 39 años, graduada universitaria, asistente, Area de Auditoría)

*"El nivel de la jefatura es desparejo, lo que en ocasiones puede generar ruidos"*. (María, 42 años, graduada universitaria, analista, Area de Auditoría)

*"Ya nadie quiere viajar, y si se niegan no ascienden. Los jefes dicen 'si no querés viajar más, quedate embarazada'. Por otra parte, como las exigencias son muchas, los que viajan se enferman: "los gerentes hablan solo para controlar, parecen autistas; no hay comunicación ni planificación y piden cosas a último momento"*. (Carina, 39 años, graduada universitaria, asistente, Area de Auditoría)

*"Con el cambio de gestión se ha perdido toda posibilidad de proponer, hacer, sugerir, cambiar y mejorar. Todo lo imponen, no se pueden mostrar datos de la realidad. Esto sumado a las internas del área, con la Gerente tratando de ejercer su autoridad como puede"*. (Mariano, 33 años, posgrado, analista Sr., Area Económica)

*"Existen egoísmos personales como por ejemplo no entregar información necesaria que pudiera ser útil para otras dependencias, la coordinación entre las áreas sería un tema a reforzar"* (Martín, 28 años, graduado universitario, asistente, Area Económica)

*"Los que ocupan cargos de conducción no tienen conocimiento ni ganas de manejar conflictos y solucionarlos"*. (Carina, 39 años, graduada universitaria, asistente, Area de Auditoría)

Otro aspecto a considerar del liderazgo es que, según el discurso de una de las participantes, los funcionarios medios que tienen el conocimiento y son los que llevan adelante las tareas, no cuentan con apoyo.

*“Los mandos medios que poseen potencial no son tenidos en cuenta y son los que lidian con los problemas planteados por colaboradores y superiores, sin poseer los materiales adecuados o acordes a las tareas solicitadas”* (Lorena, 38 años, graduada universitaria, subgerente, Area de Auditoría)

Las organizaciones tienden a subestimar la diversidad de las necesidades de sus empleados, asumiendo que sus valores culturales y sus valores personales son los mismos (Tena Tena, 2002). Los superiores marcan, a través de su estilo de conducción, los vínculos entre sus subordinados. Se erigen en modelos de identificación o provocan rechazo, pero nunca generan indiferencia. Durante el siglo XX, la capacitación en el sector público concibió el desarrollo gerencial como dar instrucciones claras y precisas, hoy los contenidos deben estar relacionados con la situación laboral y las expectativas de desarrollo de los empleados (Velasco Sanchez, 2006) el estilo de dirección que se emplee es central en cuanto a la satisfacción del empleado (Robina Ramirez, 2001) el comportamiento humano en el trabajo parece adecuarse más a la Teoría Y: la mayor recompensa que el hombre puede percibir de su trabajo es la satisfacción de estar haciendo algo que lo realiza, no solo aprende a aceptar lo que otros le mandan sino que también busca responsabilizarse de lo que hace (Mc Gregor, 1994), y el contenido de la tarea será el principal factor motivador, siendo importante fomentar la responsabilidad del empleado en su propia labor, suprimiendo en la medida de lo posible determinados controles, dándole autoridad y autonomía en su puesto de trabajo (Herzberg, 1959), al menos en el caso de los jóvenes profesionales renunciantes que de lo contrario sienten sucesivas amputaciones en sus aspiraciones.

Los entrevistados atribuyen la presencia de conflictos a las deficiencias de aquellos que tienen puestos de conducción y no ejercen debidamente su liderazgo. El liderazgo ejercido crea influencia en la forma en que los trabajadores perciben el clima laboral (González Herrera, Figueroa González y González Peyró, 2013) y cada vez se

valora más el liderazgo capaz de identificar, desarrollar y retener el talento. (Jericó, 2008)

**E.5. Falta de transparencia-inequidad:** Alude a las formas en que se llevan a cabo los procesos relativos a la gestión de recursos humanos: selección externa, promociones internas, evaluación de desempeño y política de bonos y remuneración.

*“Hay escasas posibilidades de asumir mayores responsabilidades y sobre todo de crecimiento horizontal”.* (José, 29 años, graduado universitario, asistente, Area Económica)

*“Se tarda demasiado en lograr un ascenso, el sistema de concursos internos es engorroso y burocrático”* (Juana, 36 años, graduada universitaria, analista, Area Económica)

*“RRHH maneja mal la gestión de vacantes, no es transparente, ya que hubo bajas en el área. RRHH sin un argumento lógico, refirió que no se pudieron cubrir porque a partir de cierta fecha tenía X número de vacantes, perdiendo cupos”.* (Claudia, 38 años, posgrado, gerente, Area Normativa)

*“El bono no es acorde a las responsabilidades y debería ser más transparente; la institución no permite espacio para la creatividad en la toma de decisiones y somete a un desgaste que me llevó a tener ataques de pánico; lamento que haya poca movilidad y que no exista la posibilidad de irse con retiro voluntario o un mutuo acuerdo, aunque a algunos si le dieron, es desprolijo. Igual el balance es positivo”* (Silvia, 53 años, graduada universitaria, analista, Area de Auditoría)

*“En las evaluaciones, se premia al que es “amigo de”; en ocasiones el bono no es acorde a las responsabilidades y debería ser más transparente”* (Estela, 40 años, secundario, asistente, Area de Servicios Centrales)

*“Los ingresos no son transparentes y la forma más fácil de poder ingresar es tener un contacto dentro de la Institución”* (Gastón, 30 años, posgrado, asistente, Area Económica)

Los renunciantes expresan que la estructura salarial que se fundamenta en el principio: igual posición igual remuneración y, la política de reconocimiento del desempeño, restan equidad interna; los sueldos a medida que se asciende en la escala se achatan y en las asignaciones de bono hay favoritismo.

En ese orden, también cuestionan los procesos de selección externa, concurso, rotación y especialmente el sistema de gestión de desempeño; consideran que los cambios de gestión imposibilitan que los procesos sean transparentes y, consecuentemente, se pierde el tecnicismo.

El modo de evaluar habla del tipo de organización y los sistemas de promoción junto con los de sanciones y recompensas son esenciales respecto de cómo la gente percibe la administración de justicia, justas o injustas, merecidas o inmerecidas, demuestran imparcialidad o favoritismo. La sanción es una señal para el afectado y para el resto, las recompensas son importantes hasta por omisión, donde no existe, se resiente la motivación, ya que da lo mismo hacer las cosas muy bien o más o menos (Schvarstein, 1992)

**E.6. Clima laboral:** Percepción del medio ambiente laboral (humano y físico) en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, generado por las emociones de los trabajadores, relacionado por la motivación e influyendo en la satisfacción y la productividad.

Si bien algunos manifiestan que existe buen clima, otros refieren malestar por rigidez en materia horaria, el tipo de tarea en procesos secuenciales y el favoritismo en materia de beneficios.

*“Destaco el buen clima laboral”.* (María, 42 años, graduada universitaria, analista, Area de Auditoría)

*“En cuanto al clima laboral, salvo el gerente, el equipo de trabajo estaba conformado por economistas jóvenes, muy formados y buenos compañeros, interesados en generar cosas nuevas, lo que propició un*

*clima atractivo ya que todos “tirabamos para el mismo lado” y el área creció”. (Santiago, 34 años, graduado universitario, asistente, Area de Auditoría)*

*“La preferencia en cuanto a beneficios –viajes, cursos y todo tipo de apoyo- ha enrarecido el clima laboral, produciéndose un quiebre desde las últimas promociones. No hay rotación interna y se crean compartimentos estancos” (Santiago, 34 años, graduado universitario, asistente, Area de Auditoría)*

*“El clima laboral que se propicia es “militar”, excesivamente rígido, nos obligan a compensar horario en el día.” (Carina, 39, graduada universitaria, asistente, Area de Auditoría)*

*“La presión horaria me resultó difícil de tolerar, el trabajo era en cadena y en ocasiones tenía que quedarme después de hora, se trata de un sector “difícil” donde el clima laboral es malo.” (Sandra, 53 años, graduada universitaria, analista, Area de Auditoría)*

Los renunciantes destacan el buen clima en cuanto a los equipos de trabajo pero hacen referencia a cierta rigidez que enrarece el clima: esto se condice con las demandas en materia de flexibilidad y la generación a la cual pertenecen.

**E.7. Comunicación entre superiores y pares:** Proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de la organización, entre superiores y colaboradores y con pares.

En materia de comunicación, se encuentran comentarios positivos y surgen también cuestionamientos para los niveles gerenciales, ya sea por no fomentarla o utilizarla solo a los fines del control.

*“Mi jefe es excelente y el equipo de trabajo es muy bueno, ya que todos son escuchados y las personas a cargo de puestos de conducción son buenas personas” (María, 42 años, graduada universitaria, analista, Area de Auditoría)*



*“Los gerentes hablan solo para controlar, parecen autistas; no me dieron oportunidad para hacer cosas que me satisficieran, no hay comunicación ni planificación y te piden cosas a último momento”.*  
(Carla, 39 años, graduada universitaria, asistente, Area de Auditoría)

*“El Gerente no genera un espacio para poder acercarse a conversar y casi nunca baja al salón, razón por la cual decidí dirigirme a mi superior, quien recepcionó mis inquietudes y me dijo que haría todo lo que estuviera a su alcance. En los últimos tiempos rotó mucha gente del área y otros compañeros decidieron renunciar”.* (Santiago, 34 años, graduado universitario, asistente, Area de Auditoría)

*“Con el Gerente de la dependencia no encontré el espacio para comunicarme.* (Martín, 28 años, graduado universitario, asistente, Area Económica)

**E.8. Comunicación a nivel institucional:** Proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de la organización. Puede ser interno, basado en relaciones dentro de la institución, o externo. También se refiere al proceso de producción, circulación y consumo de significados entre la institución y sus públicos.

A nivel institucional, los renunciantes solicitan una comunicación más clara en cuanto a la difusión de las búsquedas externas y entre dependencias.

*“Habría que mejorar la comunicación de los puestos que se concursan externamente. Debería poseer un sitio web parecido al de otros Bancos, donde sus páginas son amigables, fáciles de navegar y con la información necesaria. Existe en el mercado mucha gente capaz e interesada en trabajar en esta Institución pero no tiene un buen acceso para presentar los CV, ya que la carga del mismo es muy complicada, se paraliza el sistema y es difícil acceder al vínculo de la carga”* (Gastón, 30 años, posgrado, asistente, Area Económica)

*“Sería bueno mejorar la comunicación entre dependencias”*  
(Fernando, 46 años, universitario, gerente, Area Económica)

*“Habría que fomentar la comunicación entre los sectores de una misma subgerencia general y de otras dependencias del banco, no solo entre los niveles superiores sino con el resto de la dotación”*  
(Fernando, 46, universitario, gerente, Area Económica)

Los sistemas parciales de información iluminan en exceso ciertas porciones de realidad y dejan oscuras otras, la falta de un sistema adecuado resiente la comunicación (Schvarstein, 1992)

**E.9. Maltrato:** Conflictos laborales; dificultades de relación entre las personas, roces, tensiones, incidentes aislados, sobreexigencias organizacionales; cambios de puesto, sector u horario, períodos de mayor exigencia para los trabajadores como acciones destinadas a degradar y eliminar progresivamente al trabajador.

Solo dos renunciantes refieren mal trato por parte de los superiores, en un caso, relacionado al tipo de tarea inapropiada y, en el otro, por dificultades de relación, en ambos la superioridad fue parte del problema y aludió descalificación.

*“El último tiempo me he sentido maltratada, descalificada por mi superior, las tareas que me encomendaba eran inadmisibles”.*  
(Guadalupe, 30 años, estudiante universitaria, secretaria, Area Relaciones Institucionales)

*“He recibido muy malos tratos y me han descalificado y he sufrido un gran stress a causa de ello. Esta situación se la he planteado a mis superiores y solo me han dado justificaciones pero no han tomado medida alguna para solucionar la situación”.* (Carina, 39 años, graduada universitaria, asistente, Area de Auditoría)

**E.10. Problemas con el jefe:** Conflictos laborales; divergencias con el superior o reclamos relativos a las condiciones laborales por destrato. Los problemas y sus causas o motivos son explícitos o pueden identificarse fácilmente.

Una joven renunciante manifestó que su jefe fue la causal de su renuncia, descontando la posibilidad de recibir apoyo por parte de la Institución.

*“Me voy porque no tolero a mi jefe. Es una persona demasiado exigente y soberbia que no puede reconocer los méritos de sus colaboradores. Muy crítico respecto de los errores de los demás. Intolerante, rígido y demandante”.* (Graciela, 30 años, estudiante universitaria, secretaria, Area Relaciones Institucionales)

**E.11. Relaciones con pares y superiores:** Vínculos establecidos entre las personas pertenecientes a la institución en el ámbito del grupo de trabajo y fuera de él.

Cuando los entrevistados hacen alusión a los vínculos establecidos entre las personas, los comentarios son altamente positivos, manifestando satisfacción en cuanto a las relaciones establecidas en el grupo con pares y superiores, llegando a establecerse lazos de amistad y camaradería.

*“Con respecto al grupo de trabajo y a los superiores, es un buen equipo de trabajo”.* (Rocío, 30 años, posgrado, asistente, Area Económica)

*“Las relaciones con mis pares, superiores y colaboradores han sido muy satisfactoria”* (Fernando, 46, universitario, gerente, Area Económica)

*“En mi paso por la Institución he cosechado muy buenos vínculos con mis colegas, colaboradores y superiores como así también he logrado algunos amigos”.* (Federico, 42 años, posgrado, analista Sr, Area Económica )

*“Mi jefe es excelente y el equipo de trabajo es muy bueno, ya que todos son escuchados y las personas a cargo de puestos de conducción son buenas personas”* (María, 42 años, graduada universitaria, analista, Area de Auditoría)

*“En el aspecto de relaciones interpersonales, me he sentido muy a gusto”.* (Rocío, 30 años, posgrado, asistente, Area Económica)

*“Las relaciones con mis pares, superiores y colaboradores han sido muy satisfactorias”.* (Amado, 40 años, posgrado, analista principal, Area Económica)

*“Mi superior me acompañó en mi decisión de rotar a otra área. El nuevo equipo es excelente, la tarea es independiente y ello incide en lo vincular, siento que fue altamente positivo que pudiera despedirme del banco después de esta buena experiencia”.* (Sandra, 53 años, graduada universitaria, analista, Area de Auditoría)

**F. Recursos Humanos:** Sistema de administración de recursos humanos, forma en que se coordinan los mismos para lograr los objetivos organizacionales. Refiere al área a cargo de dicha gestión: reclutamiento, selección, diseño de puestos, evaluación de desempeño, etc.

**F.1. Nuevas políticas y encuestas:** Alude a las funciones del área de Recursos Humanos para elaborar políticas relativas a la gestión del personal y la administración de encuestas.

En línea con lo mencionado precedentemente, las demandas que se le hacen al área de RRHH incluyen nuevas políticas de desarrollo de carrera que propicien una mayor participación en las decisiones

*“Falta un sistema de desarrollo de carrera, una clara descripción de puestos para entender como contribuyen a la misión del Banco y así tener la posibilidad de asumir mayores responsabilidades respecto*

*del puesto de trabajo” (Federico, 42 años, posgrado, analista Sr, Area Económica)*

*“Debería haber políticas de incorporación, desarrollo y remuneraciones mucho más flexibles para atraer y retener a los recursos más talentosos” (Federico, 42 años, posgrado, analista Sr, Area Económica)*

**F.2. Cambio en la comunicación:** Modificación del proceso de emisión y recepción de mensajes desde Recursos Humanos al resto de la organización y el acompañamiento que brinda Recursos Humanos a los puestos de conducción en cuanto a la gestión de los equipos de trabajo.

Los renunciantes mencionan que habría que mejorar la comunicación en todos los niveles y que RRHH debería brindar un mayor acompañamiento de los puestos de conducción para que puedan ejercer un liderazgo más efectivo como así también una gestión más transparente de los recursos.

*“Se ha manejado mal la comunicación, desde Recursos Humanos, falta énfasis en la comunicación y seguimiento del proceso. Deberían acompañar más a las áreas y a sus gerentes, subgerentes y jefes de equipo para que mejoren las cosas, sino a uno le queda una sensación amarga, se siente afuera de todo y que todo el esfuerzo que uno hace por crecer y desarrollarse, es en vano. RR.HH. debe ser quien acompañe y esté más presente en el manejo de las comunicaciones e información e instruir a los Jefes para comunicar clara y correctamente o de mejor manera las posibilidades de desarrollo y de Capacitación. Es como que los superiores no tienen un rol activo para este tipo de cosas, no conocen mecanismos de motivación ni sus propias herramientas de incentivo y no tienen ni idea con que elementos, materiales, recursos y procedimientos propios de Recursos Humanos, cuentan ni podrían contar” (Mariano, 33 años, posgrado, analista Sr., Area Económica)*

Las investigaciones indican que la remuneración no es el primer factor que valoran los trabajadores, y que si se mejora la gestión, es posible generar un clima saludable (Ancona Alcocer, Camacho Gómez y García- Muñoz Aparicio, 2012; Patlán Perez, Martínez Torres y Hernández Hernández, 2012), logrando, no un índice de rotación bajo sino, que se queden aquellas personas verdaderamente comprometidas con la organización (Lazzati, 2000)

Los empleados renunciantes reclaman nuevas políticas de desarrollo de carrera que propicien una mayor participación en la toma de decisiones, mayor flexibilidad para retener y premiar a los más talentosos y, más transparencia en sus procesos. También reclaman mayor acompañamiento del área a los puestos de conducción, ya que los nuevos trabajadores necesitan recibir información en forma regular, si su desempeño conduce a resultados satisfactorios (Ancona Alcocer, Camacho Gomez y García-Muñoz Aparicio, 2012).

**F.3. Beneficios:** compensación que se obtiene por trabajar en la organización, distinta al sueldo, se otorgan para aumentar el compromiso, motivar y retener.

En materia de beneficios, una renunciante valora los préstamos y la remuneración.

*“El Banco es una buena Institución por los sueldos y los beneficios que brinda: préstamos para la vivienda, ampliación, refinanciación; la verdad es que la gente de Beneficios tiene muy buena predisposición”* (Sandra, 53 años, graduada universitaria, analista, Area de Auditoría)

**F.4. Capacitación:** Aprendizaje en el marco de la organización que promueve el desarrollo integral de las personas para el mejor desempeño y con sentido de progreso: aplicación de la tecnología, manejo del conocimiento; actividad que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades y conductas, estimula las posibilidades de crecimiento personal y funciona como factor de motivación de personal.

Con respecto a la capacitación, los renunciantes valoran más la capacitación externa y requieren mayor difusión del plan de capacitación. Asimismo, piden que los cursos que se dictan en la Institución sean más ajustados a las necesidades de las áreas y que se otorguen más becas para capacitarse en el exterior.

*“Existe una baja predisposición a la realización de capacitación externa y por ende el proceso es malo, falta una mayor difusión del plan de capacitación, más marketing”.* (Federico, 42 años, posgrado, analista Sr, Area Económica)

*“Habría que mejorar la gestión con capacitación, ofreciendo un menú de cursos basado en competencias, especialmente las requeridas por el banco, planificando estratégicamente el relevamiento de las necesidades con las áreas y automatizando los procesos del sector”* (Marcos, 41 años, posgrado, gerente, Area Económica)

*“Debería haber más becas y capacitación externa, tendría que haber posibilidad de capacitarse en el exterior como era anteriormente”.* (Mariano, 33 años, posgrado, analista Sr., Area Económica)

Los planes, presupuestos, y programas de una organización denotan la teleología de la organización y las metas que persiguen (Schvarstein, 1992)

**F.5. Remuneracion:** Retribución económica que paga el Banco por el trabajo realizado por el empleado.

*“Los sueldos pagados se encuentran retrasados con respecto a los que se perciben en el mercado.”* (Mora, 42 años, graduada universitaria, analista, Area de Auditoría)

*“Si el Banco continúa profesionalizándose debería tener políticas de incorporación, desarrollo y remuneraciones muchos más flexibles*

*para atraer y retener a los recursos más talentosos”.* (Emilio, 42 años, posgrado, analista Sr, Area Económica)

*“Faltaría un esquema de compensaciones y beneficios atractivo para los puestos clave de la Institución. Las condiciones salariales del mercado no son tan disímiles en cuanto a salario bruto sino que la gran diferencia radica en darle a los empleados un tratamiento diferencial relacionado al aporte o contribución de los puestos; podrían estar segmentados según el impacto o peso en la Institución (Ej. El valor relativo del puesto funcional de Analista Sr. de un área de investigación no es igual que el puesto de Analista Sr. de un área operativa porque no aportan lo mismo). La equidad interna se podría lograr con una gestión de compensaciones y beneficios tales como planes de pensión, auto de la compañía, obra social y/o medicina prepaga, planes de acciones (Stock Options, Restricted Options), Work and Life Balance (Balance vida personal/laboral) y otros beneficios flexibles”.* (Federico, 46 años, universitario, gerente, Area Económica)

Las personas que renuncian refieren que los sueldos del Banco están retrasados con respecto a los que se pagan en el mercado y solicitan remuneraciones más flexibles para retener a los buenos empleados, otorgando un tratamiento diferencial considerando la complejidad del puesto que se ocupa. Si esto no fuera posible, expresan que se podría compensar con beneficios flexibles y adecuados a los intereses de cada empleado. Los empleados buscan resultados tangibles que premien sus esfuerzos. (Senge, 1992). En empresas burocráticas, con estructura salarial según niveles escalares, el sujeto se encuentra anclado a un puesto al cual ha sido ajustado a medida, como una pieza de rompecabeza encajable (Marín Idárraga, 2006).

**F.6. Atención brindada por RRHH:** Servicio brindado por el área de Recursos Humanos a sus clientes internos, alude a la forma de transmitir, contener, a mecanismos de atención al cliente, para dar respuesta oportuna y adecuada.

No se presentaron hallazgos.



## JUBILACIONES

**B. Proyecto:** Planificación de actividades a futuro, que piensa llevar a cabo el jubilado a partir de la jubilación.

**B.1. Familia:** actividades que piensa llevar a cabo el jubilado a partir de la jubilación, relacionadas con disfrutar de los nietos y la familia en general:

*“Pienso ocuparme de aquellos aspectos que me interesan, como ser mis cinco nietos, los que me visitan los viernes y se quedan durante el fin de semana. Además, me gusta la acuarela, a la que nunca le he podido dedicar mi tiempo, como a la práctica de yoga.”* (Teresa, 65, terciario, analista, Area de Servicios Centrales)

**B.2. Actividades-placer:** actividades que piensa llevar a cabo el jubilado a partir de la jubilación, dejadas de lado con anterioridad a la misma por el trabajo: viajar, hacer deporte, actividades culturales y disfrutar de la libertad para manejarse con los horarios:

*“Planeo continuar con las clases de tejido, pintura en pátina, realizar gimnasia y salir con amigas. A partir de ahora cuento con mas tiempo y me tomaré las cosas con tranquilidad, como por ejemplo sacar los turnos médicos en horarios mas convenientes”.* (Ana, 65, graduada universitaria, analista Sr., Area Judicial)

*“Planifico disfrutar de mi familia y realizar otras actividades dejadas de lado por mi trabajo como: fotografía, viajar, escribir poemas y textos técnicos”* (Néstor T, 65, graduado universitario, gerente, Area de Auditoría)

*“Pienso seguir en el coro del banco, salir a caminar, ir al club, a la Asociación Bancaria y ponerme en contacto con otras personas”.* (Horacio, 65, secundario, analista, Area de Servicios Centrales)

*“Espero poder viajar con mi esposa y que se vuelva a instituir el 82% móvil, ya que lamentaría mucho no poder mantener mi nivel de vida”.*

(Enrique, 65, graduado universitario, jefe, Area de Contaduría)

**B.3. Trabajo-profesión-docencia:** actividades que piensa llevar a cabo el jubilado a partir de la jubilación relacionadas con la docencia, la profesión en forma independiente y otro trabajo, ya sea rentadas o ad honorem:

*“Cuento con otro trabajo, como administrativo en una empresa familiar, y a esto le dedicaré tiempo en el futuro”.* (Héctor, 65, secundario, asistente, Gerencia General)

*“Me gustaría volver a ejercer como contador, a medida que fui ascendiendo en la organización, me fui alejando del ejercicio de mi profesión”.* (Enrique, 65, graduado universitario, jefe, Area de Contaduría)

*“Pienso descansar dos o tres meses, practicar natación y dictar cursos en la Municipalidad gratis sobre el Banco”.* (Néstor, 65, graduado universitario, gerente, Area de Auditoría)

*“Planeo continuar con mis clientes particulares, dedicarle tiempo a los nietos y hacer aquellas cosas que me gustan: viajar, aprovechar los pasajes aéreos que tengo disponible por ser viuda de un empleado de Aerolíneas Argentina”.* (Norma, 65, graduada universitaria, analista Sr., Area Jurídica)

*“Dedicaré unos años a trabajar en la empresa familiar, una exportadora de cereales”.* (Alberto, 65, secundario, analista, Area de Servicios Centrales)

*“Cuando me jubile quiero iniciar mi profesión (Abogada), hacer gimnasia y actividades culturales”.* (Ana, 65, graduada universitaria, analista, Area de Servicios Centrales)

*“En lo inmediato voy a descansar, y luego a tratar de actualizarme en mi profesión”*. (Alberto, 65, secundario, analista, Area de Servicios Centrales)

Si bien los ingresos económicos son una variable relevante a tener en cuenta, de las entrevistas mantenidas no surge la decisión de continuar con una tarea rentada por el ingreso económico en sí; los entrevistados aluden a otros aspectos que hacen a la calidad de vida y la satisfacción personal. Algunos se piensan jubilar haciendo un pasaje directo del trabajo a otras actividades, otros mencionan que van a experimentar un período de descanso y luego iniciarán las actividades planeadas.

La transición de pasar del trabajo en relación de dependencia a trabajos profesionales de consultoría o docencia no les genera tensiones, por el contrario, aparece como el cumplimiento de un deseo, como en la actualidad tienen una actividad laboral nutrida, parecen prepararse buscando nuevos espacios de inserción laboral incorporando tareas nuevas, que sean gratificantes, que supongan un ingreso complementario a la jubilación y tengan continuidad con la profesión.

La liberación frente a la rigidez en materia horaria y la mayor disponibilidad de tiempo para actividades personales son los temas que más se valoran de la nueva etapa; la pérdida del ingreso al momento de jubilarse y luego en el tiempo, es lo que genera incertidumbre, especialmente, emerge la pérdida de la obra social.

El único temor que se vislumbra es no poder mantener el nivel de vida ya que en años anteriores aportaban para mantener el 82 % móvil, pero ese beneficio se derogó.

El proceso de la jubilación es diferente para cada persona en la medida que está relacionado con la historia de vida, el nivel socioeconómico, el nivel educativo, la trayectoria laboral y el contexto cultural en que la persona desarrolló su vida (Fassio, 2012).

## **C. Trabajo**

### **C.1. Cambio desafío**

No se presenta

## **C.2. Búsqueda de desarrollo profesional**

Cuando los jubilados se retiran, reconocen la buena remuneración y el crecimiento pero, también, cierto estancamiento porque no todos pueden acceder a los puestos de conducción; ésto y cierta inequidad, pueden desmotivarlos en la etapa media de su vida laboral.

*“Toda la gente puede hacer lo que quiere porque no se la desvincula. La mayoría de los empleados del Banco es gente resentida que tiene muy buenos salarios pero se quedan estancados sin posibilidades de desarrollo”.* (Néstor, 65, graduado universitario, subgerente, Area Económica)

*“En un momento de la carrera dentro del Banco hay una meseta peligrosa debido a que la persona posee experiencia, madurez pero la remuneración también se ameseta si no accede a cargos de conducción”* (Daniel, 65, graduado universitario, gerente, Area de Auditoría)

Por otra parte, coinciden en recordar “tiempos mejores”, épocas de la institución donde existía la carrera

*“Se ha perdido la oportunidad de hacer carrera desde abajo y formarse dentro de la institución”.* (Néstor, 65, graduado universitario, gerente, Area de Auditoría)

*“Habría que trabajar en la escala jerárquica con el concepto de merito y/o antigüedad, un reconocimiento de acuerdo a grados”.* (Daniel, 65, graduado universitario, gerente, Area de Auditoría)

## **C.3. Desmotivación**

No se presentaron emergentes en esta categoría, podría atribuirse a la etapa transitada y al momento de idealización de la Institución ante la despedida.

#### **C.4. Tarea enriquecedora**

A diferencia de los renunciantes que observan que las tareas pueden ser un tanto operativas, los jubilados valoran las actividades que se llevan a cabo en la Institución y reconocen el carácter técnico de la entidad y las posibilidades de relacionarse con buenos profesionales.

*“Me gustó el área y estuve muy conforme con las tareas a mi cargo, teniendo una participación activa en los temas de mi área aún en la etapa final de mi carrera”.* (Norma, 65, graduada universitaria, analista Sr., Area Jurídica)

*“He trabajado en proyectos importantes a nivel internacional y de mucha trascendencia política y económica. Reorganicé el cuerpo técnico, de hecho, rescato de mi adscripción el haber trabajado en el área económica y con gente joven. Anteriormente, he trabajado en el área de sistemas haciendo inteligencia de negocios”.* (Néstor, 65, graduado universitario, subgerente, Area Económica)

*“Siempre sentí que mi tarea era como atender a mis padres y que el Banco fue mi segundo hogar”* (Alicia, 65, secundario, asistente, Area de Servicios Centrales)

#### **C.5. Tarea limitante**

No se presenta, podría atribuirse a la etapa del ciclo vital en la que se encuentran los entrevistados y al sentido dado al trabajo por la generación a la que pertenecen.

#### **C.6. Tarea fuente de conflicto**

Dos jubilados expresaron que el trabajo y el ejercicio del rol afectaron su salud:

*“La tarea me costó cinco by pass, tuve las máximas calificaciones, pero no me dieron la jerarquía. Se trataba de un puesto de mucho compromiso y de presión. Esperé el reconocimiento y no me lo dieron, no vi crecer a mis hijos, llegaba a las dos o tres de la mañana, hacía guardia los sábados”* (Rafael, 65, primario, supervisor, Area de Servicios Centrales)

*“Las dificultades de manejar personas me costaron mi enfermedad del corazón”* (Rafael, 65, primario, supervisor, Area de Servicios Centrales)

## **D. Institución**

### **D.1. Aspectos a mejorar-valoración del talento**

Los jubilados reclaman mayor capacitación para los puestos de conducción, a los fines de adquirir herramientas para mejorar su liderazgo y ampliar su mirada para actuar en forma menos egoísta.

*“Los funcionarios deberían hacer cursos para tratar y valorizar a la gente porque la mayoría de las cosas por las cuales ellos reciben elogios se las hacen los de abajo. Hay funcionarios que no se juegan por su gente porque quieren tener perfil bajo”.* (Olga, 65, secundario, secretaria, Area de Servicios Centrales)

*“Los objetivos de superiores de la institución son personales y no una planificación con una mirada hacia la Institución y su desarrollo”.* (Francisco, 65, graduado universitario, jefe, Area de Servicios Centrales)

### **D.2. Aspectos a mejorar evaluación del desempeño**

Al igual que los renunciantes, cuestionan la forma de evaluar; los jubilados solicitan la desarticulación del sistema de gestión de desempeño imperante para mejorar la evaluación de los empleados.

*“Habría que desarticular la gestión del desempeño que más que gestión parece un formulario que debe ser completado para cumplir con un plazo”.* (Daniel, 65, graduado universitario, gerente, Area de Auditoría)

*“Debería haber evaluaciones 360°. De arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba”.* (Olga, 65, secundario, secretaria, Area de Servicios Centrales)

### **D.3. Aspectos a mejorar prejubilable**

También aparece la necesidad de tener una jornada reducida en el período prejubilable para adaptarse a la nueva etapa y, lugares de encuentro con sus pares en actividades tipo taller.

*“Habría que otorgar una franquicia horaria para los prejubilables, una franja menor de trabajo. También eran importantes los talleres que se realizaban de pintura, fotografía, tango, porque eran un lugar de encuentro para la gente.”* (Horacio, 65, secundario, analista, Area de Servicios Centrales)

*“Habría que permitir que el jubilado disfrute sus últimos días tranquilos, sin presiones de trabajo, para que la gente se adapte, entonces deberían trabajar menos horas. Debería haber una contención más importante”.* (Graciela, 65, graduado universitario, auditor Sr. Area de Auditoría)

*“La gente necesita que la hagan sentir útil, que no se sienta mal porque en la etapa productiva da todo y después se le quita todo”.* (Teresa, 65, terciario, analista, Area de Servicios Centrales)

Es beneficioso para la persona que se va a jubilar que exista una preparación adecuada para que el retiro acontezca con buenos resultados, es decir, un plan de sucesión pensado que incluya un período de formación del nuevo ocupante por parte del experto. Siempre existe un abandono, un cambio de status, un lugar que se cede a otro, un duelo que se debe trabajar. La transición del trabajo a la jubilación implica que la persona trabajadora se dispone a vivir otro tipo de vida adulta y para afrontarla se debe tomar en cuenta la dimensión personal, los sentimientos, las motivaciones, la dimensión situacional (Cruz Meléndez, 2011).

#### **D.4. Aspectos valorados prestigio**

Reconocen su nivel profesional y el desarrollo que propicia, la calidad del capital humano, y el prestigio que otorga pertenecer.

*“El Banco es una institución poderosa e importante, dentro de la organización del país. Me enorgulleció pertenecer, lo viví desde adentro. Afuera la reconocen como una institución prestigiosa por la calidad del personal y la eficacia”.* (Jorge, 65, secundario, subgerente, Area de Tesorería)

*“He tratado con muchos funcionarios de otros bancos y siempre recibí elogios hacia el Banco, ahora y antes”.* (Jorge, 65, secundario, subgerente, Area de Tesorería)

#### **D.5. Aspectos valorados organización escuela**

*“Me sentí motivada por el alto nivel de profesionalismo que reina en la Institución para estudiar la carrera de Abogacía en la Universidad de Buenos Aires”* (Norma, 65, graduada universitaria, analista Sr., Area Jurídica)

*“El Banco me permitió estudiar. En esos años las personas que ingresaban eran jóvenes estudiantes”* (Daniel, 65, graduado universitario, gerente, Area de Auditoría)



## **D.6. Aspectos valorados entidad nutricia**

Ante la nueva etapa que se presenta, los jubilados visualizan al Banco como una entidad paternalista, nutricia, que les dio calidad de vida al trabajador y su familia.

*“Hay que besar el mármol de la entrada y después entrar, crié y eduqué a mis hijos con el banco”. (Enrique, 65, graduado universitario, jefe, Area de Contaduría)*

*“Esta Institución es Mamá Banco. Gracias a él he podido comprar mi casa, el auto y ofrecerles una buena educación a mis hijos”. (Elvira, 65, secundario, secretaria, Servicios Centrales)*

*“El banco me apoyó en mis cuestiones personales, agradezco los préstamos que me han otorgado” (José, 65, primario, asistente, Tesorería)*

Los jubilados visualizan a la organización como una entidad que los nutre, aprecian la calidad de vida brindada a ellos y su familia, la contención recibida en las distintas etapas: la maternidad, el período prejubilable, los préstamos, las amistades y las actividades tipo taller que le fueron otorgando identidad a lo largo de su paso por la misma. El trabajo remunerado les permitió contar con los medios para satisfacer las demandas familiares y personales y fue esencial en sus vidas para cumplir sus metas. El trabajo cumple una función integrativa, es una fuente de realización y proporciona un marco de referencia de una actividad regular (Cruz Meléndez, 2011).

## **D.7. Sentimientos**

Las manifestaciones que se repiten con más frecuencia son agradecimiento, felicidad y alegría. En la mayoría de los casos aparecen sentimientos positivos frente a la nueva etapa y un cierto temor por la baja en los ingresos y la enfermedad; nuevamente aparece la Institución protectora.

*“Pasé momentos tristes y alegres de mi vida”* (Ana, 65, graduada universitaria, analista Sr., Area Judicial)

*“Estoy agradecido con la institución, muy bien y contento con la nueva etapa que comienza”*. (José, 65, primario, asistente, Area de Tesorería)

*“Estoy agradecida por el bono”* (Teresa, 65, terciario, analista, Area de Servicios Centrales)

*“Me voy tranquila, el viaje me cansa, quiero disfrutar de la vida, agradezco al Banco, hice muchos amigos, me llevo buenos recuerdos, estoy feliz de jubilarme”*. (Estela, 65, secundario, secretaria, Area de Servicios Centrales)

*“Para el Banco lo único que tengo es agradecimiento”*. (Carlos, 65, secundario, analista, Area de Operaciones)

*“El Banco es como una segunda casa. Me dio mucho, yo también pero él me dio más. Me dio todo, una casa, pude criar una familia”*. (Alicia, 65, secundario, analista, Area de Servicios Centrales)

*“El Banco es maravilloso”* (Juan, 65, primario, mayordomo, Area de Servicios Centrales)

*“Tengo alegría y agradecimiento para el banco, todo ha sido positivo”*. (Héctor, 65, secundario, asistente, Gerencia General)

*“Me siento profundamente agradecido ya que todo lo que tengo se lo debo a la institución y también agradezco que mis dos hijos estén trabajando actualmente en ella”*. (Héctor, 65, secundario, asistente, Gerencia General)

*“Están todos tristes que me vaya. Me voy muy satisfecha porque la gente con la que trabajo me ha hecho conocer su reconocimiento hacia mí”.* (Marta, 65, secundario, secretaria, Presidencia)

La posibilidad de desplazar la libido sobre el trabajo profesional y sobre los vínculos que con él se enlazan, le confieren un carácter indispensable para afianzar y justificar la vida en sociedad (Freud, 1930)

Si bien algunos renunciantes manifiestan afecto y deseos de volver, en los jubilados es una constante la presencia de agradecimiento, alegría por los momentos compartidos, los buenos recuerdos, el clima familiar. La desvinculación no es completa porque existen lazos sentimentales de filiación con la misma y con sus miembros, que derivan de las experiencias generadas en el transcurso de la vida laboral. (Morales Romo, 2010) pero si se posee capacidad para explorar nuevos intereses vocacionales puede contribuir al ajuste (Figuereido y Vazquez Avila, 2005 y Cruz Meléndez, 2011). El sentido de pertenencia que se desarrolla es fundamental, las personas participantes consideraron un privilegio trabajar en la organización.

## **E. Cultura**

En cuanto a la cultura reinante, las referencias que más aparecen aluden a ascensos (saltando posiciones) e ingresos inmerecidos que desvalorizan al personal de carrera con conocimientos; también aparece como inviable la posibilidad de crecer horizontalmente por inmovilidad de las vacantes y la falta de un plan de desarrollo adecuado.

### **E.1. Estructura burocrática**

No se presentaron hallazgos en esta categoría

### **E.2. Influencia política**

*“Siempre ha ingresado gente conectada, ocupando puestos que podrían corresponder a los empleados de años con muy buen desempeño. Debería reconocerse el conocimiento y experiencia de los*

*empleados de la Institución, promoviendo la carrera bancaria. No se valoran los conocimientos y experiencia de los profesionales del Banco”. (Delia, 65, graduada universitaria, analista, Area de Auditoría)*

*“Los funcionarios deberían estar más protegidos por la institución, en el sentido de que en ocasiones los mismos son corridos por considerar que 'pondrían palos en la rueda'. Así se pierde la memoria. Hay que instituir reglas claras, los funcionarios de carrera no tienen nada que ver con los dictados de la política. La evaluación hacia el funcionario debe estar en cómo la implementa. El Banco es una organización técnica, no política”. (Juan, 65, posgrado, subgerente, Area de Normas)*

### **E.3. Escasez de recursos**

No se presentaron hallazgos en esta categoría

### **E.4. Liderazgo ejercido**

No se presentaron hallazgos en esta categoría

### **E.5. Falta de transparencia-inequidad**

*“Hay ascensos veloces de gente que ha pasado de Asistente a Gerente Principal...” (Francisco, 65, graduado universitario, Jefe, Area de Servicios Centrales)*

*“Hay favoritismos instalados en la Institución, por ejemplo en la adjudicación del Bono o en el acceso a puestos de conducción, a veces se ocupan con gente sin conocimiento. Las búsquedas que se realizan son de profesionales con experiencia que ya vienen formados y les es difícil desaprender”. (Norma, 65, graduada universitaria, analista Sr., Area Jurídica)*

## **E.6. Clima laboral**

Los jubilados tienen una valoración positiva del clima que se vive en la institución, a diferencia de las nuevas generaciones sienten que han tenido libertad para comunicarse y no experimentaron sensaciones de acotamiento o rigidez.

*“En los últimos años se pudo ver una falta de respeto a las personas mayores y con mas experiencia, pero esto último no es un problema de la institución sino que es social.”* (Ana, 65, graduada universitaria, analista Sr., Area Judicial)

*“Siempre he podido opinar de todo, libremente y eso lo valoro mucho”.* (Daniel, 65, graduado universitario, gerente, Area de Auditoría)

*“Me sentí cómodo en todos lados, el clima laboral que se gestó en el Banco fue bueno”* (Enrique, 65, graduado universitario, jefe, Area de Contaduría)

*“Mi estadía en la organización ha sido muy buena y me he sentido muy cómodo durante todo el tiempo que transcurrió, fueron años fabulosos, la pasé bárbaro”* (Roberto, 65, primario, mayordomo, Area de Servicios Centrales)

Con respecto al tiempo pasado en la entidad tienen un alto grado de valoración del mismo, aprecian los talleres y la estabilidad laboral que les permitió proyectar en su vida.

## **E.7. Comunicación entre superiores y pares**

En relación a la comunicación, los jubilados refieren un cambio: consideran que hay menos espacios para compartir, que la palabra tiene menos valor y lo conectan con el uso del correo electrónico y el nuevo mobiliario que tiene mamparas divisorias.

*“Habría que hacer más reuniones de trabajo, espacios para que la gente comparta”.* (Teresa, 65, terciario, analista, Area de Servicios Centrales)

*“Los niveles gerenciales deben ayudar a transmitir la solidaridad. La palabra es muy importante y no se entiende por qué siempre las cosas deben quedar asentadas por mail”.* (Alberto, 65, secundario, analista, Area de Servicios Centrales)

*“El banco 'ha cambiado totalmente', antes los compañeros se vinculaban entre sí. Ahora con el cambio de mobiliario se dificulta. Es dificultoso conversar con el compañero a través de la mampara y esto hace al sufrimiento en demasía de algunas personas”* (Viviana, 65, graduada universitaria, analista, Area de Servicios Centrales)

Un funcionario de alto rango alude que en ocasiones no son escuchadas sus opiniones profesionales.

*“Los funcionarios implementan las políticas, y por ello deben ser evaluados, no por sus opiniones. “El directorio dicta las políticas. Pocas veces piden opinión, no somos robots, tenemos un título y si pensamos distinto, no vamos a quitar eficiencia en la implementación, pero prefieren no escuchar”.* (Juan, 65, posgrado, subgerente, Area de Normas)

## **E.8. Comunicación a nivel institucional**

No se presentaron hallazgos en esta categoría

## **E.9. Maltrato**

Los jubilados refieren que algunos funcionarios nuevos maltratan, como si esto fuera relativo a diferencias generacionales, menor pertenencia a la institución u otras costumbres.

*“Yo era de la gente vieja del Banco, hay gente nueva que maltrata”.*

(Estela, 65, secundario, secretaria, Area de Servicios Centrales)

#### **E. 10. Problemas con el jefe**

No se presentaron hallazgos en esta categoría

#### **E.11. Relaciones con pares y superiores**

*“El balance dentro de la organización es positivo no solamente por lo material y la estabilidad laboral sino también por la relaciones laborales que entablé”.* (Ana, 65, graduada universitaria, analista Sr., Area Judicial)

*“Valoro las amistades forjadas en mi trayectoria laboral”.* (Victoria, 65, graduada universitaria, analista, Area Jurídica)

Los jubilados aprecian los lazos de amistad y compañerismo que han podido establecer a lo largo de su vida laboral, solicitando la posibilidad de poder seguir participando en talleres que son muy valorados como espacios compartidos con sus pares.

Asimismo, al igual que en párrafos precedentes, expresan que en épocas pasadas reinaba más compañerismo. Solo en un caso las dificultades para liderar el equipo de trabajo son referidas como causa de enfermedad.

*“Mantuve buenas relaciones interpersonales y me llevo buenos recuerdos y una linda experiencia de trabajo”.* (Enrique, 65, graduado universitario, jefe, Area de Contaduría)

*“Lo que más valoro es el grupo de compañeros con quienes he entablado lazos afectivos”.* (Néstor, 65, graduado universitario, gerente, Area de Auditoría)

*“Siempre recibí apoyo por parte de mis compañeros e hice buenas amistades”* (Noemí, 65, graduada universitaria, analista Sr., Area Jurídica)

*“Para lograr mejores relaciones interpersonales considero muy importantes los talleres que se ofrecían de tango, pintura, fotografía. Si es por el presupuesto, se podría realizar una convocatoria entre empleados y/o jubilados que posean conocimientos de determinados temas y estén dispuestos a transmitirlos”.* (Daniel, 65, graduado universitario, gerente, Area de Auditoría)

*“Antes había más compañerismo entre los empleados, ahora todo te piden por mail y con copia oculta”* (Alberto, 65, secundario, analista, Area de Servicios Centrales)

*“Nunca he tenido dificultades con nadie, pude establecer buenos vínculos con pares, superiores y la organización en general, llegando a establecer lazos de amistad con dos colegas que actualmente se desempeñan en el área Judicial, con las que comparto pericias y otras tareas”.* (Norma, 65, graduada universitaria, analista Sr., Area Jurídica)

*“Nunca tuve problemas con mis jefes. Con buen trato las cosas llegan a buen término”.* (Olga, 65, secundario, secretaria, Area de Servicios Centrales)

Añorando épocas pasadas los jubilados mencionan que hay menos espacios para compartir, falta la solidaridad, existe menos compañerismo y cierto destrato en cuanto a sus opiniones técnicas, atribuyendo esta cuestión a que, también la sociedad ha cambiado y que algunos funcionarios nuevos maltratan, como algo generacional, pero



no aluden a un superior en particular. Como sostiene France Irigoyen, 2008: *“la nueva organización del trabajo produce más soledad. Los espacios libres que existían antes: pausas entre dos actividades, conversaciones alrededor de la máquina de café, se restringen al máximo. Mientras que antes las solicitudes de información entre oficinas eran una ocasión para la conversación, ahora se utilizan mails sibilinos con frases impersonales o conminatorias”*.

## **F. Recursos Humanos**

### **F1. Nuevas políticas-encuestas**

Asimismo reclaman mayor movilidad para las rotaciones y mecanismos para reconocer el mérito.

*“Habría que propiciar la rotación de los empleados para evitar la rutina; debería haber una política de rotaciones positivas. Es decir que las rotaciones no deben producirse por mal desempeño o malestar en la dependencia; los colaboradores deberían acceder a mayor cantidad de viajes al interior como incentivo y motivación, hay poca movilidad, conseguir una rotación es difícil”*. (Daniel, 65, graduado universitario, gerente, Area de Auditoría)

*“Hay obstáculos para cambiar de sector, las áreas no quieren perder las vacantes y no hay una política al respecto”*. (Daniel, 65, graduado universitario, gerente, Area de Auditoría)

*“RRHH debería gestionar los trámites de jubilación para los agentes que egresan, estar al servicio de los empleados. Tendría que realizar una encuesta de clima para que RRHH tenga información respecto de la gente”*. (Delia, 65, graduada universitaria, analista, Area de auditoría)

### **F.2. Cambio en la comunicación**

No se presentaron hallazgos en esta categoría

### **F.3. Beneficios**

En el momento de dejar la institución, los jubilados se sienten abandonados por el Banco en lo que refiere al beneficio de la obra social, ya que sin la suma aportada por la institución les es difícil pagar una prepaga. Asimismo añoran otros beneficios que se otorgaban antaño en materia de préstamos:

*“Hay que mejorar los préstamos para la vivienda para que sean como eran antes”.* (Delia, 65, graduada universitaria, analista, Area de Auditoría)

*“Los créditos personales deben tener tasas mas bajas, como antes”.* (Olga, 65, secundario, secretaria, Area de Servicios Centrales)

*“Con respecto a la obra social, al jubilado se lo deja colgado porque tiene que quedar en Pami o la Bancaria, si quiere una obra social buena hay que pagar una fortuna y no tener enfermedades preexistentes”.* (Mario, 65, primario, asistente, Area de Servicios Centrales)

*“Otro tema importante era el fondo de ayuda para la vivienda. Todos podían sacar un préstamo para tener una casa y no se necesitaba un porcentaje de plata para comprarla. Además el Banco pagaba la escritura”.* (Olga, 65, secundario, secretaria, Area de Servicios Centrales)

*“Habría que desarrollar herramientas para retener a la gente y ofrecer préstamos con tasas bajas como los de hace varios años cuando el Banco era Banco: créditos personales e hipotecarios”.* (Olga, 65, secundario, secretaria, Area de Servicios Centrales)

En materia de beneficios, los jubilados reclaman más para prejubilables, mayor contención en esa etapa del ciclo vital y señalan la pérdida de ciertos beneficios que la entidad brindaba en épocas pasadas: préstamos personales e hipotecarios a tasas muy bajas, que en la actualidad se otorgan pero en condiciones muchos menos ventajosas, infiriéndose que se relaciona más con el contexto económico del país que con decisiones de la institución.

Otra demanda que surge es que se dé prioridad en los ingresos a los hijos de los empleados y a las personas sordas.

*“Se debería brindar prioridad de ingreso a los hijos de empleados de la Institución y el 82% móvil para la jubilación”.* (Horacio, 65, secundario, analista, Area de Servicios Centrales)

*“Deberían incorporarse más personas sordas”.* (José, 65, primario, asistente, Tesorería)

*“El Banco debería tener mayor consideración con los hijos de sus empleados”.* (Horacio, 65, secundario, analista, Area de Servicios Centrales)

Asimismo valoran positivamente muchos beneficios brindados por la entidad:

*“Me ha dado la vivienda y luego la ampliación de mi casa”.* (Viviana, 65, graduada universitaria, analista, Area de Servicios Centrales)

*“El Banco es muy bueno respecto de la cobertura y los beneficios”.* (Teresa, 65, terciario, analista, Area de Servicios Centrales)

#### **F.4. Capacitación**

Los empleados que se retiran por jubilación aprecian la capacitación recibida a lo largo de la vida laboral, pero coinciden en señalar que la capacitación ofrecida no es acorde a las necesidades de la entidad y que los cursos deberían ser diseñados a medida para la institución. Asimismo, solicitan becas para capacitarse en el exterior como se otorgaban anteriormente.

*“Valoro los cursos que brinda el Banco, pero hubiera necesitado capacitarme en temas más específicos”.* (Héctor, 65, graduado universitario, analista, Area de Normas)

*“Con respecto a la capacitación, en ocasiones se dan cursos que no tienen que ver con el Banco”.* (Jorge, 65, graduado universitario, analista Sr., Sistemas)

*“El Banco es de lo mejor, te brinda cursos y trabajo”.* (Enrique, 65, graduado universitario, jefe, Area de Contaduría)

*“Debería haber más becas y capacitación externa”.* (Daniel, 65, graduado universitario, gerente, Area de Auditoría)

*“Hay deficiencias en las secretarias. Habría que brindar un curso para ellas porque ingresó mucha gente que no respeta las pautas y normas del Banco. Tampoco saben atender el teléfono, mantener un buen trato con la gente”.* (Olga, 65, secundario, secretaria, Area de

*“Muy bueno los talleres por los temas allí tratados y el modo de abordarlos”.* (Héctor, 65, secundario, asistente, Area de Seguridad)

## **F.5. Remuneración**

*“No estoy de acuerdo con la política igual trabajo igual remuneración, tuve que esperar ocho años para ascender y*

*posteriormente los que ingresaban estaban en mi misma condición”.*

(Rafael, 65, primario, supervisor, Area de Servicios Centrales)

*“El sueldo del Banco siempre fue muy bueno”.* (Olga, 65, secundario,

secretaria, Area de Servicios Centrales)

Los jubilados están satisfechos con la remuneración recibida, valoran la remuneración “segura” que permite proyectar, aunque también al igual que los renunciantes consideran poco equitativa la política igual puesto igual salario. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben y la búsqueda de equilibrio sirve para garantizar una productiva relación con el empleado como aseguran Robina Ramírez (2001), Adams (1963); resultados positivos y un alto nivel de motivación pueden esperarse cuando los empleados perciben un trato justo, si no es así buscarán otras alternativas de empleo.

*“La estabilidad laboral del Banco permite proyectar con tranquilidad, como así también el fondo de ayuda para los empleados que antes era brindado por el banco”.* (Carlos, 65, secundario, analista, Area de Operaciones)

*“Estoy agradecida con la Institución por la estabilidad, los préstamos que he obtenido, el crédito hipotecario para comprar mi casa. Lo importante de esto era que se le brindaba el préstamo a toda persona que lo necesitara”.* (Alicia, 65, secundario, analista, Area de Servicios Centrales)

En relación al sueldo específicamente, lo consideran gratificante y seguro. Otros aspectos muy valorados son: la estabilidad y los préstamos hipotecarios y personales.

*“Valoro la capacitación, la remuneración que permite mantener una buena calidad de vida y lo mejor es el capital humano”.* (Néstor T, 65, graduado universitario, Gerente, Area de Auditoría)

*“Valoro la remuneración, la seguridad, estabilidad económica, la coexistencia del trabajo y la maternidad, el banco es adorable uno siente que tiene pan seguro siempre”.* (Ana, 65, graduada universitaria, analista Sr., Area Judicial)

*“El banco fue protector, es bueno saber que se tiene un sueldo seguro a fin de mes. Tengo mi casa por el banco, el sueldo a fin de mes todos los meses. Me pude comprar dos veces mi casa. Me divorcié y le di la mitad a mi ex marido y luego pude comprarme otra. Los créditos para las casas eran con fondos propios del Banco”* (Graciela, 65, graduado universitario, auditor Sr. , Area de Auditoría)

Solo un jubilado manifiesta temor por la baja del ingreso económico y la falta de salud. Los jubilados requieren información de carácter técnico (inversiones, sistema médico) y sobre su propia salud (Cobo-Reyes; Diaz-Saavedra, 2010). No solo supone júbilo el dejar la obligatoriedad, sino que también puede implicar retiro en cuanto a la pérdida de consumo e interacción. No tendrá un sentido negativo si perdura la actividad y la independencia (Argulló Tomas, 1999)

*“Vivía para esto, tengo temores por lo económico ya que se reduce el ingreso, pero aunque mi patrimonio fuera grande, igual es difícil. Temo a la enfermedad, ya que algunos compañeros al jubilarse al poco tiempo han fallecido”.* (Eduardo, 65, secundario, analista, Area de Auditoría)

## **F.6. Atención brindada por RRHH**

*“La atención recibida por la Gerencia de Administración de RRHH en cuanto a los trámites de mi jubilación fue buena”.* (Rafael, 65, primario, supervisor, Area de Servicios Centrales)

*“Desde RRHH debería haber 2 personas aproximadamente que asesoren a las personas próximas a jubilarse, ya que hay mucho desconocimiento respecto del tema. Entre compañeros que se jubilan*

*y se han jubilado nos transmitimos la información, sin embargo siempre hay dudas*". (Horacio, 65, graduado universitario, analista Sr., Area de Auditoría)

*"RRHH debería llegar más al empleado, no se escucha al común de la gente"* (Olga, 65, secundario, secretaria, Area de Servicios Centrales)

*"RRHH no ha tenido ningún gesto amable, inclusive me han manifestado que aunque no saliera mi jubilación debería egresar de la Institución debido al telegrama de renuncia que me habían hecho enviar"*. (Francisco, 65, graduado universitario, jefe, Area de Servicios Centrales)

El modo en que son tratadas las personas en el período prejubilable, son hechos que repercuten internamente, es una comunicación informal que la empresa hace a todos aquellos que permanecen, es un condicionante de alto impacto en el clima interno, puede afectar el compromiso, la motivación y la entrega. En cambio, lo que pueda hacer la empresa para acompañar el proceso de la mejor forma, la aceptación y contención que sea capaz de brindar, ayudará de modo relevante a procesar la situación. La denominación de pasar a formar parte de la clase pasiva es por demás elocuente, es un horizonte previsible y en los últimos años, este horizonte se acerca más rápido (Figuereido y Vazquez Avila, 2005).

Con respecto a la forma ideal que plantean para jubilarse, está claro que consideran que el proceso debería ser gradual y los trámites más asistidos, en principio por el área de RRHH.

Los jubilados califican positivamente la gestión, consideran oportuno asistir al taller prejubilable que dicta RRHH aunque solicitan un mayor acompañamiento en los trámites jubilatorios, la realización de encuestas de clima y un mayor acercamiento con sus empleados. Tomando en cuenta que el trabajo continúa siendo un aspecto básico y estructurante de las vidas de las personas, casi un valor en sí mismo (Filippi, 2008) y que en el mundo occidental es uno de los conceptos de identidad más fuerte

(Buelga Otero, 2006) la valoración que cada persona hace de su rol laboral es determinante a la hora del retiro e impactará en el ajuste al nuevo rol (Cruz Melendez, 2011).

La vida cotidiana de las organizaciones está plagada de rituales que revelan su cultura y los sistemas de RRHH arrojan luz sobre la consideración que la organización tiene para sus integrantes (Schvarstein, 1992)

Tabla I. Análisis axial comparativo entre ambos grupos estudiados

<b>Categorías</b>	<b>Renunciantes</b>	<b>Jubilados</b>
Desarrollo profesional	Tienen el convencimiento de haber llegado a su techo, se sienten limitados.	Refieren cierto estancamiento en la etapa media de la carrera laboral si no se accede a puestos de conducción.
Desmotivación	Consideran que existe falta de reconocimiento y asignación de tareas no acordes a sus posibilidades.	No aparece
Tarea	Algunos valoran el nivel técnico de la Institución, a otros les resulta rutinaria y operativa y que no pueden proponer	Valoran las tareas, la participación que han tenido y el ambiente. Solo un caso refiere que la presión y el compromiso lo enfermaron.
Institución- Aspectos a mejorar	Reclaman un liderazgo que mejore sus competencias de conducción, que pueda valorar y atienda las individualidades, facilitando las relaciones interpersonales.  Consideran que la política afecta las decisiones  Cuestionan la gestión del desempeño y cierta inmovilidad o lentitud en la carrera laboral	Reclaman capacitación para los puestos de conducción para que aprendan a tratar y valorar a sus empleados.  Consideran que la política afecta las decisiones  Cuestionan la gestión del desempeño y cierta inmovilidad en las rotaciones. Sugieren una política de rotaciones positivas.  Solicitan una franquicia horaria para el período prejubilable, talleres para facilitar los lugares de encuentro y



		<p>más contención.</p> <p>Aluden a “tiempos mejores”: se respetaba la carrera, préstamos personales y créditos hipotecarios más ventajosos para el empleado</p>
Institución Aspectos valorados	Destacan el rol de la entidad, la estabilidad que brinda, la jornada laboral, la capacitación y el ambiente laboral. La consideran escuela	<p>Destacan el rol de la entidad, el reconocimiento que otorga pertenecer a la misma, el alto grado de profesionalismo, la estabilidad que brinda, la contención y las relaciones que han podido establecer. La consideran escuela</p> <p>Valoran la entidad como una organización nutricia, que les ha dado todo: capacitación y préstamos.</p>
Sentimientos	Hacen referencia a las buenas relaciones, amistad y pertenencia	Se manifiestan con alegría, felicidad y agradecimiento.
Cultura	<p>Refieren que es una entidad rígida, burocrática e influenciada por la política.</p> <p>Mencionan que los jefes están orientados al control, que necesitan mejorar sus habilidades blandas para poder considerar las necesidades de los empleados, enfrentar conflictos y no generar compartimentos estancos.</p> <p>Refieren falta de equidad</p> <p>Cuestionan los métodos de selección externa y de ascensos, la gestión del desempeño y reclaman transparencia.</p>	Refieren a la existencia de ascensos meteóricos saltando posiciones, favoritismo, falta de reconocimiento a los funcionarios de carrera y obstáculos para cambiar de sector.
Clima laboral	Perciben rigidez en materia horaria, la tarea y favoritismo en la distribución de beneficios	Tienen una valoración positiva del clima reinante, sienten que han tenido libertad.
Comunicación	<p>Surgen cuestiones sobre su utilización solo para control, que no se generan espacios para el intercambio.</p> <p>Reclaman mayor difusión de los procesos de búsqueda externa y promociones internas y mayor fluidez entre sectores.</p>	Consideran que hay menos espacios para compartir, que la palabra tiene menos valor y que el nuevo mobiliario interfiere para el intercambio.
Maltrato	Aparecen solo dos casos: se alude a situaciones de maltrato y descalificación.	Refieren que los funcionarios nuevos maltratan, que tienen menos pertenencia y otras costumbres.
Problemas con el jefe	Solo un caso alude a un superior intolerante, rígido y demandante	No se presenta
Relaciones con pares y superiores	Se observa un alto grado de satisfacción en cuanto a las relaciones establecidas.	Aprecian los lazos de amistad establecidos, valoran los talleres y solicitan poder seguir participando de los mismos luego de jubilarse.
Recursos Humanos	Reclaman políticas de desarrollo de carrera que propicien mayor participación en las decisiones y más flexibilidad para poder retener a los	Califican como positiva la gestión, demandan mayor apoyo y asesoramiento para los trámites. Piden más escucha y amabilidad.

	talentos. Requieren mayor acompañamiento a los puestos de conducción y mejor comunicación.	
Beneficios	Valoran los beneficios, los préstamos y la remuneración.	Añoran los préstamos y se sienten abandonados en cuanto al tema de la obra social. Solicitan prioridad para el ingreso de sus hijos y discapacitados y la vuelta del 82% móvil.
Capacitación	Destacan la capacitación externa, solicitan becas en el exterior y que la capacitación interna se ajuste a las necesidades de las áreas.	Aprecian la capacitación recibida, solicitan más capacitación externa y becas en el exterior y que la capacitación interna se ajuste a las necesidades de las áreas.
Remuneración	Refieren atraso en los sueldos con respecto a lo que se paga en el mercado. Solicitan compensaciones más flexibles y mayor equidad para no perder a los talentos.	Consideran que es satisfactoria y piden mayor equidad.

**Capítulo V**  
**CONCLUSIONES**

## 5. - CONCLUSIONES

Los valores obtenidos en cuanto al nivel de renuncia por área confirman que el 50% de las mismas se da en el área económica, donde la tarea tiene una fuerte orientación hacia la investigación y el análisis.

Con respecto al nivel de estudios alcanzados, un 61% son graduados universitarios y un 21% con posgrados, lo que indica que se trata en un altísimo porcentaje (82%) de aquellos profesionales con nivel de estudios altos más preparados para atender las demandas del mercado.

Asimismo un 64% de los que renuncian pertenecen a posiciones iniciales: 40% de asistentes y 24 % de analistas, confirmando que se trata de jóvenes profesionales con mejores recursos para obtener un nuevo empleo.

En cuanto a los jubilados, un 38 % ha alcanzado el nivel de estudios secundarios y la mayoría, un 46 % (conformado por un 41% de graduados universitarios y 5% con carreras de posgrado) han completado sus estudios universitarios.

Dentro de la composición de categorías que emergen de las entrevistas mantenidas, tanto los renunciantes como los jubilados destacan en igual medida los recursos humanos, la capacitación, los aspectos valorados de la institución y en menor escala, similar interés por el desarrollo profesional.

En tanto para los renunciantes tiene un peso considerable la tarea, los aspectos a mejorar de la institución, la comunicación, las relaciones interpersonales y la remuneración, para los jubilados estas cuestiones se presentan en menor medida destacando con mayor importancia los sentimientos y los beneficios.

Retomando el objetivo general de esta investigación y su relevancia, la institución necesita comprender lo nuevo para evitar el drenaje de conocimiento y de personas genuinamente comprometidas si se tiene en cuenta que las renuncias se dan en un alto porcentaje en empleados universitarios que reclaman más por desarrollo profesional que por la remuneración y que, paradójicamente, reconocen el nivel técnico de la institución y las posibilidades que brinda para conocer el sistema financiero e integrar buenos equipos de trabajo.

En relación a los objetivos específicos, sobre las causas que originan la renuncia se observa cierto aburrimiento en cuanto a las tareas realizadas y estancamiento profesional: la preocupación por el desarrollo profesional alude a que la tarea diaria no agrega valor a la carrera, que el estilo repetitivo de aquella produce

anquilosamiento y, que el liderazgo imperante, se orienta al control y a remarcar los desajustes más que reconocer los logros y dar una comunicación clara en cuanto al puesto, esto es: lo que se espera de la persona que ocupa la posición, la posibilidad de acceder a tareas que conllevan un grado mayor de dificultad, brindando más participación en la toma de decisiones que propicie la autonomía con una mayor delegación; los profesionales analizados buscan un ámbito apto para su desarrollo con superiores que puedan reconocer las diferencias personales y lograr un puente entre la actividad laboral y las necesidades de sus empleados para que el trabajo suponga una ampliación de la vida personal y no una fuente de acotamiento, evitando el sufrimiento de la persona y la organización. Si los empleados sienten que su trabajo vale la pena, se sienten responsables por los procesos y resultados.

Los renunciantes mencionan que la falta de premios equitativos produce un *aletargamiento*. Paralelamente, los jubilados expresan que si no se accede a puestos de conducción se produce un *amesetamiento* que conlleva a un resentimiento que la organización no puede manejar por no tener herramientas adecuadas.

Las personas que renuncian refieren que los sueldos del Banco están retrasados con respecto a los que se pagan en el mercado y solicitan remuneraciones más flexibles para retener a los buenos empleados, otorgando un tratamiento diferencial considerando la complejidad del puesto que se ocupa. Si esto no fuera posible, expresan que se podría compensar con beneficios flexibles y adecuados a los intereses de cada empleado, en definitiva, buscan resultados tangibles que premien sus esfuerzos.

Los jubilados consideran satisfactoria la remuneración recibida, valoran las remuneración “segura” que permite proyectar, aunque también al igual que los renunciantes consideran poco equitativa la política igual puesto-igual salario.

A partir de los discursos de renunciantes y jubilados se han identificado los siguientes ejes de discusión en cuanto a la conducción: la misma debe valorar el talento, premiar el compromiso y rever la gestión del desempeño. Reclaman líderes que faciliten el desarrollo, capaces de dar contención y orientados a la resolución de conflictos ya que el esquema imperante genera dificultades que son atribuidas a un liderazgo ineficiente: los renunciantes hacen alusión al favoritismo, la burocracia, la rigidez en materia horaria y a la escasez de recursos.

Si se considera que muchos renunciantes manifiestan que sus tareas no se condicen con la posición que ocupan, habría que considerar si las personas que

conducen establecen los perfiles adecuados al momento del relevamiento de perfil para la cobertura de esa posición.

Algunos jóvenes profesionales que se desvinculan valoran el nivel técnico, los conocimientos adquiridos en materia de sistema financiero, al igual que los jubilados valoraron el rol profesional de la entidad.

En materia de beneficios, los jubilados reclaman más beneficios para pre-jubilables, mayor contención en esa etapa del ciclo vital y señalan la pérdida de ciertos beneficios que la entidad brindaba en épocas pasadas: préstamos personales e hipotecarios a tasas muy bajas, que en la actualidad se otorgan pero en condiciones muchos menos ventajosas, infiriéndose que está más relacionado con el contexto económico del país que con decisiones de la institución. Una preparación adecuada para el retiro y un plan de sucesión pensado, en el que se incluya un período de formación que reciba el nuevo ocupante por parte de un experto que se va, es una comunicación informal, un condicionante de alto impacto para el clima interno y una ayuda para que aquel que se jubila procese la información.

Jubilados y renunciantes coinciden que la política afecta las decisiones institucionales y mencionan cierta rigidez en cuanto a movilidad para cambiar de puestos en forma horizontal. Los jubilados refieren que la política incide perjudicando a los funcionarios de carrera con conocimiento.

Renunciantes y jubilados valoran la estabilidad, la capacitación, el desarrollo de habilidades no técnicas, las relaciones establecidas y el alto grado de profesionalismo imperante en la organización.

Los jubilados visualizan a la organización como una entidad nutricia: aprecian la calidad de vida brindada a ellos y a su familia, la contención recibida en las distintas etapas de la vida: la maternidad, el período prejubilable, los préstamos, las amistades y las actividades tipo taller que le fueron otorgando identidad a lo largo de su paso por la misma. El trabajo remunerado les permitió contar con los medios para satisfacer las demandas familiares y personales y fue esencial en sus vidas para cumplir sus metas.

Si bien algunos renunciantes manifiestan afecto y deseos de volver, en los jubilados es una constante la presencia de agradecimiento, alegría por los momentos compartidos, los buenos recuerdos y el clima familiar; solo un jubilado manifiesta temor por la baja del ingreso económico y la falta de salud. Estos lazos sentimentales de filiación generados en la vida laboral con los miembros de la institución dificultan la

transición pero, si la organización promueve espacios que permitan el mantenimiento de los mismos, puede contribuir al ajuste requerido para la nueva etapa que se presenta.

Jubilados y renunciantes mencionan la mala comunicación entre sectores y en la difusión de los temas y la falta de transparencia en los procesos de selección externa y los concursos, como así también, la lentitud de los procesos y la deficiencia de la gestión del desempeño; una mayor disposición de información sobre el puesto de trabajo y los procesos, impacta positivamente en el clima laboral.

Los renunciantes destacan el buen clima en cuanto a los equipos de trabajo pero hacen referencia a un clima “militar”, rigidez en materia horaria y al trabajo operativo: esto podría estar asociado al momento del ciclo vital y a la generación a la cual pertenecen. Como contrapartida los jubilados en general hablan de “comodidad” y de la posibilidad de manifestarse libremente. Otros refieren que, en ocasiones, no se valoran sus opiniones y se los separa por miedo a que el funcionario de carrera no implemente los procedimientos establecidos, que no se “alineen” a las nuevas pautas establecidas.

Añorando épocas pasadas los jubilados mencionan que hay menos espacios para compartir, falta la solidaridad, existe menos compañerismo y cierto destrato en cuanto a sus opiniones técnicas, atribuyendo esta cuestión a que también la sociedad ha cambiado y que, algunos funcionarios nuevos maltratan, como algo generacional, pero no aluden a un superior en particular; por otra parte, solo dos renunciantes manifiestan destrato por parte de sus superiores, descalificación y falta de apoyo de la organización para resolver estas cuestiones. Considerando las diferencias generacionales, los jubilados sienten que la nueva organización del trabajo produce soledad, extrañan ciertos espacios compartidos que antes existían y creen que las nuevas formas de comunicación como por ejemplo el mail, o los muebles con mamparas han mermado las solidaridades y una convivencia más cercana, creando una nueva forma de vinculación.

Con respecto a los vínculos entre pares y superiores, los renunciantes manifiestan un alto grado de satisfacción, destacan lazos de camaradería y amistad y buenos equipos de trabajo al igual que los jubilados, que valoran especialmente los espacios tipo taller, como una ocasión para la construcción de los mismos y la posibilidad de mantenerlos a través de esos encuentros.

Otro objetivo era describir las representaciones de los empleados egresantes sobre la gestión del área de RRHH: los renunciantes reclaman nuevas políticas de desarrollo de carrera que propicien una mayor participación en la toma de decisiones,

mayor flexibilidad para retener y premiar a los más talentosos y más transparencia en sus procesos. También reclaman mayor acompañamiento del área a los puestos de conducción, ya que los nuevos trabajadores necesitan recibir información en forma regular sobre su desempeño.

Los jubilados califican positivamente la gestión, consideran oportuno asistir al taller prejubilable que dicta RRHH aunque solicitan un mayor acompañamiento en los trámites jubilatorios, la realización de encuestas de clima, y un mayor acercamiento con sus empleados. Asimismo, destacan que se sienten abandonados al dejar la institución, especialmente en cuanto al tema de la obra social, solicitan prioridad de ingreso para los hijos de los empleados, la vuelta al 82 % móvil y, por otro lado, reclaman que la entidad siga cumpliendo con su política de inclusión en el ingreso de personas discapacitadas.

Con respecto a la capacitación, los renunciantes la valoran más cuando es externa y requieren mayor difusión del plan de capacitación. Además piden que los cursos que se dictan en la Institución sean más ajustados a las necesidades de las áreas y que se otorguen más becas para capacitarse en el exterior.

Los empleados que se retiran por jubilación aprecian la capacitación recibida a lo largo de la vida laboral, pero coinciden con los renunciantes en señalar que la que se ha ofrecido no es acorde a las necesidades de la entidad, que los cursos deberían ser diseñados a medida para la institución y solicitan becas para capacitarse en el exterior como se otorgaban en épocas pasadas.

Con la partida, los jubilados construyeron sueños y se prepararon para la salida enfrentándolo como una tarea propia de sus vidas: los proyectos se relacionan con disfrutar de la familia, realizar actividades que durante el período laboral no se podían llevar a cabo por falta de tiempo, viajar, hacer deportes y disfrutar de la libertad en materia de horarios, pudiendo observarse un cierto alivio al poder sortear las restricciones temporales para poder conciliar la vida laboral con la vida familiar ya que la organización temporal de la vida cotidiana impacta en la pareja y en un conjunto de expectativas socialmente compartidas; estas expectativas frente a la nueva etapa propician un futuro deseado que cobra sentido y una resignificación de los roles desempeñados hasta el momento. Tanto a los hombres como a las mujeres, la vida en el marco de la familia se presenta como un gran motivador y surge el ejercicio de la profesión u otro trabajo como una parte de la próxima etapa, pero siempre con la posibilidad de construir algo diferente, desde un lugar más relajado. En los dos géneros



se infiere cierto alivio y una nueva forma de encontrarse consigo mismos, contando con el apoyo de familiares y amigos; aún cuando asumen responsabilidades como abuelos, ejercen las mismas sin renunciar a sus propios deseos.

También emerge ejercer la docencia y la profesión en forma independiente, el único temor que se vislumbra es la duda sobre la posibilidad de mantener el mismo nivel de vida ya que lamentan la pérdida del 82% móvil, beneficio para el cual aportaban pero que fue derogado.

La mayoría de los egresantes por jubilación son graduados universitarios, o sea que no solo han tenido la posibilidad de educarse sino que también han podido orientar su vida laboral a tareas vocacionalmente satisfactorias con una mayor estabilidad en el trabajo por tratarse de una entidad pública y con impacto en su calidad de vida, lo que sin duda aportará a una mejor planificación para la etapa de la jubilación. Paralelamente, se observa que la transición de la entidad sumamente protectora a otra desligada de la misma, otorga cierta inseguridad.

Si bien los ingresos económicos son una variable relevante a tener en cuenta, de las entrevistas mantenidas no surge la decisión de continuar con una tarea rentada por necesidad económica, sino más bien relacionada con aspectos que hacen a la calidad de vida y la satisfacción personal. Algunos se piensan jubilar haciendo un pasaje directo del trabajo a otras actividades, otros mencionan que van a experimentar un período de descanso y luego retomarán lo planeado.

La transición de pasar del trabajo en relación de dependencia a trabajos profesionales de consultoría o docencia, no parece generar tensiones, por el contrario, aparece como el cumplimiento de un deseo, como en la actualidad tienen una actividad laboral nutrida, parecen prepararse buscando nuevos espacios de inserción laboral, incorporando tareas nuevas que sean gratificantes, que supongan un ingreso complementario a la jubilación y que tengan continuidad con la profesión.

La liberación frente a la rigidez en materia horaria y la mayor disponibilidad de tiempo para actividades personales son los temas que más se valoran de la nueva etapa; la pérdida del ingreso al momento de jubilarse y luego en el tiempo, es lo que genera incertidumbre, especialmente, emerge la pérdida de la obra social.

Con respecto a la forma ideal que plantean para jubilarse, está claro que consideran que el proceso debería ser gradual y los trámites más asistidos, en principio por el área de RRHH.

A modo de cierre se puede concluir que el mundo del trabajo cambió, la generación que hoy se jubila, al ingresar a las institución, valoró el trabajo estable para toda la vida e incluso la organización fue un medio de crecimiento social, en tanto las nuevas generaciones que renuncian están cómodos en otros contextos, tal vez tengan varios trabajos y así sientan que se desarrollan a nivel profesional, en la ética del aprendizaje continuo: ese es su mundo natural, el factor clave es la oportunidad, no la seguridad.

Para los egresantes por renuncia la dimensión con mayor consistencia es la realización personal, en tanto que para los egresantes por jubilación, los principales factores motivacionales para permanecer, además del económico, fueron la estabilidad y las relaciones interpersonales.

Otro dato a tener en cuenta es que jubilados y renunciantes destacan el trabajo en equipo, en la búsqueda de logro de objetivos en un ambiente de apoyo mutuo, lo que indicaría la disposición que tienen los empleados para trabajar en grupo dentro de la entidad; sin embargo, una parte de los entrevistados siente que hay personas que se desmotivan y que las diferencias no se premian adecuadamente, sumando a esto ciertos cuestionamientos al estilo de liderazgo. Si bien no existen las organizaciones en las que no se dé el conflicto y, las diferencias entre los empleados y sus intereses están en permanente competencia, en lo que refiere a lo relevado en la dimensión liderazgo, los resultados serían el reflejo del ambiente que genera dichos conflictos y su respuesta ante los mismos.

Con respecto a la jubilación, específicamente, la vivencia de la misma no depende únicamente de las características del propio evento, si no que se ve alimentada por otras representaciones: el valor que ha tenido el trabajo para la persona, el lugar de las relaciones, qué papel ha jugado el cónyuge ya que la familia adquiere un peso importante, cómo se ha preparado para ese momento y con qué recursos internos cuenta para la adaptación a la nueva etapa. La obra social que pueden mantener no es independiente de los significados que construyen, en tanto que la etapa del ciclo vital en que se encuentran es dependiente de ellas. Las formas en que las personas enfrenten la jubilación no es responsabilidad única de la organización, pero su acción puede jugar un papel muy importante en la formación de nuevas ideas para afrontarla de la mejor manera.

A partir de estos hallazgos, volviendo a los objetivos de la investigación se plantearán propuestas para la mejora de la imagen de la organización y para los

jubilados, especialmente, aquellos aspectos de la vida laboral que pueden aportar a una prejubilación paulatina que facilite el paso al nuevo ciclo vital.

# **Capítulo VI**

## **PROPUESTAS**

## 6. - PROPUESTAS

Se ha considerado una serie de propuestas para que los jóvenes profesionales, interesados en la docencia y la investigación, sean invitados a formar parte de los instructores internos del Banco, brindando su colaboración en las capacitaciones internas y externas que brinda la Institución y participando en el programa de pasantías como tutores de éstas, al tiempo que puedan articular con la universidad.

La idea es que se involucren en actividades en las cuales se gestione la sabiduría colectiva en beneficio del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este nuevo rol, como facilitador del conocimiento, ampliaría su red relacional y podría implicar el cobro de un adicional para el colaborador, la obtención de becas para capacitación y el reconocimiento de su *expertise* en las temáticas a su cargo como así también la promoción de relaciones interpersonales inter-áreas y la localización, por parte de RRHH, de aquellos que tienen potencial para ocupar posiciones (complementariamente a la identificación que pueden hacer con el apoyo del sistema de gestión del desempeño y la información facilitada por los superiores) incluyendo, también, una mejora a la gestión del conocimiento y siendo parte de una planificación adecuada de la carrera de los empleados que formule los objetivos en forma clara y que tome en cuenta las necesidades futuras de la institución y la perspectiva de carrera del propio profesional.

Promocionar las rotaciones y movimientos laterales dentro de la organización no como castigo sino como parte del desarrollo de carrera. Al hacer pasar al empleado por diferentes puestos se le proporciona una amplitud de conocimientos que le permitirán desarrollar tareas de un nivel superior y conocer la diversidad de puestos existentes dentro de su campo de acción, obteniendo una visión de conjunto, nuevas habilidades, aumentando el sentido de pertenencia, su experiencia y motivación (Nuñez Cacho Utrilla, Grande Toraleja y Pedroza Ortega- 2012). El desarrollo de carrera es una práctica de alto rendimiento que se traduce en mejores resultados, aumentando la percepción positiva de la imagen de la institución por parte de los empleados.

Generar intervenciones para fomentar un clima favorable positivo en los niveles individual, interpersonal y organizacional. Como primera acción, realizar una encuesta de clima cuyos resultados se analicen y se den a conocer y la implementación a

la medida de un programa de mejora de las habilidades conductivas para mandos medios, coaching para puestos claves y *mentoring* para profesionales con potencial.

Conformar un comité para analizar las deficiencias del sistema de gestión del desempeño, que parece ser más cuestionado por la forma en que se usa más que como herramienta.

Considerar cuál es y cómo está cambiando la estructura de capital humano existente, estableciendo las nuevas exigencias para su evaluación a partir de sus competencias, adaptabilidad y red social.

Monitorear, medir e intervenir en la construcción y diseminación del conocimiento, realizando encuestas sobre los resultados de la capacitación, *focus group* para conocer los aciertos y las brechas existentes entre la tarea diaria y la capacitación brindada y escuchar, iniciativas y necesidades.

Generar intervenciones para mejorar la comunicación de los procesos: publicar las búsquedas externas y la cobertura de puestos con sus respectivos perfiles y requisitos en Intranet, incluir exámenes técnicos cuando corresponda y así contribuir a la percepción de justicia y equidad en las políticas, normas y procedimientos en las que se fundamentan las decisiones que se toman en relación con los empleados. En la actualidad, las promociones son directas, a pedido del área. Si los concursos internos fueran abiertos, todos los empleados que cumplieran con los requisitos podrían postularse, ser evaluados mediante un examen técnico y un comité de evaluación con participación de la dependencia requirente y del área de RRHH. Esta metodología facilitaría el desarrollo de carrera aportando movilidad. Para las posiciones de conducción, podría sumarse una evaluación de potencial en una consultora externa.

Producir información ya que subyace la idea en las entrevistas mantenidas que falta retroalimentación, especialmente con el Área de RRHH. La complejidad del campo de las motivaciones laborales requiere perfeccionar los instrumentos de medición y analizar los resultados mediante encuestas de clima, de satisfacción de las actividades de capacitación. Asimismo, se impone acentuar los esfuerzos por promover procesos de liderazgo comprometidos con el comportamiento ético.

Jerarquizar el área de RRHH, elevarlo al rango de Subgerencia General que reporta a la Gerencia General, como las otras áreas relevantes de la Institución. En la actualidad es una Gerencia Principal reportando como un área de servicios.

A partir del 2014, durante el proceso de elaboración de esta tesis, la entidad implementó un programa para pre-jubilables cuya incorporación al mismo es de carácter opcional.

Cuando el colaborador es notificado de acuerdo a lo establecido por el art. 252 de la Ley de Contrato de Trabajo, se les otorga a los empleados las siguientes franquicias:

- Dentro de los primeros cuatro meses una franquicia de dos horas diarias, de dos horas y treinta minutos en los siguientes cuatro meses y de tres horas diarias a partir de los últimos cuatro meses.
- A partir del inicio del trámite jubilatorio un régimen de franquicias diarias de dos días por semana, acumulativo al del punto precedente.

El uso de la franquicia horaria implica la obligatoriedad de concurrir al Taller Pre-jubilable. Este taller tiene como objetivo favorecer el adecuado proceso de adaptación en el pasaje de la vida laboral activa a la jubilación. Los objetivos centrales son:

- Brindar y compartir información específica que promueva una adecuada perspectiva de la futura realidad.
- Generar un espacio de reflexión y acompañamiento en el abordaje de las inquietudes e incertidumbres que se producen con la jubilación.
- Preparar al individuo para esta nueva etapa de la vida, brindándole ayuda y contención.
- Orientar a la persona próxima a jubilarse hacia el logro de una buena calidad de vida post jubilatoria.

El mismo consiste en encuentros mensuales de dos horas, con actividades teórico-prácticas que promuevan el análisis y reflexión de los asistentes en los diferentes temas que se aborden. En los primeros encuentros se brinda información sobre cuestiones administrativas, previsionales y de cobertura social y luego se continúa con temáticas de índole actitudinal que permitan trabajar los aspectos emocionales de lo que implica la jubilación en la vida de cada persona.

Cabría implementar junto al programa de acompañamiento al jubilado, uno de sustitución estratégica de cargos que permita el mantenimiento de la estructura con el personal óptimo.

Asimismo, sería recomendable para enriquecer el proceso de orientación incorporar al taller pre-jubilable temáticas sobre inversiones. Se estima oportuno que la institución promueva espacios que permitan a las personas jubiladas mantenerse vinculadas a la misma por medio del aporte de su experiencia y conocimiento en comisiones, investigación y como instructores.



## BIBLIOGRAFÍA

- Ancona Alcocer, M., Camacho Gómez, M. & García- Muñoz A., C. (2012) Motivación laboral en empleados administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [Versión electrónica]. *Revista Internacional Administración & Finanzas*; 5(4): 55-63.
- Argulló T., M. (1999) *Mayores, actividad y trabajo en el proceso de envejecimiento y jubilación: una aproximación psico-sociológica*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid, Departamento de Psicología Social, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología
- Berger, P. y Luckmann, T. (1986) *La construcción social de la realidad*. Madrid: Amorrortu.
- Bonavía Martín, T. & Marín García, J. A. (2009) Producción ajustada y recursos humanos resultados sobre la efectividad empresarial. [Versión electrónica]. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(4): 117-134
- Boria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M. & Garcia-González, A. (2013) Los valores compartidos en la empresa española [Versión electrónica]. *Universia Business Review*, ISSN: 1698-5117
- Bottinelli, M. M. (2003) *Metodología de investigación: herramientas para un pensamiento científico complejo*. Buenos Aires: Paidós
- Brennan, J., Justel Seguy, M. & Malgor, M. (2010) Interés, percepción y conducta económica frente a la jubilación. *Revista Psiencia*, 2 (1): 35-39
- Buelga Otero, M. C. (2006) Capacitar para la jubilación y el retiro. Extraído el 13 de junio, 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/capacitar-para-la-jubilacion-y-el-retiro.htm>
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. & Alvarez Giraldo, C. (2007) La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación [Versión electrónica]. *Estudios Gerenciales*, 23(103): 39-63
- Cárdenas, M. (2006) *El análisis multivariante de las representaciones sociales*. Antofagasta: Editorial Universidad Católica del Norte.
- Carugati, F. y A. Palmonari (1991) *A propósito de las representaciones sociales*. Anthropos.
- Castells, M. (1999). *Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa*. Extraído el 13 de junio, 2013. Disponible en <http://www.fing.edu.uy/catedras/disi/Mat.%20politicas/castells-99.php.htm>
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos*. (8ª Ed). México: McGraw Hill/Interamericana Editores
- Cobo Reyes, R. y Diaz Saavedra, J. (2010) La percepción de los trabajadores de la normativa del sistema público de pensiones. [Versión electrónica]. *Revista internacional de Sociología*, 68(3): 775-795
- Collado, P. (2001) El trabajo y la postmodernidad, un análisis desde la Sociología del Trabajo de la asociación entre las transformaciones en la organización

- del trabajo y la atmósfera cultural de la posmodernidad latinoamericana. [Versión electrónica]. *Utopía y Praxis Latinoamericana*. Año 6, 15: 68-80
- Cravino, L. M. (2005) *Un trabajo feliz*. Buenos Aires: Temas
- Cruz Meléndez, R. (2011) Retiro laboral y ajuste a la jubilación de hombres y mujeres en la mediana edad. [Versión electrónica]. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*; 11(1): 1-28
- De Castro, C. (2008) La influencia de las expectativas en la organización temporal de la vida laboral. [Versión electrónica]. *Política y Sociedad*, 45(2):169-188
- De la Garza Cienfuegos, S., Olloqui López, A. y Barrera Flores, C. (2012) Efecto que influye la relación de compañeros de trabajo, con la satisfacción laboral en una empresa metal-mecánica. [Versión electrónica]. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*; 7(2): 94-106
- De la Garza Cienfuegos, S., Olloqui López, A. y Gaona Tamez, L. (2013). Medición del clima laboral en una empresa metal mecánica. [Versión electrónica]. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 8(1): 32-46
- Díaz Monjiotti, E. y Queralta Pozo, D. (2006). Comunicación interna y ética profesional.[Versión electrónica]. *Tono Revista Técnica de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba SA*. 4(2): 122
- Doise, W. (1991) *Las representaciones sociales: presentación de un campo de investigación*. Madrid: Anthropos, suplementos.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos* (3ª Ed). Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España
- Echeverría, R. (2005) Equipos de alto desempeño. *Recursos Humanos en la Argentina*, 10(2): 95-96
- Fassio, A. (2012) *Políticas públicas y envejecimiento poblacional. Los profesionales de edad avanzada en la administración pública y su continuidad laboral más allá de la edad jubilatoria*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas UBA
- Ferraro, A. (2006) Una idea muy precaria. El nuevo servicio civil y los viejos designados políticos en Argentina. [Versión electrónica] *Latin American Research Review*, 41(2): s/n.
- Figueiredo, R. y Vázquez Avila, M. (2005) *Alto desempeño, talento, carácter y determinación*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial
- Filippi, G. (2008) *El significado y el valor del Trabajo en distintos grupos socio-laborales de Argentina en los albores del siglo XXI*- Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas
- Franichevich, A. y Marchiori, E. (2010) *ConeXión Intergeneracional*. Buenos Aires: Temas
- Freud, S. (2006) *Obras completas: El porvenir de una ilusión, El malestar en la cultura y otras obras: 1927-1931*. 2º ed. 9º reimp. Buenos Aires: Amorrortu Editores

- Genoud, M., Broveglio, G. y Picasso, E. (2012) Motivaciones laborales en empresas productivas y servuctivas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA). Argentina. [Versión electrónica]. *Estudios Gerenciales*. 28(123-1): 65-84.
- Gonzalez Herrera, M., Figueroa González, E. & González Peyro, R. (2013). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en Pymes; caso Catering Gourmet de Durango, México. [Versión electrónica]. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*; 8(1): s/n.
- Gorz, A. (1998) *Miserias del presente, riqueza de lo posible*. Buenos Aires: Paidós.
- Hatum, A. y Rivarola, R. Q. (2007) *La carrera profesional*. Buenos Aires: Gránica SA
- Hernández Perlina, F. y Peña García-Pardo, I. (2008) Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría de recursos y capacidades y la teoría del comportamiento en las entidades financieras de la economía social. [Versión electrónica]. *REVESCO*, 94: s/n.
- Hirigoyen, M.F. (2008) *Las nuevas soledades*. Barcelona: Paidós Ibérica SA
- Ibarra, H. (2003) *Working Identities. Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Jericó, P., (2008) *La nueva gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall
- Jodelet, D. (1988) Pensés et memoire sociales. *Actes du I Congrès International*
- Jodelet, D. (2002) *El estado actual de las representaciones sociales*, Seminario. Puebla, México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Psicología.
- Kofman, F. (2001) *Metamanagement*. Buenos Aires: Gránica
- Lazzati, S., (2000) *Management del cambio y del desempeño*. Buenos Aires: Macchi
- León Medina, F. (2002) *Alienación y sufrimiento en el trabajo. Una aproximación desde el marxismo* (Proyecto de investigación “Relaciones de producción, subjetividad, sentimientos y acción”). Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona, Grupo de Estudios Emociones, Sentimientos y Sociedad.
- Macías Gelabert, C. y Aguilera Martínez, A. (2012) Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. [Versión electrónica]. *Estudios Gerenciales*, 28(123): 133-148
- Marín Idárraga, D. (2006) El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. [Versión electrónica]. *Cuad. Adm. Bogotá*, 19 (32):135-156
- Martinez-Lucio, M. y Rodríguez-Ruiz, O. (2010) La americanización como modelo global en la investigación sobre recursos humanos. [Versión electrónica]. *Universia Business Review*, tercer trimestre 2010: s/n
- Martinez Sánchez, A., Vela Jiménez, M., Perez Perez, M. y Luis Carnicer, P. (2010). Innovación y flexibilidad de recursos humanos: el efecto moderador del dinamismo del entorno. [Versión electrónica]. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1): 41-68.

- Mc Gregor, D. (1994) *El lado humano de las organizaciones*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Morgan, G. (1990) *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega
- Morales Romo, N. (2010). Los límites de la protección social en materia de jubilación. [Versión electrónica]. *Estudios sociológicos Araraquara*, 15(29): 509-527
- Moscovici, S. (1961) *La psychanalyse, son image et son public*, 2 ed. Paris: PUF
- Moscovici, S. (1979). *El Psicoanálisis, su imagen y su público*. 2º Ed. Buenos Aires: Huemul
- Moscovici, S. y Hewstone, M. (1988). “De la ciencia al sentido común”. En: S. Moscovici *Psicología Social II*, Barcelona: Paidós
- Núñez Cacho Utrilla, P., Grande Toraleja, F. & Pedroza Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo Boundaryless career. [Versión electrónica]. *Universia Business Review*, segundo trimestre 2012: s/n
- Olloqui López, A., Peña Cárdenas, M. y Ramos Iruegas, E. (2011) Factores de satisfacción dentro del clima laboral de una pyme. [Versión electrónica]. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 6(2): s/n
- Patlán-Perez J., Martínez Torres E. y Hernández Hernández R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral [Versión electrónica]. *Revista Internacional Administración & Finanzas*; 5(5): s/n
- Peña Cárdenas, M., Olloqui López, A. y Aguilar Fraire, A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica [Versión electrónica]. *Revista Internacional Administración & Finanzas*; 6(3): s/n
- Priego Huertas, H., Espíritu Olmos, R., Hernández Ruiz, L. y Padilla Martínez A. (2013). Análisis de la gestión de los recursos humanos que aplican las pequeñas y medianas empresas de servicio [Versión electrónica]. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*; 8(1): s/n
- Robina Ramirez, R. (2001) *Condicionantes sociolaborales de los empleados públicos: motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña*, Extremadura, España: Universidad de Extremadura
- Rodríguez Feijoo, N. (2007) Actitudes hacia la jubilación. *Interdisciplinaria*, 24(1): 10
- Ros Guasch, J. (2006) *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona, Departamento de Psicología Social.
- Rothlin, P. & Welder P. R. (2010) *El nuevo síndrome laboral: Bore out*. Buenos Aires: Sudamericana SA
- Salvatierra Iriarte, M. (2011) El proceso de jubilación en Venezuela: Efectos a los que están expuestos los trabajadores venezolanos susceptibles a este proceso. *CONHISREMI, Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico*, 7(2): s/n

- Sampieri, R.; Fernandez Collado, C.; Pilar Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta ed). México: McGraw – Hill.
- Sautú, Ruth (2003). *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Lumiere.
- Sautu, R.; Boniolo, P.; Dalle, P.; Elbert, R. (2005) *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires, FLACSO. Cap. 1, 2 y 3 Fecha de consulta: 22 de febrero de 2013: URL <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo>
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Schvarstein, L. (1992). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós
- Schvarstein, L. (2007). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós
- Senge, P. (1992): *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Serrano Segura, J. & Barba Aragón, M. (2011). La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales. *Cuadernos de gestión*. 12(2): 149-168
- Simon, H. (1947) *Administrative Behavior*, Nueva York: McMillan
- Tena Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador [Versión electrónica]. *Acciones e Investigaciones Sociales*. 8(1):85-107.
- Urbano, D., Toledado, N. y Ribeiro-Soriano, D. (2010). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: un estudio de casos en las PYMEs [Versión electrónica]. *Universia Business Review*. ISSN: 898-1115
- Valles, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis SA
- Vasilachis de Gialdino, I. (1992). “El análisis lingüístico en la recolección e interpretación de materiales cualitativos” En: Forni, F., Gallart, M. A. y Vasilachis de Gialdino, I. *Métodos Cualitativos II. La práctica de la investigación*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006) *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2007). Condiciones de trabajo y representaciones sociales. El discurso político, el discurso judicial y la prensa escrita a la luz del análisis sociológico-lingüístico del discurso, *Discurso & Sociedad. Revista Multidisciplinaria de Internet* 1. Disponible en: <http://www.dissoc.org/ediciones/v01n01/DS1%281%29Vasilachis.pdf>
- Velazco Sánchez, E. (2006). La capacitación de altos funcionarios públicos en el Reino Unido y Polonia. [Versión electrónica]. *Gestión y Política Pública*. V; XV(2): 307-367
- Zarebski, G. (2005). *El curso de la vida*. Buenos Aires: Universidad Maimónides