

PECULIARIDADES DEL CONTRATO PSICOLÓGICO EN EL PERSONAL ENCUADRADO EN LA GENERACIÓN Y, QUE DESEMPEÑA TAREAS EN LA FISCALÍA DE ESTADO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.

**UN ABORDAJE PARA PENSAR LINEAS DE INTERVENCION EN LA GESTION DE LOS RRHH,
QUE PROPICIEN CONDICIONES DE CALIDAD DE VIDA LABORAL.**

**Tesista: Lic. Facundo Urtizberea.
Directora Lic. Silvana Váttimo
MAESTRIA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.**

Índice	1
Agradecimientos	2
Resumen	2
Introducción	4
Contextualización.....	6
Formulación del Problema.....	10
Objetivos.....	13
Marco Teórico	14
La Organización, el trabajo y el contexto.....	14
La Organización: el Estado y la Fiscalía de Estado de la Pcia de Bs As.....	19
Calidad de Vida laboral.....	23
Contrato Psicológico.....	31
Definición y Características.....	31
Formación del Contrato Psicológico.....	33
Ruptura y Violación del Contrato Psicológico.....	36
Modalidades del contrato Psicológico.....	41
Generación Y.....	44
Coexistencia de las diversas generaciones.....	44
Características de la Generación Y.....	45
Marco Metodológico	50
Tipos de estudio	50
Población y muestra.....	51
Técnicas e instrumentos.....	51
Procedimiento de implementación.....	52
Modelo de entrevista semi estructurada.....	52
Plan de análisis de datos.....	53
Análisis de datos	55
Posibles líneas de acción en gestión de RRHH	70
Consideraciones finales	78
Bibliografía	81
Anexos	85

Agradecimientos

El sustento que motivo mi deseo de realizar esta Maestría, fue el de adquirir y profundizar conocimientos que fueran plausibles de aplicar en mi ejercicio profesional. Si bien ya tenía cierta trayectoria ocupacional, a partir de los saberes asimilados, pude sortear desafíos que se me presentaban como de compleja resolución. Hago explícita esta motivación personal, por cuanto creo que permite entender las razones que me llevaron a trabajar en mi tesis, con una perspectiva práctica con directa aplicación en el campo de la intervención. Seguramente ha sido mi formación como investigador la que me llevo a trabajar con foco en un concepto específico, el Contrato Psicológico, pero pensado en la Calidad de Vida laboral como noción amplia e integradora. Profundizar el conocimiento de lo particular, me brindó elementos para poder pensar lo general.

Quiero expresar mi agradecimiento a las autoridades y a los docentes de la Maestría y en particular a la Lic. Silvana Vattimo quien con tanto compromiso y generosidad me oriento en el desarrollo de esta tesis. Debo hacer un reconocimiento también, a las autoridades e integrantes de la Fiscalía de Estado, que me permitieron trabajar en el marco de dicha organización.

Resumen

En el siempre complejo contexto de las organizaciones contemporáneas, resulta un desafío cotidiano el diseñar e implementar acciones pertinentes y eficientes en la Gestión de los Recursos humanos. En particular, uno de los factores que conlleva mayor dificultad está relacionado con la interacción laboral de las diversas generaciones que conviven a diario en las organizaciones y que reclaman una gestión específica de su Contrato Psicológico, en tanto presentan particularidades distintivas que las llevan a valorar algunos aspectos sobre otros. Diversas investigaciones han trabajado en pos de caracterizar a dichos segmentos poblacionales y les han asignado nombre: Baby

Boomers, Generación X, Generación Y o Millenians y más recientemente se está hablando de la Generación Z. Lo que no abunda, son las investigaciones que aporten luz respecto a cómo propiciar asertivas políticas de incentivos para dichas generaciones o que contribuyan a reconocer de qué manera promover mejores condiciones de interacción laboral entre dichas generaciones. Más difícil aún es encontrar aportes que permitan pensar intervenciones en el marco de organizaciones del sector público.

Es propósito de esta tesis, relevar y analizar los fundamentos motivacionales que subyacen en los Contratos Psicológicos de los trabajadores encuadrados en la Generación Y en la población de abogados/as que desempeñan labores en la Fiscalía de Estado de la Provincia de Buenos Aires. En la mencionada institución, se ha constatado un creciente índice de deserción organizacional; en particular en abogados/as que pertenecen a este grupo generacional. Esta pérdida de valioso capital humano, ha generado una fuerte preocupación entre las autoridades, razón por lo cual están evaluando impulsar el desarrollo de un Programa de Bienestar Laboral, tendiente a explorar los intereses motivacionales y promover mejores condiciones de Calidad de Vida Laboral. Es sustento motivacional de esta tesis, contribuir a fortalecer el desarrollo del mencionado programa, a partir de reconocer las particularidades que adquiere el Contrato Psicológico, poniendo énfasis en las diferencias identificadas entre las expectativas y las realidades percibidas por la organización; así como por los miembros de la Generación Y que trabajan en ella. Esto dará lugar a un mejor vínculo ocupacional de estos trabajadores con la organización, en función de poder reconocer sus áreas de interés; para sobre ello consolidar una política de Recursos Humanos que, con enfoque en mejorar la calidad de vida laboral y de curso a iniciativas que promuevan incentivos para la retención del capital Humano.

Palabras claves

Generación Y, Contrato psicológico, Gestión de RRHH en el Estado, Calidad de vida laboral.

Introducción

Actualmente el mundo se mueve en un entorno de constantes cambios. Los efectos tecnológicos, económicos y sociales causados por la globalización crean un contexto turbulento del cual las organizaciones no están exentas sino en el que, por el contrario, se encuentran inmersas. Esto induce a pensar a las organizaciones como unidades dinámicas, no estáticas, que deben estar atentas y alertas para enfrentar los cambios que afectan trascendentalmente en materia socioeconómica y que, además, le otorga un plus de complejidad a la administración de recursos humanos. (Etkin 2011).

La naturaleza del trabajo está mutando y dando lugar a diferentes escenarios y formatos laborales. Tal es el caso de la flexibilidad laboral, aún incluso dentro de las modalidades clásicas de contratación y vinculación laboral, así como los formatos híbridos impulsados por las nuevas tecnologías y por sucesos como la reciente pandemia del COVID. Estos cambios propician una mayor erosión de barreras geográficas para prestar servicios, determinando una imperiosa necesidad de aprender a trabajar en equipo bajo otras dinámicas. Ejemplos vigentes de algunas de estas tendencias son las experiencias de networking, la creciente tercerización de servicios, el aparente final de ciertas labores y la aparición de nuevos puestos de trabajo, algunos de los cuales se dan en contextos de informalidad, sin cobertura social ni resguardos que son propios del empleo registrado. Es por todo ello, que el capital humano, está siendo exigido, evaluado y examinado, de manera de aprovechar y desarrollar sus capacidades, habilidades y competencias que les permitan alcanzar su desarrollo profesional y humano; como así también contribuir con los objetivos de las organizaciones. Algunas organizaciones buscan sumar y retener talentos que les ayuden a constituir y mantener ventajas competitivas. Es allí donde radica la importancia de la gestión de recursos humanos y la retención de talentos que se vuelve un tanto crítica para un contexto signado de constantes cambios (Medina Rodríguez, 2021).

Entre el individuo y la organización subyace un conjunto de interpretaciones individuales, compuesto de intereses y expectativas de lo que una de las partes va a dar y de lo que espera recibir a cambio. Por consiguiente, así como el empleador pretende obtener el cumplimiento de una serie de actitudes y conductas del empleado como lealtad, puntualidad, responsabilidad, compromiso, etc.; la otra parte, el empleado, también pretende obtener, mediante su contribución laboral, una serie de intereses y expectativas tales como oportunidad de desarrollo, remuneración acorde, justicia, reconocimiento, confianza, entre otras. En este sentido, las relaciones laborales cobran importancia y revisten un alto grado de complejidad dentro de las organizaciones (García Rubiano, 2020). Dichas relaciones están enmarcadas por un contrato formal de trabajo en el cual explícitamente las partes, empleado y empleador, acuerdan voluntades de derechos y obligaciones. A la vez, existe un acuerdo implícito y tácito compuesto por un conjunto de creencias y expectativas mutuas acerca de cómo debe ser la relación entre el empleado y la organización que lo convoca, es decir, de lo que el empleador debe ofrecerle al empleado y de lo que el empleado considera que debe darle a la organización, denominado Contrato Psicológico (Schein, 1982). El Contrato Psicológico es un concepto clave que puede ser utilizado como herramienta de análisis para entender las actitudes de la gente hacia el trabajo, su comportamiento en la organización y su bienestar psicológico (Gracia et. al., 2006). Por tal motivo, se considera importante la vigencia del contrato psicológico en tanto existan expectativas mutuas, dado que condicionará las actitudes de la organización (ofreciendo reconocimiento, posibilidades de desarrollo, incentivos, premios, etc.) y del trabajador, en tanto lo predispone a mayores niveles de compromiso, confianza, satisfacción personal y laboral. Esto conlleva a que su ruptura o violación induzca a consecuencias económicas, sociales y organizacionales.

Otra particularidad de estos tiempos es que en las organizaciones del trabajo, coexisten generaciones con características distintivas en aspectos personales, sociales y laborales. Las características del contexto en el que cada generación nació, creció y

se educó, así como los paradigmas de la época, influyen en sus cualidades y condicionan sus expectativas laborales. En este momento, están conviviendo, compartiendo y compitiendo en el mercado laboral diferentes generaciones denominadas como: Baby Boomers, Generación X, Generación Y y Generación Z. Naturalmente, esto supone un desafío para las organizaciones, en tanto deben encontrar un estilo de conducción que le permita congeniar los objetivos organizacionales con los intereses y valores que caracteriza a cada generación en particular (Gadow, 2010). Toda generación es fruto de la anterior y de las pautas culturales y realidades sociales a las que han estado expuesto sus integrantes; por tal motivo cada generación tiene sus aspiraciones y establece un Contrato Psicológico diferente con su empleador, lo que planea un reto a los directivos y a los profesionales de recursos humanos (Stein y Pin, 2009). Es entonces, menester de aquéllos que gestionan equipos de trabajo, el promover condiciones propicias para estimular expectativas y con ello dar lugar a factores motivacionales. Sobre los pilares de un Contrato Psicológico vigente, se deberá trabajar también en dar lugar a mejores interacciones personales y profesionales entre sus miembros, consolidar una mayor identificación con la organización, un vínculo proactivo con los roles y funciones asignados, una distribución adecuada de la carga física y mental del trabajo; aspectos que incidirán de manera positiva en la Calidad de vida y el Bienestar laboral de los trabajadores.

a. Contextualización

Los aspectos antes mencionados, adquieren particularidades según cuál sea el encuadre organizacional donde se desarrollen las interacciones ocupacionales. Motiva esta tesis, la expectativa de poder reconocer los matices que adquiere el contrato psicológico en trabajadores encuadrados en la generación Y, que desarrollan labores en el marco del Estado de la Provincia de Buenos Aires y en particular de la Fiscalía de Estado. Ya sea un organismo público o privado, es indiscutible que los recursos

humanos adquieren un papel decisivo en la eficacia de las organizaciones. Desde distintas disciplinas y enfoques se han abordado las relaciones laborales en función al cumplimiento de los objetivos y proyectos de las organizaciones. Sin embargo, por lo general, las organizaciones estatales no planifican ni implementan políticas activas tendientes a facilitar el desarrollo del personal, ni en pos de ambientes y sistemas de trabajo apropiados. Diversas investigaciones (Pereyra 2017; Alonso, 2018; Urtizberea, 2020) detectaron, como agravante, que la prevalencia en la planificación de acciones previstas por las áreas de Personal o RRHH en el Estado provincial; se limitan a cuestiones de orden administrativo: control de asistencia, licencias, salud ocupacional, paritarias. Son prácticamente inexistentes o discontinuas, las iniciativas relacionadas con la evaluación de desempeño, la orientación ocupacional, los incentivos, el desarrollo profesional, los procesos de inducción o cualquier otra que pudiera ser incluidas entre las denominadas Soft. (Ding 2018).

Este déficit de gestión dirigida al capital humano en el Estado, impacta de manera negativa en los estímulos y en las capacidades ocupacionales de los trabajadores al momento de afrontar sus tareas. En los últimos años se ha complejizado su rol en forma cuantitativa y cualitativa. A partir de la reforma del Estado argentino, al igual que en otros países latinoamericanos, se iniciaron procesos de descentralización y el consecuente traspaso de programas sociales, educativos y de salud hacia las provincias y municipios. En la mayoría de los casos estas nuevas competencias no fueron acompañadas de mayores recursos, obligando a efectuar adecuaciones forzadas en los modelos de gestión e intervención Estatal a través de la modificación de sus estructuras, de la implementación de nuevos modos de organización y de recaudación. También se generaron nuevos canales de relación con la sociedad a través de la promoción de espacios de participación ciudadana y de reconocimiento de derechos. (Pagani 2018)

Estos nuevos modos de organización y gestión no fueron acompañados por políticas de recursos humanos que acompañen estos procesos. En este marco, una

constante situación del empleo público es la falta de profesionalización y de oportunidades para el ingreso a un sistema de carrera que lejos se encuentra de estar basado en el mérito, la capacitación y las posibilidades de desarrollo. Asimismo, es habitual el empleo inestable mediante contrataciones, conocidas en el caso analizado como “estar mensualizado”, es decir tener un trabajo que no garantiza la estabilidad y se renueva cada tantos meses, aunque se realizan aportes de cobertura de salud y jubilación (Pereyra 2017). En este punto, diversos analistas organizacionales y politólogos, destacan la imperiosa necesidad de contar con áreas de recursos humanos, que aborden con idoneidad y eficiencia estas problemáticas. Por ejemplo, Longo (2012) especifica que las políticas y prácticas de la gestión de los recursos humanos deben estar conectadas con las prioridades de la organización. Es decir, contrastar los objetivos institucionales con las capacidades internas, identificando las necesidades detectadas y emprender acciones de personal tendientes a cubrir tales diferencias. Para el autor si no se cuenta con un área que lleve adelante una estrategia de recursos humanos, se tenderá a la mera administración de personal, actividad rutinaria e inercial de puro mantenimiento de lo existente, privada de impulso propio. Éste es el caso de la mayoría de las organizaciones de la administración pública en la provincia de Buenos Aires.

La Fiscalía de Estado, sin bien es un organismo público, presenta características particulares que la diferencian de manera notoria del común denominador de los estamentos del Estado Provincial. En relación con la administración pública, la Ley de Ministerios (Ley N° 15164, 2019) atribuye responsabilidades generales y funciones particulares a cada ministerio y secretaría. La estructura de la administración pública provincial cuenta con organismos centralizados, descentralizados y autárquicos, cuyo diseño depende de esta ley y que el gobernador tiene la potestad de modificar. A ellos, se suman los organismos de la Constitución, cuya existencia no depende del Poder Ejecutivo. Entre estos últimos se encuentra la Fiscalía de Estado. (Cacault 2018)

La provincia de Buenos Aires fue el primer Estado subnacional argentino que le dio máxima jerarquía institucional a la figura del Fiscal de Estado, en este caso, mediante su reconocimiento constitucional en 1890. La Fiscalía de Estado (o la figura del fiscal de Estado) tiene como misión la representación y la defensa en juicio de la provincia de Buenos Aires, tanto en carácter de demandada como demandante. La Constitución establece que el organismo “será parte legítima en los juicios contencioso administrativos y en todos aquellos en que se controviertan intereses del Estado” (art. 155, Const. Pcia. Bs.As, 1994). El mismo principio se encuentra en la Ley Orgánica de la Fiscalía de Estado (decreto-ley 7543/69 y modif.), el que especifica que la actuación del titular se extiende a todos los juicios cualquiera sea su fuero o jurisdicción. Dado que la facultad de representación tiene rango constitucional, no se requiere que el Poder Ejecutivo le confiera mandato expreso para intervenir y puede actuar por sí o por abogados/as debidamente habilitados/as, bajo sus instrucciones. Debe actuar con absoluta independencia de criterio, no estando obligado a recibir o solicitar instrucciones del Poder Ejecutivo. La defensa es tanto de las distintas áreas del Poder Ejecutivo como de sus organismos autárquicos y cualquier otra forma de descentralización administrativa, siempre y cuando se disputen intereses patrimoniales (Cacault 2018). A las particularidades antes mencionadas, se le suma un aspecto distintivo que resulta sumamente determinante al momento de pensar y planificar la política de Recursos humanos en dicho organismo. Su máxima autoridad, el Fiscal de Estado, si bien es designado por acuerdo entre el Poder Ejecutivo y el legislativo; tienen carácter vitalicio. Se puede remover, solo por renuncia o juicio político. Para que ocurra esto último, se requiere de los dos tercios del senado Provincial, lo cual hace altamente improbable que se lo desplace del cargo. Esto le brinda al organismo un grado de estabilidad y previsibilidad, sustancialmente diferencial con otros estamentos de la administración pública, donde sus autoridades tienen mayor inestabilidad.

Es en este marco institucional, que se ha pensado el desarrollo de las actividades que configuran la presente tesis, con el convencimiento de contar con las condiciones

adecuadas para pensar e implementar políticas de RRHH con perspectiva de Bienestar Laboral que, entre otras cuestiones; de lugar a la retención del capital humano.

b. Formulación del problema

En octubre del 2021, cuando se aproximaba el fin del Aislamiento Social Preventivo establecido por el Gobierno Nacional durante la Pandemia del Covid 19; las autoridades de la Fiscalía de Estado de la Provincia de Buenos Aires, dieron curso a diversas iniciativas a fin de pensar y planificar el regreso progresivo a los sistemas de trabajo presencial. En dicho contexto, quien suscribe fue convocado como consultor organizacional, a fin de contribuir con este proceso, aportando una perspectiva que dé lugar al Bienestar ocupacional y con ello la promoción de adecuados indicadores de Calidad de Vida Laboral.

Una de las preocupaciones que los motivaba a impulsar dichas iniciativas, giraba en torno al creciente índice de empleados (en particular de abogados/as) que renunciaban y se alejaban de la Fiscalía. Los fenómenos de deserción y rotación laboral, constituyen una problemática de significativa importancia para las organizaciones contemporáneas. Diversas investigaciones han explorado la temática y concluyen que las razones son diversas y complejas, pero adquieren particularidades en las distintas generaciones (Rivera Loaiza 2018). Si bien no reviste mayor novedad para quienes gestionan las organizaciones, sí resulta sumamente disruptivo para la Fiscalía de Estado, siendo un fenómeno absolutamente atípico para ésta, por cuanto en términos generales quienes ingresaban al organismo permanecían en él y hacían carrera interna. El mismo Fiscal general es el estereotipo de lo antes mencionado: ingresó a los 17 años y 40 años después fue designado como Fiscal. Las renunciadas constituían un contrasentido con la Cultura organizacional imperante. Post pandemia, las autoridades no lograban identificar las causas de este fenómeno y querían revertir este desgranamiento. El mismo, no solo tenía un impacto en lo simbólico en tanto “pérdida de un miembro de la familia”, sino también en lo operativo. La mayoría de las renunciadas

eran de abogados que tenían entre 28 y 40 años (Generación Y), con varios años de trabajo en la Fiscalía. Eso suponía una pérdida de capital humano formado y la necesidad de incorporar y volver a formar a nuevos trabajadores. Las distintas iniciativas impulsadas desde el área de RRHH en tanto política de incentivos, no han logrado generar índices apropiados de motivación y satisfacción laboral. Evidentemente, la organización no puede identificar los factores que sustentan este fenómeno, ni reconocer las expectativas propias de este segmento poblacional.

En función de lo antes expuesto, ésta tesis tienen como propósito, identificar las características peculiares que prevalecen en el Contrato Psicológico de los empleados encuadrados en la Generación Y, que se desempeñan en la Fiscalía de Estado de la Provincia de Buenos Aires; con el fin de promover mejores condiciones para el cumplimiento del Contrato Psicológico y generar propuestas dirigidas a optimizar la gestión de los recursos humanos, la captación y retención del capital humano; desde un enfoque que priorice el Bienestar Laboral.

Se pretende explorar y elaborar conclusiones en base a datos empíricos obtenidos de entrevistas en profundidad. Se considera que los emergentes obtenidos, permitirán delimitar con mayor pertinencia las líneas sobre las cuales configurar la política de incentivos. La extensión que conlleva un abordaje de estas características, exige limitar el objeto de estudio. El punto de partida radica en caracterizar la configuración del contrato psicológico e identificar, desde el punto de vista del empleado, en qué medida se cumple o si se percibe sentimientos de ruptura o violación. La información recabada manifestará la relevancia que ostenta para las organizaciones identificar y comprender las expectativas y percepciones de este grupo generacional y, en función de ello, promover ajustes para el desarrollo y mantenimiento del contrato psicológico de sus empleados.

La Generación Y está siendo profusamente estudiada por sociólogos, psicólogos y antropólogos. Son el foco de las investigaciones dado que es el grupo generacional que ya tiene experiencia laboral con 5 a 15 años de inserción en las organizaciones y

por ello en poco tiempo, sino lo son ya, serán los nuevos líderes y directivos de las organizaciones. Este grupo generacional ostenta particularidades con un enfoque a nuevos desafíos. Es una generación que prácticamente ha crecido junto a las nuevas tecnologías y sobre todo de la mano de las computadoras, y muchos de ellos las dominan o saben aún mucho más que sus padres o jefes. Más allá de sus obligatorias excepciones, ellos pretenden la inmediatez con la que Internet funciona. Que los hechos sucedan en el aquí y ahora, tanto en sus vidas personales como en el ámbito laboral. Sin embargo, la vertiginosidad de los cambios, los hace un tanto inquietos y más dispuestos a someterse a todo aquello que se presente como un nuevo desafío (Saralegui, 2007). Una de las primeras impresiones, que al parecer atañe esta generación, es que tienen prioridades laborales diferentes, que muchas veces no son la que los directivos de hoy pretenden obtener de ellos. Creen que pueden trabajar en todo momento de una manera flexible, y que la evaluación de sus logros no corresponde al momento o el lugar que utilizaron, sino que debe tenerse en cuenta el resultado final alcanzado. Ellos son quienes deciden si establecen relaciones laborales duraderas, siempre y cuando estas se ajusten a sus propios términos. Pretenden influir en las condiciones de su empleo (Gadow, 2010). La responsabilidad para trabajar de manera exitosa con ellos, radicara en identificar y comprender las cualidades y las tendencias de esta generación para poder anticiparse a un estilo de dirección estratégica, que no solo le permita retener estos jóvenes perspicaces, sino que puedan promover ajustes en la gestión de recursos humanos y generar programas efectivos que les ayude a un acompañamiento, y lograr establecer un equilibrio en sus expectativas particulares de una manera más realista. Lejos de existir recetas o fórmulas que permitan armonizar el estilo de comportamiento y pensamiento de todas las generaciones que conviven, entre ellas y con la organización, se halla la posibilidad de reflexionar y de lograr alcanzar un acuerdo de intereses, a través del cumplimiento del contrato psicológico.

Objetivos

Objetivo general

Identificar las particularidades que prevalecen en el sustento del contrato psicológico de los empleados pertenecientes a la Generación Y; que desempeñan tareas en la Fiscalía de Estado de la Provincia de Buenos Aires; con el fin de generar propuestas dirigidas a optimizar la gestión de los recursos humanos en tanto propicien mejores condiciones de Calidad de Vida Laboral.

Objetivos específicos

- Identificar las características del Contrato Psicológico que prevalece en los trabajadores de la generación Y, que desempeña labores en la Fiscalía de Estado de la Pcia de Bs as; en cuanto a las expectativas de los empleados pertenecientes a dicho grupo generacional.
- Determinar el estado de cumplimiento, ruptura o violación del Contrato Psicológico en los empleados de la Fiscalía que pertenecen a la Generación Y.
- Diagnosticar los aspectos que facilitan y aspectos que obstaculizan la factibilidad de mantener vigente el Contrato Psicológico en los empleados de la Fiscalía que pertenecen a la Generación Y.
- Enunciar las posibles líneas de acción estratégicas, que permita en un futuro promover políticas de RRHH, que contribuyan a captar y retener al capital humano perteneciente a la Generación Y; en función de la vigencia de su Contrato Psicológico y adecuadas condiciones de Calidad de Vida Laboral.

Marco Teórico.

La Organización, el trabajo y el contexto.

El hombre tiene con el trabajo una relación antropológica. Desde el comienzo de la humanidad, el hombre se ha esforzado por transformar la realidad en pos de subsistir y satisfacer sus necesidades. (Jacob 1995). El trabajo es una actividad personal, es decir, es un hombre en toda su integridad el que trabaja y en el trabajo forja su vida, desarrolla su personalidad e influye en la vida y personalidad de los demás. El trabajo es una forma de hacerse a sí mismo y de hacer a los demás. En este sentido un trabajo será más eficaz en la medida en que ofrezca al trabajador la posibilidad de expresar su personalidad, desarrollándola y enriqueciéndola. La centralidad del trabajo, más allá de la función instrumental hace referencia a la importancia de este para el individuo, pues constituye la fuente principal de provisión de medios materiales que se consideran necesarios y a su vez suministra recursos subjetivos para el desarrollo moral, político y psicológico (Blanch, 2011). Contar con un trabajo se relaciona con una serie de motivaciones, las cuales se vinculan con la actividad misma del trabajo. Ya no es solo hacer el trabajo de forma mecánica, asumir un tiempo para poderlo hacer, sino también una serie de vínculos como las relaciones sociales que se gestan cuando se realiza un trabajo, la satisfacción de haber realizado una labor que se considera gratificante, el crecimiento personal, entre otras (De la Garza, 2007).

El trabajo es por tanto una actividad social, el hombre trabaja en una situación interpersonal y social, trabaja con otros y su trabajo también depende de los otros. Dicha interacción da lugar a las relaciones laborales que se darán indefectiblemente en el marco de una organización. (Caravallo 2016). Esta particular relación dialéctica entre el hombre la organización y el trabajo, estará influenciada por el contexto en el cual se desarrolla. En las sociedades capitalistas, el empleo se convirtió prácticamente en la forma referente de trabajo. Este configura, la manera como las personas estructuraban el tiempo cotidiano (Jahoda, 1987) y establecen relaciones interpersonales (Blanch,

2003). Así, el empleo se consolida como una actividad que genera un estado ideal para el individuo, por la identidad que este le proporciona a quien lo tiene, al igual que le permite estar inmerso en las lógicas capitalistas (Peiró, 1989). Por ende, el trabajo en la sociedad salarial implicaba una relación económica, jurídica y política de adscripción formal e incorporación a un modelo económico, social e institucional (Castel, 1997).

Desde la década de 1990, se han presentado transformaciones socio-económicas que han influido las dinámicas del trabajo y consecuentemente, han generado ciertos impactos a nivel de las personas que trabajan. El cambio ha sido tan significativo que algunos lo consideran un cambio de Era. Zygmunt Bauman (2002) se ha interesado por comprender este nuevo tiempo y para describirlo ha recurrido a la metáfora de lo “Líquido” como forma de diferenciarlo de la modernidad previa o “sólida”. Según el autor Polaco, en la Modernidad, la tranquilidad yace de la sensación de control sobre el presente, por medio del trabajo. En la modernidad líquida, esta sensación se presenta inestable, por cuanto se ha perdido la referencia de quien sería capaz de mover el mundo hacia adelante. Guy Debord (1993) expresa que el centro del control se ha ocultado y ya no hay ningún líder ni ideología que ocupe dicho lugar. Las transformaciones experimentadas, han derribado antiguas referencias ideológicas, religiosas y sociales. Muchas otras están debilitadas.

Vivimos en un mundo de flexibilidad universal que afecta todos los aspectos de la vida: los vínculos amorosos, los valores relevantes y los medios para alcanzarlos, los parámetros de belleza y la identidad profesional entre otras cuestiones. Richard Sennett (2003) sugiere que vivimos una época de lazos débiles y destaca que hoy las formas fugaces de asociación son más útiles para las personas que las conexiones al largo plazo. Los compromisos estables, resultan poco aconsejables. Los plazos se acortaron y los cambios son tan frecuentes que exigen que las planificaciones tengan revisiones periódicas. Sennett estudia la evolución de las organizaciones, las competencias del individuo y las formas de consumo frente al desarrollo de las nuevas prácticas capitalistas que hacen aflorar la fragmentación de la vida social. A la disociación del

poder y de la autoridad en el plano político se corresponde, en el plano económico, la fractura entre el éxito personal y el progreso social. Se produce una deriva no progresista de la cultura neocapitalista.

Esta serie de cambios, agravados aún más por la reciente pandemia del COVID 19 y el Aislamiento Social preventivo (ASPO); ha ocasionado implicaciones particulares para las personas y conlleva nuevos desafíos a la gestión humana en las organizaciones (Rentería, 2009).

Para poder pensar las implicancias del desafío organizacional antes mencionado, es de vital importancia comprender en profundidad que es una Organización. Diferentes sociólogos e investigadores de las organizaciones (Blau y Scout, 1962; Etzioni, 1961; March y Simon, 1958 c.p. Schein, 1994) dan un concepto de ellas que más bien corresponde a la observación de su funcionamiento y a las partes que las componen. Es por ello que Edgard Schein (1994) plantea una definición preliminar de la organización:

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Pág. 14)

El autor considera que la misma es insuficiente, en tanto no toma en consideración las presiones internas y externas a la organización, la motivación humana y las dinámicas de los grupos.

Siguiendo esta línea de análisis, por su parte Schlemenson, (1990) extrae diversas definiciones de autores que conceptualizan a la organización desde distintos enfoques (p. ej. Etzioni, 1965; Weber, 1947; Freud, 1921-1979; Schlemenson, 1971-1982; Jaques, 1953-1969; Drucker, 1986; Argyris, 1961; Katz y Khan, 1966; Ackoff, 1983) sintetizando todos los aportes de los autores antes señalados y a fin de dar una

definición más completa que se aproxime a la complejidad que representan las organizaciones, Schlemenson, (1990) propone la siguiente definición operativa integradora:

La organización constituye un sistema socio-técnico interpersonal deliberadamente creado para la realización de fines específicos configurados alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa. Mantiene su cohesión y eficacia mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de responsabilidades y en la capacidad, igualmente diferencial, de sus miembros. En su seno se despliega un conflicto social originado en la existencia de grupos significativos de poder en interacción dinámica que pugnan por realizar sus intereses sectoriales. Finalmente, la organización se halla inmersa en un medio o contexto externo con el cual guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y/o compite. (Pág. 177)

Para el presente trabajo, se considerará esta definición dado que Aldo Schlemenson realiza un enfoque más profundo y abarcativo en lo que respecta al funcionamiento y operar de las organizaciones. El autor señala que las mismas son sistemas complejos, dinámicos y que posee una estructura de eventos interdependientes con el contexto que la rodea, y agrega que no puede ser observada como un mero objeto estático, cerrado y autosuficiente. Lo destacable de este aporte es que, las organizaciones representan el medio y el lugar para que los individuos, miembros de la organización que la componen voluntariamente, logren por medio de esta satisfacer sus necesidades, establecer relaciones interpersonales y alcanzar los objetivos personales.

Tales postulados se complementan con la idea de que tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar, pero, así como las personas se valen de estas para lograrlos, las organizaciones también requieren de recursos humanos para alcanzar la consecución de las metas organizacionales (Chiavenato, 2000). Lo anterior guarda marcadas coincidencias con lo que señala Barnard, dado que hace una distinción de eficiencia y eficacia mediante la participación de la persona en la organización, el autor señala que: “aunque toda persona debe ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales a través de su participación en la organización, su participación también debe ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales” (Barnard, 1972:286 citado por Chiavenato, 2000).

La esencia del problema en la interacción individuo y organización, puede ser definida en términos de Chiavenato; el mencionado autor resume tres pasos en el que expresa que: a) el empleado y la organización se buscan y se seleccionan de acuerdo a sus necesidades y objetivos; b) ambos aprenden a ajustarse y acomodarse recíprocamente; y c) los individuos necesitan y utilizan a las organizaciones para desarrollar su carrera profesional, y las organizaciones desarrollan a los individuos para alcanzar los objetivos organizacionales. En este sentido, Chiavenato pone de manifiesto la existencia de objetivos de las dos partes, y que estos están enlazados de manera inseparable. Para alcanzar un equilibrio en la interdependencia de necesidades, la importancia radica en que haya una elección recíproca, un proceso de adaptación mutua, y un desarrollo recíproco (Chiavenato, 2000).

La organización pública: el Estado y la Fiscalía de la provincia de Bs As.

Si bien, como se ha estacado con anterioridad, las organizaciones tienen características que son transversales; lo cierto es que adquieren particularidades acordes a los matices intrínsecos que presenten. En tal sentido, al momento de iniciar un abordaje organizacional se debe considerar si estamos frente a una organización, de orden privado, PyME, no gubernamental, Pública, etc. En esta tesis, se trabajará en el

marco de la Fiscalía de Estado de la Provincia de Buenos Aires y por ello, resulta pertinente destacar algunos aspectos propios del Estado en tanto organización. Abal Medina y Barroetaveña (2000) definen al Estado como una forma particular de ordenamiento político que surgió en Europa a partir del siglo XVIII y hasta fines del siglo XIX o principios del XX y está caracterizado por tres aspectos:

- ✓ Soberanía: el Estado deberá tener capacidad de control sobre la población en cuestión. Al mismo tiempo, debe tener la capacidad de externalizar su poder, es decir, ser reconocido como Estado por los demás Estados.
- ✓ Territorio: El Estado posee control exclusivo sobre determinada población del planeta.
- ✓ Las actividades que desarrolla el Estado precisan de un aparato administrativo de naturaleza burocrática para poder llevarse a cabo.

Una definición que sintetiza lo anterior es la que hacen Oszlak y O'Donnell (1976): el Estado aparece como un campo donde se producen alianzas, negociaciones y conflictos entre grupos y fuerzas. Por ello podemos pensar al Estado como una relación social de poder conformado por un conjunto de instituciones de gobierno, administración y coerción.

Las principales funciones del Estado según Isuani (1985) son:

- asegurar el orden y la armonía social (función político ideológica): prevenir, reducir y eliminar conflictos. Se desarrolla a través de: establecimiento de normas; asignación de recursos materiales y simbólicos (que fortalecen el sentimiento de pertenencia). El Estado debe tener la “capacidad” de internalizar una identidad colectiva que permita la construcción de una identidad nacional.
- crear condiciones para el proceso de acumulación (función económica). Se cumple a través de: la implementación de un marco legal y construcción de

infraestructura que posibiliten la ampliación del proceso de acumulación y la intervención en el proceso de producción y distribución.

- obtener apoyo político (función política): se desarrollan políticas para consolidar el control del Estado.

El Estado debe propiciar la consecución del bienestar social, por ello el sector público enfoca sus esfuerzos en garantizar la provisión de bienes y servicios para todos sus habitantes, en virtud de que todos son ciudadanos con derechos (y obligaciones) por igual. (Alessandro y Astarita, 2010). Para cumplir estas funciones se desarrollan políticas estatales, que puedan estar orientadas a cumplir más de una función a la vez. Las diversas políticas públicas se traducen en una un número creciente y heterogéneo de servicios que desarrolla la administración pública provincial. Solo a título ilustrativo, en la Provincia de Buenos Aires, podemos destacar los 10.443 establecimientos educativos oficiales, los 84 hospitales provinciales, astilleros, administración de puertos, ferrocarriles, empresas de servicios de saneamiento, policía, entre otros, además de la administración central. (Gowland, Arrupe y Semino, 2009).

Según estimaciones de CIPPEC (2021), los trabajadores públicos representan cerca del 18% de ocupados de la Argentina. Casi 3,9 millones de personas. Así, el peso del empleo público supera el promedio observado en América Latina y se sitúa solo por debajo de Venezuela en la región, aunque por debajo de países desarrollados como Francia y Canadá, entre otros. El 80% de los empleados públicos argentinos trabaja en las estructuras estatales de las provincias y municipios. En consecuencia, el sector público nacional explica apenas un tercio del empleo público total, como resultado de un largo proceso de descentralización de las funciones estatales comenzado en los años setenta y continuado luego a lo largo de los noventa. La cantidad de empleados públicos creció entre el 2001 y el 2014 casi un 70%. El motor de esta expansión fue el empleo público provincial, que explica el 51% de este aumento, seguido por los gobiernos locales (32%), y finalmente, el gobierno nacional (17%). El crecimiento del empleo

público en las provincias y municipios tiene su correlato en las cuentas públicas, donde los salarios explican en promedio la mitad del gasto público. La administración pública, la seguridad y la educación explican la mayor parte de la creación de empleos públicos de los últimos cuatro años. Solo un tercio de los empleados públicos realizan tareas administrativas. (Dieguez G.; Gasparin J. 2021). En el mismo documento se especifica que el 71% de los empleados públicos provinciales revistan en planta permanente, el 26% en la planta temporaria y el 3% se desempeñan con otras formas de relación de empleo.

La importancia mediante la estabilidad en el empleo en el sector público se sustenta en la necesidad de preservar la función pública como política de Estado, entendida como tarea profesional, técnica y continua. Con ese fundamento, si bien la estabilidad constituye un derecho subjetivo de los trabajadores, obedece esencialmente a un interés social (Alessandro y Astarita, 2010). En tal sentido, la Fiscalía de Estado de la Provincia, es quizás uno de los estamentos con mayor estabilidad laboral y previsibilidad institucional.

La Fiscalía de Estado, tiene como misión constitucional la defensa del patrimonio del fisco y ser parte legítima en los juicios en que se controvierta intereses del Estado. Su existencia y autonomía está garantizada por la constitución de la provincia. Sus autoridades y su política de gestión, no están directamente condicionadas por las diversas administraciones que se vayan sucediendo en el Ejecutivo provincial. Es un organismo con 128 años de historia y una imagen institucional prestigiosa en su relación con los tres poderes provinciales, especialmente vinculada al alto grado de formación y especialización técnico-jurídica de los y las profesionales que conforman la Fiscalía. Asimismo, se trata de un organismo con una cultura organizacional vinculada a su historia y sus valores, lo que le imprime características propias vinculadas a la tradición, la estabilidad laboral, la personalización de los vínculos institucionales, las formas de trabajo artesanales, que se mantienen y actualizan en el tiempo a través de su

transmisión de las antiguas a las nuevas generaciones. (Arce E., Aon N., Cardeli E. 2018).

Los primeros niveles jerárquicos del organigrama vigente están conformados por dos (2) Fiscales Adjuntos, nueve (9) Subsecretarías y dos (2) Direcciones Generales, y se complementa con dieciocho (18) Delegaciones Fiscales radicadas en el interior de la Provincia. En relación a su planta de personal, la Fiscalía de Estado presentó a 2016 un plantel con estabilidad laboral, profesionalizado y equilibrado en su composición por sexo. De 891 agentes que conforman la institución, el 98,0% pertenecen a la planta permanente del organismo. De este conjunto, el 23,5% se encuentra desempeñando sus funciones en las Delegaciones Fiscales. Si nos referimos a la composición por sexo, observamos que la misma se integra prácticamente en partes iguales, con un leve predominio de mujeres (50,1% mujeres y 49,9% varones), situación que cambia en las Delegaciones Fiscales, donde la dotación de personal está compuesta mayoritariamente por varones: 61,7% varones y 38,2% mujeres. (Arce E., Aon N., Cardeli E. 2018)

En relación a la profesionalización de sus recursos humanos, el 57,6% de los y las agentes poseen estudios universitarios, principalmente en materia jurídica (50,7%). El restante 6,9% de profesionales desarrollan otras disciplinas (contadores/as, ingenieros/as, agrimensores/as, arquitectos/as, martilleros/as, médicos/as, analistas y licenciados/as en sistemas, desarrolladores/as, periodistas, comunicadores, diseñadores/as web y visuales, entre otras disciplinas), cumpliendo un rol fundamental en las áreas de apoyo a la actuación judicial y administrativa. En relación a las perspectivas de crecimiento del organismo, el 56,8% de las personas que forman parte del organismo tienen menos de 45 años de edad y una antigüedad promedio de 11 años. (Arce E., Aon N., Cardeli E. 2018)

Estos aspectos señalados, se vinculan de forma directa con una percepción compartida acerca del prestigio de la institución y el sentido de pertenencia hacia el organismo. No obstante, como ya se ha mencionado en la problematización que orienta

esta tesis, en los últimos 10 años se ha evidenciado un crecimiento progresivo de los casos de jóvenes profesionales que renuncian al poco de ingresar a Fiscalía o luego de haber trabajado varios años. El último dato aportado por la Dirección de Personal de la Fiscalía, refiere que la deserción asciende al 18 % del total de trabajadores cuyas edades están dentro de los parámetros establecidos para la Generación Y. Esto constituye un factor de preocupación para la organización, por cuanto conlleva cierta conmoción del sentido de pertenencia tradicional, de la práctica de carrera interna que se ha sostenido históricamente y pone en crisis la disponibilidad de recursos humanos capacitados.

Calidad de Vida laboral.

El termino calidad de vida laboral (CVL), tuvo sus orígenes debido a los dramáticos cambios generados en las condiciones laborales con la llegada de la administración científica. El denominado Taylorismo promueve una administración rígida con un alto nivel de producción y eficiencia, haciendo que exista una deshumanización en el proceso de trabajo, ignorando las necesidades de los trabajadores. Es así que después de analizar la falta de motivación de las personas al trabajar, se consideró alinear el trabajo con un conjunto de aspectos generalmente universales buscando desarrollar el factor humano y mejorar la calidad de vida (Granados, 2011).

A partir de este momento, el enfoque de la CVL se populariza no solo en los E.E.U.U, sino también en Europa, donde adquiere particularidades alejándose de los planteamientos iniciales ligados a la corriente del Desarrollo Organizacional. El sustento conceptual de la perspectiva europea, se nutre de los aportes del enfoque Sociotécnico. y con la corriente de la humanización del trabajo. (Segurado y Agulló, 2002)

El concepto de calidad de vida laboral, en su acepción más amplia, abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como son los horarios, el sueldo, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios, las posibilidades de carrera, las

expectativas personales y las relaciones humanas, que pueden ser relevantes para la satisfacción y motivación laborales. También abarca las propias experiencias de trabajo en función de las oportunidades que éste proporciona (Delamotte y Takezawa, 1986).

La calidad de vida laboral (CVL) es un concepto de carácter holístico y sistemático, debido a la interacción del individuo con el medio. Es por ello que puede ser vista desde las experiencias individuales de las personas que gira en torno a la alineación del trabajo, satisfacción e identidad, autoestima y, por otro lado, aquellas que tienen el foco en los objetivos organizacionales y la dinámica de la persona con el sistema. Es así que a todo el conjunto de variables ya sea satisfacción, motivación, percepciones individuales, participación y toma de decisiones vienen a formar parte de la denominación de CVL como varios autores lo afirman (Granados, 2011).

Desde una perspectiva psicosocial, que es la que nosotros vamos a adoptar en el marco de nuestro abordaje, Peiró y otros (1996), definen la “calidad de vida laboral” como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno, de la actividad laboral y que corresponden, en niveles satisfactorios, a las demandas, expectativas, deseos y necesidades de esa persona en el propio trabajo y fuera de él. En definitiva, se trata de reconciliar los aspectos del trabajo que tienen que ver con experiencias humanas y con los objetivos organizacionales. (Jenkins, 1983; Larouche y Trude, 1983). En esta misma perspectiva, Munduate Jaca (2019), docente e investigadora de la Universidad de Sevilla, piensa la CVL como meta, proceso o filosofía de trabajo para desarrollar por parte del Psicólogo organizacional. Ella entiende que una apropiada CVL promueve el “bienestar psicológico”, en tanto vivencia personal, de carácter relativamente estable, que se produce en relación a un juicio de satisfacción respecto de la vida (como balance entre expectativas y logros), en un área o áreas significativas de la vida según para cada individuo. El bienestar tiene estabilidad en el largo plazo, a pesar de experimentar variaciones circunstanciales en función de los afectos predominantes. Es por lo tanto, si tomamos como propia esta premisa, pertinente pensar iniciativas que aborden la CVL

desde un enfoque integral y al mismo tiempo como un propósito de nuestra labor cotidiana. No puede ser entonces el resultado de una experiencia aislada, sino de un proceso continuo, consolidado sobre un diagnóstico profuso, un compromiso ético y la fuerza de la construcción colectiva.

El estudio de la calidad de vida laboral se ha venido abordando básicamente bajo dos grandes perspectivas teórico-metodológicas: la CVL del entorno de trabajo y la perspectiva de la CVL Psicológica. Ambas perspectivas presentan diferencias en cuanto a los objetivos que persiguen en su propósito por mejorar la calidad de la vida en el trabajo, en los aspectos del entorno de trabajo que constituyen su objeto de estudio y en el foco de análisis en el que centran su interés.

La perspectiva de la calidad del entorno de trabajo persigue el objetivo de conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales. Es así que, el centro de sus análisis será el conjunto de la organización entendida como un sistema, llevando a cabo un nivel de análisis macro, es decir, de los diferentes subsistemas que la integran. (Segurado y Agulló 2002). Es para este enfoque, de singular importancia, relevar en la organización los aspectos referidos a la participación, toma de decisiones e implicación de los trabajadores en la dinámica del sistema, las condiciones laborales y aspectos estructurales y estratégicos de la organización. En cambio, la perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica muestra mayor interés por el trabajador, ya que desarrolla un microanálisis de aquellos elementos puntuales que constituyen las distintas situaciones de trabajo en las que participa directamente el individuo. Para aquellos autores que conciben la calidad de vida en el trabajo desde el punto de vista del trabajador destacan variables como las experiencias individuales en el ambiente de trabajo, las percepciones, el nivel de motivación y el grado de satisfacción de los individuos. Segurado y Agulló (2002) consideran que mientras esta segunda corriente teórica señala la importancia de los aspectos subjetivos de la vida laboral y, por tanto, concede al trabajador un papel destacado, la perspectiva de la

calidad del entorno de trabajo subordina tales aspectos a las condiciones de trabajo y a los elementos estructurales de la organización.

En los últimos años, autores como Peiro (2019) promueven un enfoque de la CVL, integrador de las dos perspectivas. En sus estudios, articular ambos enfoques, le ha permitido reconocer con mayor profundidad y detalle, las particularidades que caracterizan e inciden en la CVL. Enunciar esta opción, conlleva pensar y abordar la CVL a partir de aspectos tales como: motivación hacia el trabajo; vinculación y necesidad de mantener el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal; satisfacción laboral; logro de expectativas, bienestar físico, psicológico y social; relaciones interpersonales; eficiencia y eficacia, participación del trabajador en el funcionamiento de la organización y en la planificación de sus tareas; autonomía y toma de decisiones de los individuos sobre sus respectivos puestos de trabajo; desarrollo integral del trabajador; estrategias de cambio para conseguir la optimización de la organización; métodos de gerencia de los recursos humanos; condiciones y medio ambiente de trabajo. Este conjunto integrado e integrador de dimensiones constituyen un paso imprescindible para demarcar los límites conceptuales y teóricos del término, para abordar el estudio de la vida en el trabajo en toda su amplitud y complejidad, y para implementar programas y estrategias de mejora de la calidad de vida en el trabajo. Dicho en otras palabras, el objetivo primordial de la CVL estriba en alcanzar una mayor humanización del trabajo a través del diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, unas condiciones de trabajo más seguras y saludables, y unas organizaciones eficaces, más democráticas y participativas capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros además de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal, entre otros aspectos a considerar.

La revisión y el análisis de los trabajos e investigaciones que hemos llevado a cabo nos han permitido elaborar un listado de indicadores más frecuentes a través de los cuales evaluar la CVL. Los presentamos a continuación clasificados en categorías según procedan del individuo, del medio ambiente de trabajo, de la organización o del

entorno socio-laboral. Bajo la categoría indicadores individuales se recogen aquellos trabajos interesados en la evaluación de la CVL percibida por el trabajador, es decir, cómo experimenta y se desarrolla el individuo en su entorno de trabajo a través de variables del tipo: grado de satisfacción laboral, nivel de motivación, expectativas, actitudes y valores hacia el trabajo, implicación, compromiso, calidad de vida laboral percibida, etc. (Kanungo, 1984; Bordieri, 1988; Efraty et al., 1991; Norman et al., 1995; Watson, 1993; Reimel, 1994; Diego et al., 2001; entre otros). Otros estudios se han centrado en las condiciones y el medio ambiente de trabajo teniendo en cuenta variables tales como: seguridad e higiene, aspectos ergonómicos, nuevas tecnologías, siniestralidad (Emery, 1976; Díaz et al., 1993; Prieto, 1994; Hill et al., 1998; entre otros); diseño del puesto, características y contenido del trabajo, variedad de las tareas, confort, etc. (Ondrack et Evans, 1987; Gupta et al., 1993; Ripoll et al., 1993; por ejemplo).

En cuanto a la categoría denominada organización, los trabajos evalúan distintos aspectos relacionados con el sistema de trabajo, las políticas y métodos de dirección y gerencia, la cultura y la estrategia organizacionales, por ejemplo: organización del trabajo, efectividad y productividad (Marks, 1986; Barnett y Gareis, 2000); estructura, funcionamiento, cultura y cambio organizacionales, participación y toma de decisiones (Schein, 1986; Sánchez, 1993; Beckett, 1998; Fernández-Ríos et al., 2001); factores psicosociales (Blanco, 1985; Gupta y Khandelwal, 1988; Petterson, 1998); aspectos sociales, comunicación, clima laboral (Jackofsky y Slocum, 1989; Gallego et al., 1993; Langerica, 1995; Sánchez, 2000), trabajo en equipo y grupos de trabajo (Gist et al., 1987; Zink y Ackermann, 1990; Gracia, F.J. et al., 2000); entre otros. La última de las categorías agrupa aquellos indicadores más globales referidos a factores económicos, políticos, ecológicos, sociales, histórico-culturales y tecnológicos que tienen que ver con el entorno socio-laboral. Variables del tipo: calidad de vida, bienestar y salud laboral (Giory, 1978; Casas, 1999; Bennett y Lehman, 2000); condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida, estatus sociodemográfico (Eden et al., 1999; Requena, 2000); factores socio-económicos: prevención de riesgos laborales, políticas de empleo, seguridad y

estabilidad laboral (Elizur y Shye, 1991; Fields y Thacker, 1992; Botella y Blanch, 1993), entre otros.

Figura 1. Dimensiones de la Calidad de Vida laboral (Peiro, J. M., 2019. Pag 98).

Dimensiones	Indicadores
1) Factores individuales	Equilibrio trabajo-familia Satisfacción en el trabajo Desarrollo laboral y profesional Motivación en el trabajo Bienestar en el trabajo
2) Factores del ambiente de trabajo	Condiciones y medio ambiente de trabajo Seguridad y salud en el trabajo
3) Factores del trabajo y la organización	Contenido y significado del trabajo Retribución económica adecuada Autonomía y control en el trabajo Estabilidad laboral Participación en la toma de decisiones
4) Factores del entorno sociolaboral	Relaciones interpersonales Retroalimentación Apoyo organizacional Reconocimiento

No existe un único método para evaluar la CVL, apostar por el pluralismo metodológico y la combinación inexcusable de varios niveles y focos de análisis permitirán valorar de forma sistemática e integrada todas aquellas facetas que componen la vida en el trabajo. Los métodos objetivos tratan de hacer una valoración objetiva de la CVL recogiendo información de tipo cuantitativo tomando variables procedentes de las condiciones físicas del medio ambiente de trabajo (seguridad, higiene ambiental, iluminación, nivel de ruido...), de la organización (horarios, salario, formación...) y de los trabajadores (rendimiento, carga física, fatiga...). Los métodos subjetivos (Ruiz e Ispizua, 1989; Castillo y Prieto, 1990; Clemente, 1992; Delgado y Gutiérrez, 1994; Rodríguez y Delgado, 1999) evalúan la CVL percibida basándose en los datos cualitativos obtenidos de las opiniones y juicios que los trabajadores emiten acerca de su entorno de trabajo, tomando para ello variables individuales (satisfacción, motivación, actitudes y valores hacia el trabajo). Entre las herramientas e instrumentos de evaluación basados en medidas objetivas los más utilizados son: los repertorios de evaluación, los listados, los perfiles y los check-list. En cuanto a las técnicas de corte

subjetivo que facilitan medidas cualitativas destacamos: la observación, la entrevista, las encuestas y las macroencuestas, el grupo de discusión, el cuestionario y las escalas de satisfacción laboral. (Peiro 2019)

En definitiva, tratar y entender la calidad de vida laboral bajo una aproximación psicosocial significa, de entrada, tener en cuenta los procesos psicosociales básicos que se originan en el entorno de trabajo, considerando la interdependencia entre los aspectos psicológicos y sociales a partir de los que se construye y configura la realidad laboral. Dicho de otro modo, la CVL es el resultado de la actuación de un individuo socializado por, para y en el trabajo (en un entorno organizacional), un individuo que se comporta y se relaciona en un contexto significativo y determinado, su entorno socio-laboral específico (Blanco, 1985; Agulló, 1997; Fernández Ríos, 1999). Se debe tratar de abordar el estudio de la calidad de vida en el trabajo desde un enfoque caracterizado por un carácter integrador y tiene como propósito comprenderla de forma holística, sistémica, integral y contextualizada. La naturaleza multidimensional e interactiva del constructo obliga a tener en cuenta los siguientes principios y criterios definitorios para delimitarla conceptualmente: Dado que la calidad de vida laboral engloba múltiples aspectos relacionados con el medio laboral (y todo lo que éste supone y entraña) es necesario considerar al referirnos a ella globalmente que se compone de dos grandes dimensiones que, por separado, únicamente ofrecerían una visión parcial y sesgada de la vida en el trabajo. La dimensión objetiva y la dimensión subjetiva de la calidad de vida laboral se refieren, por un lado, a aquellos elementos derivados de las condiciones de trabajo, al desempeño del puesto y en general al contexto organizacional; y otro, a los procesos psicosociales a través de los cuales el trabajador experimenta dicho entorno de trabajo.

Se debe tener presente, que la vida laboral se ve afectada no solamente por factores intrínsecos al entorno de trabajo, sino también por todo lo que acontece en otras áreas extralaborales que conforman la cotidianidad de los individuos (la familia, los amigos, la red de contactos, el ocio y el tiempo libre). Esta interdependencia da lugar a

una estrecha vinculación entre lo laboral y lo extralaboral que, además de condicionar la calidad de vida laboral, también determina los modos de vida y el estatus social de los individuos. La calidad de vida en el trabajo no se refiere únicamente a las condiciones físicas del lugar de trabajo ni tampoco a la subjetividad de un colectivo de trabajadores, sino que se define y se materializa en la relación dialéctica que el individuo mantiene con su ambiente de trabajo. Fruto de esta interacción el individuo construye y modifica su lugar de trabajo y es este carácter interactivo el que le permite desempeñar su rol como trabajador (que, por ende, afectará a su papel y estatus como agente social). El carácter interactivo de la calidad de vida laboral la convierte en una totalidad integrada de elementos interdependientes e interrelacionados que, articulados entre sí, conforman un todo indisociable, núcleo de estudio y análisis. (Peiro 2019)

En definitiva, la calidad de vida laboral (CVL) es un concepto multidimensional que comprende aspectos tales como la satisfacción de necesidades según la valoración subjetiva o psicológica u objetiva que se considere, esto varía dependiendo de la dialéctica del individuo con el medio de trabajo que lo rodea (Granados, 2011). Desde la perspectiva psicosocial que orienta nuestro trabajo, Peiró y otros (1996), definen la “calidad de vida laboral” como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno, de la actividad laboral y que corresponden, en niveles satisfactorios, a las demandas, expectativas. Justamente, en línea con esta conceptualización de la CVL, las expectativas subjetivas configuran un aspecto sumamente relevante en la Calidad de Vida laboral percibida. En tal sentido, el Contrato psicológico es una noción que aborda de manera plena la centralidad de dichas expectativas personales. Es por ello, que se constituye en una categoría determinante para nuestro trabajo y sobre la cual pondremos especial atención; en pos de caracterizar que particularidades adquiere en los/as trabajadores/as de la Fiscalía de Estado que pertenecen a la Generación denominada Millenian y sobre quienes queremos pensar posibles líneas de acción tendientes a mejorar su CVL y permanencia en la Organización.

Contrato Psicológico

Definición y características

Se enunció con anterioridad, que la CVL tiene una dimensión subjetiva que refiere a como se perciben las experiencias individuales en el ambiente de trabajo, en relación a la motivación y el grado de satisfacción de los individuos. Segurado y Agulló (2002) conceden al trabajador un papel destacado y por ello resaltan la importancia de los aspectos subjetivos de la vida laboral. Leonardo Schvarstein (2008) hace referencia al “Contrato psicológico” y su vigencia como uno de los indicadores más significativos de ese aspecto subjetivo de la CVL. Resulta entonces pertinente, profundizar en dicha noción.

Diferentes científicos sociales y autores de comportamiento y conductas humanas en las organizaciones han introducido el término “Contrato Psicológico” alegando que existen obligaciones y compromisos mutuos que determinan y condicionan ambas partes de la relación presente y futura entre la organización y los empleados.

El Contrato Psicológico es un término que nace a fines de los años 50 por diferentes autores, siendo sus principales referentes, “*Understanding Organizational Behavior*” de Argyris (1960), seguido por “*Men, Management, and Mental Health*” de Levinson et al. (1962) y “*Organizational Psychology*”, de Schein (1965). (Tena, G., 2002)

Chris Argyris fue el primero en conceptualizar este concepto e introducir la frase de “contrato de trabajo psicológico”, que describe como “las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El Contrato Psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones”.(Argyris 1960: Pág. 96)

Posteriormente, Levinson define al contrato psicológico como “el producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo”. (Levinson et al. 1962. Pág. 185)

Para Edgard Schein “el contrato psicológico es un conjunto de expectativas no escritas que operan constantemente entre cualquier individuo y otros en todo momento entre cada miembro de una organización y (...) otros miembros de esa misma organización”. (Schein 1980: Pág. 75)

Estos tres autores coinciden en que el contrato psicológico es un acuerdo implícito representado por el conjunto de intereses y compromisos que prevalecen tanto en el empleado como en el empleador de lo que debe dar y obtener a cambio (Tena, 2002). Asimismo, Schein agrega, en su definición, que no necesariamente están conformados por sus empleadores, sino que también pueden establecerse contratos psicológicos entre los empleados. En este aspecto, coincide con (Chiavenato, 2000), el autor dice que en el intercambio de recursos no solo materiales sino ideas, valores, sentimientos y habilidades; se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, y entre sistemas y subsistemas. Es aquí donde prevalece el sentimiento de reciprocidad en el que cada parte evalúa lo que está ofreciendo y recibiendo a cambio.

Una de las principales escritoras que ha conceptualizado el Contrato Psicológico es Denise Rousseau. La autora pretende dar a entender que se necesita una visión más realista de los contratos debido a los cambios constantes de las necesidades laborales, como por ejemplo trabajadores temporales, despidos, rotación de puestos, etc. ya que anteriores filósofos sociales habían interpretado el término de una manera ambigua y en muchos casos centrada en los términos económicos sin tener en cuenta los aspectos socioemocionales. Rousseau señala que la conceptualización del contrato psicológico es más compleja, en relación a las inestables relaciones laborales, dando lugar a múltiples interpretaciones por las diferentes partes involucradas en él, las cuales están sujetas a la influencia de factores situacionales basados en sus propias percepciones y experiencias que pueden dar lugar a una diversidad de respuestas conductuales.

Una de las primeras cuestiones que presenta Rousseau frente a las definiciones de Argyris, Levinson y Schein es que: “La organización, al igual que la otra parte de la

relación, proporciona el contexto para la creación del contrato psicológico, pero ella misma a cambio no puede tener un contrato psicológico con sus miembros” (Rousseau, 1989: 126 como se citó en Tena, 2002). Denise Rousseau establece que una característica principal del contrato psicológico es que la persona voluntariamente realiza y acepta determinadas promesas tal como son comprendidas por ella, de acuerdo a las creencias que dan lugar a las percepciones y las necesidades individuales. Es lo que la persona cree que ha acordado, y no lo que intenta hacer lo que constituye el contrato. Sin embargo, considera que, la interpretación y acuerdo sobre los términos que hace cada parte no tienen por qué ser coincidentes. En contraste a los autores anteriores que afirman que el contrato psicológico solo existe en la medida que existe un acuerdo entre las partes. A su vez, Rousseau (Tena 2002: Pag. 90) define al Contrato Psicológico como “una creencia individual en las obligaciones mutuas entre una persona y otra parte, como su empleador”, puesto que para esta autora implica una creencia acerca de los compromisos que cada una de las partes asume que tiene o debe tener frente a la otra relación (Rousseau 2000). Sin embargo, Schein alega que el contrato psicológico es establecido por un conjunto de expectativas, en este sentido, afirma que el contrato psicológico está constituido por las expectativas contempladas por cada una de las partes, acerca de lo que obtendrán de la relación y lo que aportará en esta. Mientras que Rousseau utiliza el término de una “creencia”, Schein lo define como una “expectativa”. Entendiendo que (Vesga Rodríguez, 2007) “la expectativa es una evaluación subjetiva que hace un individuo acerca de la probabilidad de alcanzar una meta concreta o sobre la relación contingente entre dos hechos” (Pag. 3). Y por su parte, “las creencias hacen referencia a convicciones, ideas o pensamientos que cada uno acepta como verdaderos y ciertos” (Vesga Rodríguez, 2007: Pag. 3).

No obstante, para Rousseau en cada contrato psicológico individual hay una percepción de acuerdo y reciprocidad. Las obligaciones recíprocas son, de acuerdo a la autora, definidas por el individuo y no por la organización por lo cual estas creencias son altamente subjetivas (Rousseau, 1989 c.p. Tena, 2002).

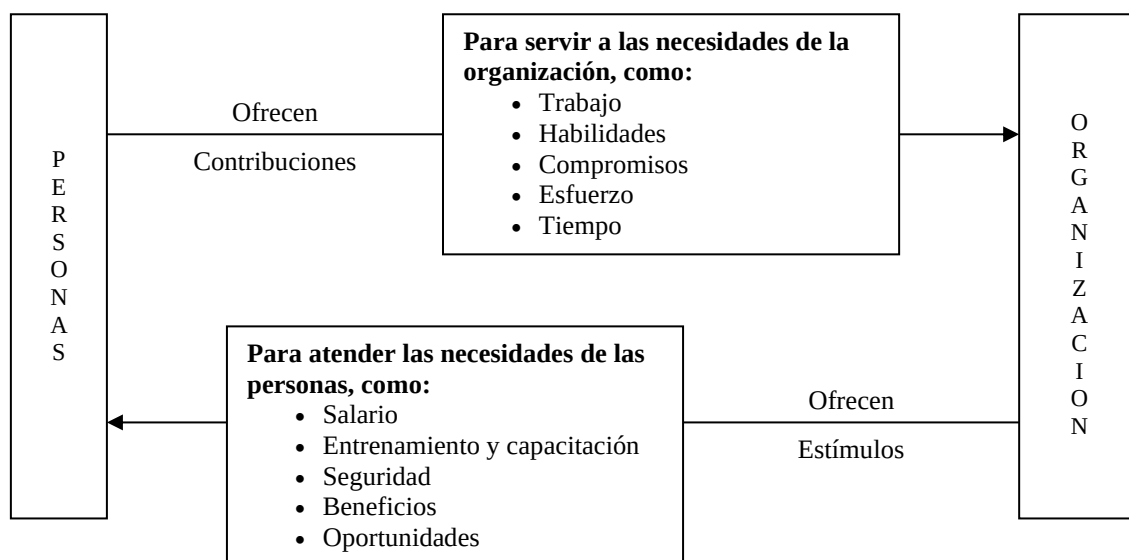
El individuo al igual que la organización, en cualquier relación de trabajo, pretende que ciertas obligaciones y derechos sean cumplidos durante el desarrollo del compromiso laboral, asumido en el contrato formal de trabajo. Mediante este contrato formal se deja establecido criterios y normas de conductas de ambas partes. A diferencia de este, el contrato psicológico no se define ni presenta formalidad alguna ya que es tácito, aunque puede derivar de temas relacionados al contrato formal de trabajo. En tal sentido Chiavenato señala que el “contrato psicológico se refiere a la expectativa reciproca del individuo y la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo por realizar y la recompensa que se recibirá” (Chiavenato, 2000: Pag.113).

Para Davis y Newstrom (1991: Pag. 24) el “contrato psicológico es una adición al acuerdo económico que cubre los salarios, las horas de trabajo y sus condiciones (...), además define las condiciones de compromiso psicológico del empleado con el sistema”. Asimismo, Morrison y Robinson afirmaron que “los contratos psicológicos están compuestos por las creencias de los empleados acerca de las obligaciones recíprocas existentes entre ellos y su organización, y constituyen el fundamento de las relaciones laborales” (Morrison y Robinson, 1997). De esta manera, así como el empleado tiene una variedad de interpretaciones individuales acerca de lo que pretende recibir mediante su contribución laboral, la otra parte, el empleador también posee diversas expectativas a recibir por parte de sus empleados. En este sentido Rousseau lo definió como “una creencia individual en las obligaciones mutuas entre una persona y otra parte, como su empleador” (Rousseau 1998: Pag. 26).

Por otro lado, y desde una perspectiva más empresarial, para Chiavenato el Contrato Psicológico “es un acuerdo tácito entre individuo y organización para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagradas por la costumbre”, (Chiavenato 2000: Pag. 112), además, alude a que la interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad en el que la organización realiza ciertas cosas por y para el empleado

(remuneración, seguridad y estatus); del mismo modo, el trabajador responde trabajando y desempeñando sus tareas. Para este mismo autor, “las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es” (Chiavenato, 2000: Pag.113). El autor anteriormente citado alude a que este intercambio de reciprocidad esta signado por lo que las personas están dispuestas a ofrecer – contribuciones -, en tanto esperan equilibrar sus esfuerzos en función a los estímulos – incentivos - ofrecidos por las organizaciones; agrega, además, que cada parte le da un valor de utilidad que es subjetivo ya que varía de un individuo a otro y de una organización a otra. Por otro lado, Chiavenato señala que si el sentimiento de reciprocidad desaparece ocurre una modificación en el sistema:

Figura 2. Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones (Chiavenato, I., 2000:115).



En la medida que la organización les otorgue incentivos adecuados a los trabajadores logran inducir un retorno equivalente o mayor de contribuciones y, de esta manera, se alcanzará un equilibrio organizacional.

Lo anterior guarda marcadas coincidencias con los postulados desarrollados por Schermerhorn, quien, define que "un contrato psicológico es el sistema de expectativas

llevadas a cabo por un individuo sobre relaciones de funcionamiento con la organización" y, más adelante Schermerhorn explica que "un contrato psicológico sano ofrece un equilibrio entre las contribuciones hechas a la organización y los estímulos recibidos en contrapartida" (Reyes Contreras, y Martínez de León, 2007: Pag. 98).

Esta relación que pretende un intercambio mutuo de intereses no solo referencia a un acuerdo económico, sino que pretende cubrir aquellos intereses que van más allá de la remuneración, involucra normas y conductas implícitas que permitan satisfacer las necesidades latentes de cada una de las partes involucradas. Por tal motivo, Schermerhorn atribuye un beneficio al contrato psicológico, definiéndolo como "algo implícito que se da cuando una persona se integra en una organización y donde la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación" (Reyes Contreras, y Martínez de León, 2007: Pag. 121).

A su vez, Kolbs conceptualiza al contrato psicológico mediante características particulares que coinciden con definiciones enunciadas anteriormente. El autor resume la definición de contrato psicológico en cinco principales características. a) el carácter implícito del contrato, b) su vinculación con las expectativas de ambas partes, c) el carácter cambiante que lo diferencia de los contratos formales, d) su renegociación permanente y e) los numerosos aspectos que no suelen formar parte de los acuerdos formales, pero que cuentan tanto o más en la relación entre el individuo y la organización (Reyes Contreras, y Martínez de León, 2007). De acuerdo a estos principios Schein (1994) establece que el contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo, y que esto lo convierte en un contrato dinámico. Por consiguiente, el mismo debe ser renegociado en la medida que los intereses de ambas partes sufran alteraciones.

La importancia de su cumplimiento radica en que su ruptura o violación tiene consecuencias tanto económicas, sociales como organizacionales. La ruptura o violación produce efectos tales como: descenso de confianza, cesan las conductas orientadas a los objetivos organizacionales e incluso personales. Emergen a modo

sintomático indicadores de decepción, reacciones emocionales extremas, disminución de trabajo y de la satisfacción organizacional, conductas de absentismo, ausentismo e intención de abandonar la organización (Schvarstein 2005). Esto puede resultar un tanto costoso para la empresa en términos de productividad, calidad y clima laboral, por ejemplo; y hasta extenderse fuera del entorno laboral. Así como el coste de integrar un sustituto y formarlo hasta ser productivo. Contrarrestando estos efectos, la importancia del mantenimiento y desarrollo del contrato psicológico produce resultados en cuanto a: desarrollo de altos niveles de compromiso, confianza, satisfacción personal y profesional, desarrollo profesional, reducción de la distancia social entre él y la empresa, mayor rendimiento, mayores posibilidades de promoción y retribuciones, entre otras. (Schvarstein 2005).

Diferentes estudios han demostrado la importancia que conlleva el establecimiento del Contrato Psicológico. Algunos ejemplos recientes, Topa Cantisano, y Morales Domínguez, (2007) confirmaron que la percepción de la ruptura del contrato psicológico se encuentra directamente relacionada con la satisfacción laboral. Por su parte Topa, G. et. al. (2004) demostraron que la ruptura de este contrato tiene un poder predictivo sobre las conductas y actitudes de los miembros de la organización.

Por otro lado, Solanes Puchol y Zaragoza Martínez, (2010) encontraron diferencias significativas en los tipos de contrato laboral: trabajo de preferencia y contrato indefinido, pero aun así estas diferencias no han obtenido datos significativos en cuanto a los factores del contrato psicológico, justicia percibida y confianza depositada en la organización. Sin embargo, en su trabajo de investigación Vesga Rodríguez, (2007) los resultados demostraron que existe algunas diferencias importantes en el contenido del Contrato Psicológico, dependiendo de la modalidad de trabajo, especialmente en los compromisos relacionados con el reconocimiento, conductas de ciudadanía organizacional y condiciones de vinculación laboral. Asimismo, se ha utilizado como herramienta de análisis para detectar posibles enfermedades psicológicas. En el estudio realizado por Gracia, F. et. al. (2006), se evidenció que el

estado del contrato psicológico puede predecir la salud psicológica de los empleados y, que cuanto mejor es el estado de este, mayor es la satisfacción con la vida y el bienestar psicológico y menor el conflicto trabajo-familia.

Frente a la diversidad de aportes, centraremos la atención en diferentes autores estableciendo una idea generalizada para utilizar el término de Contrato Psicológico: es un acuerdo implícito y tácito representado por el conjunto de obligaciones, expectativas y creencias que prevalecen tanto en el empleado como en el empleador de lo que debe dar y obtener a cambio. Este intercambio de reciprocidad está signado por lo que las personas están dispuestas a ofrecer – contribuciones -, en tanto esperan equilibrar sus esfuerzos en función a los estímulos – incentivos - ofrecidos por las organizaciones, cada parte le dará un valor de utilidad subjetivo ya que varía de un individuo a otro y de una organización a otra. El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo, por consiguiente, debe ser renegociado en la medida que los intereses de ambas partes sufran alteraciones.

En términos generales, el Contrato Psicológico, es un determinante muy importante de la conducta en las organizaciones, la satisfacción y la Calidad de vida laboral. Es, en definitiva, clave para entender las actitudes de la gente, su comportamiento y salud mental.

Formación del Contrato Psicológico

La formación del contrato psicológico implica un proceso similar para ambas partes, ya que es “un proceso social, dado que cada parte tiene una percepción del contrato que tiene con el otro. Tales percepciones derivan de la comunicación directa o indirecta con la otra parte” (Herriot y Pertenton, 1997 c.p. Reyes Contreras, Y. y Martínez de León, 2007).

La creación del Contrato Psicológico comienza a establecerse en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Durante este proceso las partes establecen e interpretan aspectos formales de la relación laboral, aunque nunca estén totalmente

delimitadas, es decir intentan dejar por escrito las condiciones laborales como por ejemplo horarios de jornada laboral, salario, derechos, beneficios, seguridad, obligaciones mutuas, entre otras. Sin embargo, aunque se intente puntualizar y describir todos los temas pertinentes a la relación laboral, se pueden producir lagunas en la comprensión de lo que la partes esperan a cambio de lo que están dispuesto a dar.

Estos espacios en blanco que pueden ser originados consciente o inconscientemente por algunas de la partes vinculadas, o bien pueden generarse por puntualizar solo en aspectos principales que cada parte considera que ofrece; comienzan a completarse en la medida que el empleado comienza a formar parte de la organización y complementa su información inicial con comunicaciones presentes en diversas partes del lugar de trabajo y obtienen información desde numerosas fuentes a través de una variedad de interacciones verbales y no verbales con otros miembros de la organización, leyendo publicaciones de la empresa, hablando con compañeros de trabajo, observando interacciones, recibiendo retroalimentación de los pares, evaluando las características competitivas de la dirección, analizando los escenarios que se viven cotidianamente, e incluso la reputación de la empresa en la sociedad puede proporcionar información. La resultante del análisis individual de la información interpretada será la formación del Contrato Psicológico (Tena, 2002).

Queda en evidencia entonces, el grado de individualidad que posee la formación del contrato psicológico, por tanto, no es necesario que haya concordancia entre las percepciones del trabajador y el empleador u organización. Sin embargo, hay entre ellos elementos como la mutualidad y la reciprocidad que buscan mantener un balance justo en las contribuciones que cada uno acuerda ofrecerle al otro y por tanto caracterizan el contrato psicológico. La mutualidad corresponde al grado de acuerdo con las dos partes y de su interpretación en relación con las promesas y los compromisos que se han hecho y han sido aceptados por ambos (Rousseau, 2004), es decir que hay una concepción clara de lo que se le debe dar al otro. De otro lado, la reciprocidad, está más relacionada

con el intercambio mutuo, el cual hace responsables a las dos partes de que cumplan con lo pactado, porque los compromisos o contribuciones las obligan a responder.

Además de la información que el empleado puede obtener de interpretaciones presentes en la organización, existen factores que influyen a las organizaciones en las cuales los contratos se forman, ejecutan y algunas veces se incumplen. Según Ramírez y Reinoso operan tres grupos de factores: los mensajes externos, las normas sociales y las prácticas organizacionales (Ramírez y Reinoso, 1999 c.p. De Sousa Loreto, 2005). El contrato psicológico se formará a partir de las predisposiciones y cogniciones individuales, así como también de las interpretaciones de toda esta información.

Ruptura y violación del contrato psicológico

Cuando la relación entre ambas partes comienza a sufrir cambios y alteraciones puede llegar a producir una ruptura o violación del Contrato Psicológico si este no se reajusta adecuadamente. Este proceso es definido por Rousseau como la “percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella” (Rousseau, 1989: Pág. 98)

El Contrato Psicológico entendido como un contrato cambiante y dinámico, obliga a ambas partes a que, cuando ha pasado un cierto tiempo, deba ser reajustado en la medida que las necesidades o intereses de los individuos o de las organizaciones cambien (Schein, 1992). La intención de que esto suceda permite evitar la ruptura o violación del mismo, en tanto las dos partes sepan distinguir las necesidades que deben ser renegociadas.

Cuando el trabajador interpreta que hay una discrepancia en lo que considera que debe recibir a cambio de lo que ofrece, percibe que la organización ha incumplido en una o varias de las obligaciones que componía el contrato, es allí donde el individuo experimenta una ruptura o violación del contrato psicológico. La distinción entre ambos estados, recae en que, la ruptura percibida es la evaluación cognitiva de que la organización ha fallado en el cumplimiento de sus obligaciones, en comparación con la

contribución que ha hecho el empleado; mientras que el término violación de contrato psicológico se utiliza para ser entendido como una experiencia emocional negativa donde se presentan sentimientos de frustración, traición e injusticia. Generalmente los sentimientos de violación del contrato suceden en consecuencia de la ruptura percibida (Topa Cantisano, G y Palaci Descals, F., 2000).

Edgar Schein (1994) menciona que, “la mayoría de los problemas que conllevan al descontento laboral, a las huelgas y a la deserción tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico” (Pag 21). Es decir que, las consecuencias que derivan de la ruptura y violación del contrato psicológico repercuten en las actitudes y conductas humanas, en efecto conducen a reducir la satisfacción laboral, el compromiso con la organización, baja la productividad del empleado y disminución en la intención de permanecer en la organización.

Esto puede derivar no solo que empeore la relación entre las partes, sino también que esto conlleva a generar diferentes costos para la organización en términos de productividad, calidad y clima laboral (Tena, 2002). Así como también, puede repercutir en la imagen de la organización, en tanto los individuos extienden sus sentimientos fuera del entorno laboral, afectando negativamente su reputación e identidad (Anderson, 1996 citado por Tena, 2002).

Modalidades de Contrato Psicológico.

Más allá de las características transversales antes mencionadas del Contrato Psicológico, resulta de significativa importancia poder referenciar los aportes de Denise Rousseau (1998) quien profundiza la descripción diferencial y enuncia la existencia de cuatro modalidades de Contrato Psicológico clasificados según las necesidades que el trabajador y la organización poseen y sobre todo de acuerdo con las interpretaciones que cada uno hace de los compromisos explícitos e implícitos:

1. Contrato transaccional. Los acuerdos del contrato de empleo son de corta duración. Se centran en el intercambio económico, limitando así la participación del empleado dentro de la organización, quien lleva a cabo solo la función por la que le pagan, por tanto no se ve en la obligación de involucrarse con ella y su empleador, quien tampoco se muestra comprometido por el futuro del empleado.

2. Contrato equilibrado. La duración de este contrato es indefinida, el empleado y el empleador saben que el éxito de la empresa está en contribuir con el aprendizaje y desarrollo del uno y del otro.

3. Contrato transitorio. Los empleados se encuentran en un estado de incertidumbre frente a los cambios que formula la organización de una estrategia conocida a una todavía no formulada, donde la ausencia de compromiso respecto al futuro del empleado es el resultado de este cambio, generando desconfianza en los empleados por la duración limitada de su contrato.

4. Contrato relacional. El empleador se compromete a ofrecer salarios estables y empleo a largo plazo, en coherencia el empleado se muestra comprometido, brindando su lealtad y confianza a la organización. La recompensa que se establece en este contrato no es únicamente monetaria, sino también de tipo socio-emocional.

Dado que, en esta tesis, pretendemos relevar las características que adquiere el Contrato psicológico en cierto segmento de población, es también Denisse Rousseau (2004) quien orienta sobre los ejes temáticos a indagar al momento de explorar para reconocer que particularidad adquiere el Contrato Psicológico:

- Proyección en el tiempo: informa sobre la proyección en el tiempo de la relación entre el trabajador y la organización. Va desde una visión a corto plazo (transaccional) a una

proyección abierta que pone de relieve la confianza establecida entre ambas partes (relacional). Releva también, las expectativas previas y las actuales.

- Relación esfuerzo-retribución: se refiere al equilibrio entre los esfuerzos que realiza el trabajador y el perímetro salarial definido por su contrato. Desde un enfoque que hace hincapié en el cumplimiento estricto del contrato (transaccional) hasta la voluntad de realidad esfuerzos adicionales más allá del alcance inicial (relacional).
- Identificación con los valores: habla de la sensibilidad de la persona a los valores y cultura de la organización. También determina su actitud frente al cambio, que va desde un enfoque atento al impacto de esos cambios (transaccional) hasta una actitud de apoyo a esos cambios siempre que vayan alineados con los valores de la organización (relacional).
- Estrategia de desarrollo: informa sobre las expectativas de la persona en términos de desarrollo de competencias. Estas expectativas son más elevadas en el caso de los contratos relacionales.
- Movilidad en la carrera profesional: enfoca la carrera profesional como un conjunto de oportunidades. Se evidencia en la correlación existente o no entre el Plan de carrera ofrecido por la organización y el Proyecto ocupacional del trabajador.
- Integración Psicosocial: calidad del vínculo socio afectivo que se expresa tanto en la colaboración asociativa del trabajo como en la contención emocional.

Generación Y.

Coexistencia de las diversas generaciones.

Dentro de la diversidad humana presentes en las organizaciones, se pueden reconocer matices que caracterizan a cada generación en particular. En pos de obtener una ajustada definición del término generación, recurrimos a los aportes de Gilburg (2007) quien la describe de esta manera:

“Una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva. El alcance de una generación es aproximadamente el periodo de una fase de vida. Las generaciones tienen cuatro arquetipos, siempre en el mismo orden, cuyas posiciones en la fase de vida conforman una constelación” (Pag.137).

Dicha definición enfatiza el concepto de generación con relación a la edad, sin embargo, es importante plantear que no es la única variable que sustenta el concepto de generación, ya que la experiencia al ser un conjunto de vivencias históricas, se relaciona directamente con principios compartidos de visión de la vida, valores y contexto en el cual se desarrolla una determinada generación, provocando de esta forma diferencias entre las generaciones.

Cada generación histórica presenta actitudes psicosociales propias y específicas, que condicionan modos de actuación distintos dentro de las estructuras organizacionales. Cada generación se caracteriza por un conjunto diferente de valores, creencias, actitudes y ambiciones que se hacen manifiestas en su acción concreta en las estructuras organizacionales. Todo ello impone a las organizaciones un nuevo desafío: revisar los modos de “hacer las cosas” para reconocer los alcances y límites de sus procesos y la adaptación de ellos a las expectativas de las nuevas generaciones (Gadow, 2010).

En la actualidad, las organizaciones cuentan con integrantes que pertenecen a diferentes generaciones: Baby boomers, Generación X, Generación Y o Millennials, y los recientemente identificados como Generación Z. De acuerdo con Addor (2011),

nunca antes las organizaciones habían enfrentado el desafío de contar con un grupo tan heterogéneo de miembros.

Es necesario resaltar el hecho de que los recortes etarios para establecer la existencia de una generación histórica particular siempre resultan arbitrarios y que no existe un pleno consenso en la literatura especializada. En algunos casos, el lapso temporal que incluye a los miembros de una generación histórica es más extenso y en otros casos, más acotado. Según sostienen Simon y Allard (2007), la velocidad vertiginosa del cambio social y, en virtud de ello, las posibilidades de acceso a vivencias históricas a nivel mundial reducen de modo significativo el intervalo de tiempo que caracteriza a la definición de una generación histórica.

Si bien se debaten las fechas exactas que definen cada generación en particular, algunos autores suelen considerar los siguientes rangos de edad para identificar las diferentes generaciones:

Figura 3. Distinción, de elaboración propia, sobre aportes de diversos autores especializados. Stein G. y Pin J., (2009). Mahioli E (2022). Simon, C. y Allard, G. (2007)

	PERIODO DE NACIMIENTO	EDAD EN 2024
Generación del <i>Baby-boomers</i>	Entre 1950 y 1970	Más de 53 años
Generación X	Entre 1971 y 1985	Entre 39 y 52 años
Generación Y	Entre 1985 y 2000	Entre 24 y 38 años
Generación Z	Desde 2000	Menos de 23 años

Características de la Generación Y

Esta tesis ha puesto el foco de su interés en los trabajadores de la Fiscalía de Estado de la Provincia de Buenos Aires; pertenecientes a la Generación Y. Como se ha destacado con anterioridad, preocupa a las autoridades de la mencionada repartición, el creciente índice de renunciadas que dicho grupo de trabajadores está teniendo. Motiva

en particular, el poder conocer las peculiaridades que adquiere el Contrato psicológico de esta generación. Configurar dicha caracterización que adquiere este grupo poblacional, permitirá diseñar e instrumentar más y mejores políticas de RRHH, direccionadas a retener este capital humano.

Eric Chester (2002) describe a la Generación Y, también denominados Millenials, como un grupo conformado por jóvenes “impacientes, poco leales, escépticos y demasiado expresivos; pero también aceptables, innovadores y emprendedores”. Más adelante agrega que, “son informales, independientemente dependientes, cualquier situación les puede parecer aburrida y tienen una mirada más a corto plazo”. (Pág. 28). Son una generación de vanguardia. La tecnología atraviesa su vida laboral y personal. Se caracterizan por el manejo minucioso de los soportes digitales, lo cual constituye su principal herramienta vincular y laboral, diferenciándose en tal sentido de las anteriores generaciones. Su aprendizaje está plenamente ligado al entorno electrónico e internet se convierte en una herramienta de formación más como pudieran ser los libros o manuales. (Salar, 2014; p. 46). Expresan un fuerte convencimiento en relación a que su generación tiene el poder para cambiar el mundo y manifiestan que la mejor herramienta de que disponen para hacerlo es mediante las redes sociales. Kaplan y Haenleim (2010) citado por Salar (2014).

Los Millennial valoran profundamente los lazos sociales, tanto familiares como círculos de amistades. Conforman grupos de pares donde el cultivo de las relaciones de familiaridad se encuentra presente (Zaydon, 2016). Se caracterizan por estar interesados en los asuntos sociales más amplios de los cuales participan. Son sujetos preocupados por los problemas del mundo y conforman opiniones sólidas en torno a ellos. Privilegian la funcionalidad de las cosas. En virtud de ello, buscan obtener los mejores productos y servicios y para ello se preocupan por comparar y elegir. Tienen una actitud eminentemente práctica: el acceso a la tecnología les facilita la búsqueda de aquello que necesitan y por ello, generalmente, prefieren todo lo que sea útil, funcional y rápido. La celeridad en sus procesos de decisiones es una característica

destacable (Boschma y Groen, 2008). Según Molinari (2011), son sujetos que priorizan la lealtad y las relaciones de intimidad. Atravesados por una sociedad de consumo que pretende “cosificarlos”, se autoafirman como sujetos que promueven las relaciones de intimidad, tanto con sus familias y amigos, en respuesta a un mundo globalizado que tiende a desanclarlos de sus ámbitos locales de actuación. No obstante, la celeridad del cambio tecnológico (a la cual se han visto enfrentados en sus procesos de socialización primaria) los convierte en sujetos generalmente impacientes. La resolución a los problemas que enfrentan debe ser resuelta con la mayor velocidad y sin demoras. La inmediatez es una de sus características primordiales. También lo es la posibilidad de desarrollar y resolver varias actividades al mismo tiempo. Son capaces de procesar mucha información en simultáneo, si bien ello no implica que sean capaces de jerarquizarla y ordenarla adecuadamente. Calculan estratégicamente la realización de sus actividades, de modo tal que pretenden alcanzar los mejores resultados posibles con el mínimo esfuerzo y recursos en juego. (Molinari, 2011).

Diversos autores e investigadores investigan la generación Y, en pos de caracterizar los comportamientos de los Millenials en el marco de las organizaciones del trabajo. Resulta de vital importancia, identificar sus expectativas, intereses, necesidades, principios y valores, entre otros aspectos; como sustento en base a lo cual diseñar e implementar propuestas y planes que propicien la satisfacción y logro de las exigencias de esta generación.

En la actualidad, su representación en la fuerza laboral es muy significativa. No solo por los aspectos cuantitativos, estudios detectaron que representan aproximadamente un 50% de la fuerza laboral (Mercer, 2012), sino también porque son la generación que ya asumió o está tomando roles dirección y conducción en las organizaciones. En Argentina, como colectivo generacional, han vivenciado sucesos tales como la introducción masiva de la PC y de internet en las actividades laborales, la aparición de las redes sociales y experimentaron diversas crisis socio económicas que afectaron tanto a sus padres como a ellos mismos. Su devenir social y ocupacional, se

ha dado por lo general en un contexto de menor seguridad laboral y ruptura de vínculos entre empleados y empleadores (Hatun, 2011).

A raíz de estas experiencias y realidades a las que se vieron expuestos es que han reevaluado sus prioridades. Prefieren optar por trabajos que les permitan disfrutar más de su vida personal fuera del ámbito laboral. Tienden a prestarle poca lealtad a sus empresas, ya que no temen a abandonar sus empleadores cuando estos no cumplen con sus expectativas. Para ellos, la idea de permanecer toda la vida en una empresa se esfuma. Se enfocan y priorizan sus carreras por sobre los intereses de las organizaciones, otorgándole más importancia a su propia empleabilidad en el mercado laboral. Reconocen que mediante la capacitación continua y el desarrollo podrán establecer carreras sólidas (Molinari, 2013). Son optimistas en el sentido que piensan que si siguen buscando lograran encontrar ese empleo que los satisfaga. Como se ha señalado en estudios anteriores, los Millennials tienden a tener expectativas más altas que generaciones previas (Smola & Sutton, 2002; de Hauw & de Vos, 2010). “Tienen elevado nivel de autoestima, a veces poco realistas, al ingresar a una organización” (Edelberg, 2011). Algunos autores señalan que, si no encuentran que sus expectativas se cumplen, muchos están dispuestos a cambiar de trabajo.

Sergio Madero, (2019) alega que habitualmente esta generación se inclina hacia aquellos empleos que más oportunidades de desarrollo y carrera les ofrezcan, pretenden realizar proyectos a corto plazo y aspiran a ascensos rápidos en los que puedan emprender nuevos desafíos. Sin embargo, destaca Madero, que esta generación está dispuesta a cambiar de empleo cuando aparecen sentimientos de aburrimiento, escasean los desafíos o la empresa no cumple con las expectativas de estos jóvenes. No obstante, Madero (2019) señala que es también una generación que tiene expectativas tradicionales relacionadas al salario, carrera, desarrollo personal, entre otras; pero destaca que estos jóvenes requieren mucha más libertad, menos reglas y más flexibilidad en su actividad laboral.

Fabiana Gadow (2010) destaca que la Generación Y procura trabajar con personas positivas y no autoritarias por el mero lugar que ocupan, en organizaciones estructuralmente flexibles y menos jerárquicas; esperan que sus puestos sean desafiantes porque consideran que pueden aprender rápidamente y ser responsables en el desarrollo de sus tareas. Otra característica es que pretenden recibir un trato respetuoso y ser valorados. Ellos se sienten seguros y capaces de sí mismos; ostentan a adquirir nuevos conocimientos y habilidades porque las tareas rutinarias y monótonas les aburren y lo consideran una pérdida de tiempo. Un factor muy importante, para esta generación es la comunicación, en tanto que crecieron envueltos en las redes sociales presentes en la Internet, consideran el medio necesario para establecer relaciones interpersonales y de esta manera generar un buen clima y cultura laboral. Prefieren comunicarse por medios virtuales, pero persona a persona si se trata de un tema importante (Gadow, F., 2010).

Para Soledad Bonafina (2008), la Generación Y no empieza a vivir cuando sale del trabajo, sino que traslada su vida personal a las horas de empleo. Es decir que, al considerar que pasan tantas horas de su vida en el trabajo, buscan algo que los gratifique al mismo tiempo y mantener los vínculos personales. La tecnología de avanzada es el soporte a todo eso, las palm o tablet, notebook y netbook, celulares y por ende los SMS (mensajes de texto), las redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, entre otras, permiten a las personas estar instantáneamente conectadas con sus allegados sin importar donde se encuentren. Son jóvenes que están acostumbrados al click del mouse que los lleva a múltiples lugares en instantes, muchos de ellos se preguntan ¿Cómo hacía la gente para trabajar cuando no existía Internet? (Bonafina, M. et. al., 2008)

Estos y otros factores explican porque la Generación Y suele cambiar con mucha frecuencia de un empleo a otro, sin que sean eficientes las estrategias tradicionales de incentivos y retención de capital humano. En consecuencia, uno de los desafíos centrales en el ámbito de los recursos humanos consiste en promover iniciativas de

“fidelización dirigida hacia los miembros de esta generación. (Tagliabue & Martín, 2011). Como se mencionó anteriormente, los millennials buscan un crecimiento personal constante que conlleve les brinde también satisfacción. En este sentido las emociones cobran especial importancia para ellos, y por lo tanto es fundamental que las organizaciones orienten esfuerzos para regular a las mismas y usarlas para favorecer la calidad de su producción y de los servicios prestados. En efecto, un análisis detallado de los aspectos emocionales, individuales, grupales, interpersonales y organizacionales, será clave para alcanzar una negociación exitosa que favorezca a todos los actores implicados, reduciendo las probabilidades de fracaso, y mitigando la aparición de efectos adversos en la organización.

Marco Metodológico.

Tipo de Estudio

Se ha desarrollado un estudio exploratorio con abordaje cualitativo. En función de lo antes mencionado, se consideró pertinente recurrir a la entrevista en profundidad como principal herramienta (Taylor y Bogdan, 2009).

Población y muestra

La población de la investigación está constituida por hombres y mujeres que se encuentran desempeñando tareas jurídicas en la Fiscalía de Estado de la Provincia de Buenos Aires y que nacieron entre 1985 y 2000; por lo cual podrán ser encuadrados como pertenecientes a la generación Y. Dado que la población total asciende a un número muy significativo, se hizo un recorte de muestra no probabilística por criterio subjetivo, cuyo tamaño estuvo determinado por el criterio de saturación teórica, orientada a poder aplicar una entrevista semi-estructurada. Dicha saturación se evidencio luego de realizar 10 entrevistas.

Para explorar las expectativas organizacionales, realizamos entrevistas con autoridades (Subsecretarios y al Director de personal), con el mismo criterio de

selección de muestra y determinado en lo cuantitativo por la saturación teórica. Para este caso, la saturación se evidencio al desarrollar cuatro entrevistas.

Técnicas e instrumentos

Se abordó el campo con la entrevista en profundidad como herramienta. Aunque hay matices y escuelas, se entiende la entrevista no estructurada o abierta en el sentido que Taylor y Bogdan (2009) definen la entrevista en profundidad. Dichos autores la caracterizan como encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los antes mencionados respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como las expresan con sus propias palabras. En relación a esta investigación, dado que se pretendía relevar las características que adquiere el Contrato psicológico en la población destinataria, los ejes temáticos a indagar fueron (Rousseau 2004):

- Proyección en el tiempo: informa sobre la proyección en el tiempo de la relación entre el trabajador y la empresa. Va desde una visión a corto plazo (transaccional) a una proyección abierta que pone de relieve la confianza establecida entre ambas partes (relacional). Releva también, las expectativas previas y las actuales.
- Relación esfuerzo-retribución: se refiere al equilibrio entre los esfuerzos que realiza el trabajador y los incentivos organizacionales. Desde un enfoque que hace hincapié en el cumplimiento estricto del contrato (transaccional) hasta la voluntad de realizar esfuerzos adicionales más allá del alcance inicial (relacional).
- Identificación con la organización: habla de la sensibilidad de la persona a los valores y cultura de la organización. También determina su actitud frente al cambio, que va desde un enfoque atento al impacto de esos cambios (transaccional) hasta una actitud

de apoyo a esos cambios siempre que vayan alineados con los valores de la empresa (relacional).

- Estrategia de desarrollo: informa sobre las expectativas de la persona en términos de desarrollo de competencias. Estas expectativas son más elevadas en el caso de los contratos relacionales.
- Movilidad en la carrera profesional: enfoca la carrera profesional como un conjunto de oportunidades. Se evidencia en la correlación existente o no entre el Plan de carrera ofrecido por la organización y el Proyecto ocupacional del trabajador.
- Integración Psicosocial: calidad del vínculo socio afectivo que se expresa tanto en la colaboración asociativa del trabajo como en la contención emocional.

Procedimiento de implementación

Los entrevistados fueron convocados, en el marco de una iniciativa que se implementaba desde el Programa de Bienestar laboral de la Fiscalía de Estado. Pudieron comprender entonces que por este accionar, la organización pretendía explorar en sus intereses motivacionales a fin de propiciar a futuro políticas de retención de talentos. Resultaba indispensable garantizar el anonimato de los participantes, para que puedan sentirse con comodidad para compartir una mirada genuina y no sesgada. Fueron convocados a una oficina privada dentro de la Fiscalía, que usualmente suele utilizarse también para otro tipo de entrevistas de actividades que también se impulsan desde el Programa de Bienestar.

Modelo de entrevista semi estructurada.

Acorde a lo expresado con anterioridad, era propósito de la entrevista, el caracterizar las expectativas predominantes que configuran el Contrato Psicológico de

los trabajadores de la Fiscalía de Estado que se encuadran en la generación Y. Para lograr relevar dichas expectativas constitutivas del Contrato psicológico, tomaremos como referencia los seis ejes de caracterización propuestos por Rousseau (2004): Identificación con la organización, Integración Psicosocial, Proyección en el tiempo, Relación esfuerzo-retribución, Estrategia de desarrollo y Movilidad en la carrera profesional.

La selección de preguntas, que configuran la entrevista semi estructurada que se aplicó como instrumento de abordaje, explora los ejes antes mencionados. Si bien aquí se presentan agrupadas de manera tal de poder identificar que eje pretende explorar, las mismas fueron distribuidas de manera intercalada al momento de administrar la entrevista.

- Identificación con la organización:

¿Cuándo y cómo fue tu incorporación a la Fiscalía de Estado?

¿Qué sabías de ella con anterioridad?

¿Cómo caracterizarías su cultura organizacional? ¿Qué aspectos valoras y cuáles rechazas?

¿Qué desafíos tienen por delante la Fiscalía? ¿Estarías dispuesto a contribuir en alguno de ellos? ¿Por qué?

- Proyección en el tiempo:

¿Con que expectativas ingresaste? ¿Por qué piensas que te contrato la Fiscalía?

¿Algunas ves te dijeron que esperaban de vos?

¿Cómo fue tu recorrido laboral desde tu ingreso a la fecha?

¿Cómo te sentiste en cada una de esas etapas? ¿Cómo te ves a futuro?

¿Qué supones que quiere o necesita hoy de vos la Fiscalía?

- Relación esfuerzo-retribución:

A lo largo de tu recorrido en la Fiscalía ¿Consideras que has dado lo mejor de vos?
 ¿La fiscalía te lo ha retribuido acorde a tus expectativas? ¿Porque?
 ¿Hoy cuan conforme estas? ¿Qué te faltaría para estar mejor?
 ¿En algún momento has dado incluso más de lo que te correspondía? ¿Cuando? ¿Por qué?

- Estrategia de desarrollo:

¿En qué medida tu recorrido en la fiscalía te ha permitido formarte como profesional?
 ¿Te sentiste apoyado por la organización? ¿Por tus compañeros?
 ¿Qué aspectos de la formación adquirida valoras más? ¿Por qué?
 ¿En qué saberes o habilidades, deberías formarte a futuro? ¿Crees que la Fiscalía es el ámbito para adquirirlo? ¿Piensas que contarás con el apoyo institucional?

- Movilidad en la carrera profesional:

¿La organización difunde con claridad su plan de carrera? ¿Tú lo conoces? ¿Qué opinas del mismo? ¿Cuáles son tus expectativas al respecto? ¿Te has propuesto asumir mayores o nuevas responsabilidades o te encuentras bien cómo estás? ¿Cómo te imaginas dentro de cinco años?

- Integración Psicosocial:

¿Cuándo ingresaste, ya conocías a alguien que trabajara aquí?
 ¿Qué tipo de vínculo profesional y humano has tenido en los diversos momentos que has vivido en Fiscalía?
 ¿Has generado vínculos afectivos que vayan más allá de lo laboral? ¿Con quién? ¿Por qué?

Plan de análisis de datos

Se trabajó a partir de un análisis discursivo que permitió identificar los significados contenidos en el texto, a los fines de establecer categorías y subcategorías de análisis. Posteriormente, se realizó un análisis axial que permitió establecer relaciones entre esas categorías de análisis para poder visualizar semejanzas y diferencias.

Análisis de los datos obtenidos

La Fiscalía de Estado, es un organismo público que presenta singulares particularidades. Es por lo pronto una institución que cuenta con 128 años de historia y cuya existencia está garantizada por la Constitución de la provincia de Buenos Aires. Su misión es la defensa del patrimonio del fisco y por ello participa como parte legítima en los juicios en que se controvierta intereses del Estado. Otra de sus peculiares distinciones, es el carácter autonómico que tienen en relación a los demás poderes del Estado provincial. Si bien tienen un ineludible vínculo con el Poder Ejecutivo, sus autoridades y su política de gestión, no están directamente condicionadas por las diversas administraciones que se vayan sucediendo en el gobierno provincial. Para ejemplificar lo antes mencionado, vale destacar que en los más de 40 años que llevamos desde el retorno de la democracia, este organismo ha tenido solo dos Fiscales: el Dr. Ricardo Szelagowski (1983 a 2012) y el Dr. Hernán Gómez (2012 a la fecha).

Es una organización poco conocida por el común denominador de los habitantes de la provincia, quienes suelen confundirla con la Procuración. Por el contrario, cuenta con un amplio reconocimiento y prestigio entre los agentes del Estado. Este último se sustenta en el alto grado de formación y especialización técnico-jurídica de los y las profesionales que conforman la Fiscalía. Los mismos integrantes de la Fiscalía se enorgullecen al decir que “son el estudio jurídico más grande de Latinoamérica”, dado el caudal y complejidad de causas que tramitan a diario. El desempeño jurídico cuenta

además con un sólido respaldo por parte de personal administrativo con mucha experiencia y capacidad resolutive.

Se trata de un organismo con una fuerte cultura organizacional, que se nutre de su historia y sus valores. El compromiso con lo Público, la honestidad y ética pública, la idoneidad, la voluntad de trabajar en pos de la igualdad y la no discriminación y la solidaridad; son pilares que dan lugar a una identidad y a un sentido de pertenencia institucional. Estas características distintivas surgen en los relatos de todos los entrevistados, están presentes en su Plan Estratégico y se evidencian en la comunicación institucional cotidiana. Lo antes mencionado, le imprime características propias vinculadas a la tradición, la estabilidad laboral, la personalización de los vínculos institucionales, las formas de trabajo artesanales, que se mantienen y actualizan en el tiempo a través de su transmisión de las antiguas a las nuevas generaciones. (Arce E., Aon N., Cardeli E. 2018).

La estructura funcional y jerárquica de la Fiscalía está diagramada en base a una máxima autoridad que es la del Fiscal General. En segundo término, dos Fiscales adjuntos asisten al primero y a su vez existen nueve subsecretarías que con temáticas distintas afrontan los desafíos cotidianos de orden jurídico que se presentan en los tribunales como reclamos contra la provincia. Datos aportados por el Director de personal y la Subsecretaría de planificación estratégica nos permite saber que, del total de trabajadores y trabajadoras del organismo casi el 70% son profesionales universitarios de los cuales a su vez en su gran mayoría son abogados y abogadas. Cada subsecretaría está conformada por distintas Salas a cargo de un Secretario letrado, el cual a su vez está asistido por jefes de relatores que supervisan la tarea que ejercen a diario aquellos que se desempeñan como relatores y por lo tanto son los gestores principales de los expedientes judiciales.

Es justamente sobre este grupo, el de relatores, a quien se abordó en pos de explorar la particular configuración que adquieren sus Contratos Psicológicos, seleccionando naturalmente una muestra de trabajadores que pertenezcan a la

generación Y. Es importante recordar, que una de las motivaciones que sustentan el trabajo de esta tesis es la preocupación que tienen las autoridades de la Fiscalía con respecto al incremento de renunciadas que se han experimentado en los últimos tiempos; en trabajadores (en particular Relatores) que conforman parte de lo que hemos denominado y caracterizado como generación Y. Estos Relatores cuentan con edades que oscilan entre los 24 y los 38 años. Si bien un porcentaje inferior al 15% han ingresado en los últimos cinco años, los restantes tienen un recorrido importante en la organización y han atravesado por procesos formativos que supusieron para la Fiscalía un notorio esfuerzo de capacitación. Los saberes y la experticia adquirida les permiten desempeñar con idoneidad sus labores y son por ello un capital humano muy valioso para la organización. El creciente índice de renunciadas experimentado sobre todo en los últimos 5 años, asciende al 19% de la plantilla de Relatores y constituye un hecho atípico, por cuanto lo frecuente era que quienes ingresaban a la Fiscalía se formaban, hacían carrera y se jubilaban en dicha entidad. El paradigma de ello lo expresa el mismo Fiscal general que ingresó recién egresado de la Facultad y luego de un extenso recorrido, alcanzó el cargo máximo.

Se consideró que era factible identificar entre los factores causales de la deserción; la posible ruptura o violación de los acuerdos tácitos que conformaron inicialmente aquel Contrato Psicológico en ocasión del ingreso del trabajador a la Fiscalía. Se indagó en particular este factor causal, para pensar e implementar luego, acciones tendientes a revertir este fenómeno de abandono.

Para poder profundizar el conocimiento sobre lo antes mencionado es que fue preciso explorar, las expectativas con las cuales la organización incorporó a dicho segmento de trabajadores para desempeñarse como relatores. Para ello se realizaron entrevistas a diversas autoridades que expresan la voluntad organizacional, dado el rango jerárquico que ejercen y las responsabilidades implícitas en su cargo. Por otro lado, se abordó a dicho grupo de trabajadores y trabajadoras, para que nos hagan saber cómo se configuraba aquel Contrato Psicológico inicial y cuál es el estado actual del

mismo. Posteriormente, se desarrolló la instancia analítica de los desfasajes existentes entre lo pretendido y lo esperado por la organización; como así también por los trabajadores. Sobre esa base y a modo de cierre, se delimitaron posibles líneas de trabajo, en pos de sugerir acciones complementarias que puedan fortalecer lo que ya se viene realizando y de esta manera favorecer las condiciones para la retención de este valioso capital humano.

Expectativas organizacionales

De las entrevistas con las autoridades de Fiscalía (Subsecretarios y el Director de Personal), surge un dato que por su significativa importancia; debe ser destacado de manera prevalente. No existe una política de recursos humanos pensada o direccionada a los/as trabajadores/as pertenecientes a la Generación Y.

Es importante relevar qué acciones se impulsan desde las áreas de gestión de personal de la Fiscalía, a fin de ofrecer incentivos que puedan contribuir a una vigencia de los Contratos psicológicos de quienes integran la Generación Y. Detectamos que la mayor distinción existente, es entre “jóvenes” y “experimentados”. Se referencia al personal con esas dos categorías diferenciales, pero incluso no hay acciones específicas de formación, desarrollo, incentivos y mucho menos aun que trabajen sobre el Contrato psicológico. Esta noción, en verdad, es desconocida para las autoridades. Cuando se la describe en función del juego de expectativas mutuas, pueden expresar cuales serían sus propias expectativas para con el personal joven que se desempeña en la Fiscalía, pero admiten desconocer cuales pueden ser las expectativas de estos últimos. A modo de hipótesis, estiman que podrían estar vinculadas con la capacitación en temáticas específicas del derecho, la obtención de ascensos y remuneraciones apropiadas.

El área de personal, se limita a la gestión administrativa de la planta funcional. La misma asciende a un poco más de mil empleados, regidos por la Ley provincial 10430 que delimita los deberes y derechos del empleado público provincial. Iniciativas como

los programas de Bienestar laboral, de inclusión laboral destinado a personas con discapacidad, los talleres Prejubilatorios, la comisión interdisciplinaria para la prevención de violencia de género, el programa seguridad e higiene y el área a cargo de la política de capacitación del organismo, se desarrollan desde otros estamentos de los cuales la oficina de personal es participe, pero no tienen gestión propia. Esto deja en evidencia un fuerte déficit en el accionar de un área clave para dar curso a iniciativas que tiendan a dinamizar los Contratos psicológicos y con ello contribuir a retener capital humano valioso para la Fiscalía.

Con respecto a las expectativas organizacionales, expresadas por las autoridades de la Fiscalía, las mismas se sustentan prevalentemente en dos de los seis ejes de caracterización que hemos enunciado y que exploramos en las entrevistas. La **Relación esfuerzo- retribución** y a la de una adecuada **integración psicosocial**. Todos los entrevistados, manifiestan que el ejercicio jurídico ha experimentado en los últimos años, una fuerte transformación movilizada por la inclusión de procesos digitales. Esto ha permitido desprenderse progresivamente de los expedientes en papel, pero también agilizo notoriamente los procesos jurídicos. Por tal motivo, el caudal de causas se ha quintuplicado y eso le supuso a la Fiscalía un crecimiento exponencial de trabajo, agravado por el hecho de que la mayoría de los expedientes tienen plazos de vencimiento y de no dar respuesta en tiempo y forma podría ocasionarle un perjuicio al Estado Provincial. La consecuencia más notoria es la sobre carga laboral a la que está expuesto el personal, en particular los relatores que deben gestionar los expedientes. Si bien, la Fiscalía ha podido incrementar la cantidad de empleados, hay múltiples indicadores que dejan en evidencia que no alcanza solo con sumar personal. Recientemente se está trabajando en el fortalecimiento tecnológico que facilite un soporte más eficiente e incluso se está considerando la inclusión de Inteligencia Artificial para la tramitación de algunos procesos. No obstante, la coyuntura hace que la expectativa más enunciada por las autoridades sea la de incorporar personas con “predisposición al trabajo y a capacitarse”. El segundo eje distintivo presente en la

expectativa organizacional es el de la adecuada integración psicosocial. La misma no solo es necesaria para la consolidación de un adecuado clima organizacional, sino también porque de estar presente, dicha integración facilita los procesos de socialización del saber y de progresiva **identificación con los valores y prácticas de la Fiscalía**.

En relación a este último aspecto, se ha detectado una política de incorporación tendiente a facilitar esa integración e identificación pretendida. La misma es de orden tácito, no expresada de manera oficial, más que por las menciones extraídas en las entrevistas a las autoridades. Lo cierto es que en su casi totalidad, quienes se incorporan a Fiscalía lo hacen por tener algún conocido y/o familiar que trabaja en el organismo, o en su defecto son ex alumnos de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la UNLP, que se han formado con docentes que también se desempeñan en la Fiscalía. Esto, a criterio de las autoridades, les garantiza incorporar abogados de quienes saben han tenido un buen desempeño académico en su formación de grado universitario, que tienen un conocimiento previo de la organización, una ponderación positiva de la misma y con ello mayor predisposición colaborativa para con sus jefes y la factibilidad de que logren una mayor identificación organizacional.

En definitiva, los principales rasgos distintivos de la expectativa organizacional se pueden enunciar como: la inclusión de personas con fuerte predisposición al trabajo, con compromiso frente a las exigencias propias de la tarea (cumplimiento de plazos y formación para alcanzar la idoneidad requerida), que logren prontamente una adecuada integración psicosocial y con ello una identificación con la organización. Otra pretensión es la de que permanezcan en la Fiscalía. Si bien no se expresa casi nada respecto a las **estrategias de desarrollo o movilidad de carrera profesional**, si hay una búsqueda de incorporar trabajadores que se “sumen a la familia de la fiscalía y permanezcan” (**Proyección en el tiempo**), y de ser posible hagan el recorrido del Fiscal y muchas otras de las autoridades; que ingresaron apenas egresados y 20 o 25 años después continúan en la organización.

Aquí resulta oportuno volver a destacar que uno de los emergentes problemáticos de la Fiscalía, giraba en torno a cantidad de abogados (sobre todo pertenecientes a la generación Y) que de “manera sorprendente” estaban renunciando. Este es un fenómeno atípico para la Fiscalía y frente al cual no hay una idea de por qué ocurre. Una de las motivaciones de esta tesis, era justamente la de aportar elementos para pensar por qué y sobre lo cual luego elaborar acciones que limiten y/o reviertan este cuadro de situación.

Expectativas de la generación Y

En el apartado metodológico, se hizo un recorte de muestra no probabilística por criterio subjetivo, cuyo tamaño estuvo determinado por el criterio de saturación teórica, orientada a poder aplicar una entrevista semi-estructurada. Dicha saturación se evidencio luego de realizar 10 entrevistas.

La totalidad de los entrevistados son egresados de la carrera de abogacía, se desempeñaban como relatores y han nacido entre 1980 y 1995; por lo cual pertenecen a la generación Y. Los factores distintivos de sus expectativas, son las que se describen a continuación.

La totalidad de los entrevistados, había ingresado a la organización producto de algún conocido que lo había invitado a presentar su CV. En el 30% de los casos, ese conocido era un familiar o alguien de su círculo de afectos. En un 40%, esa persona conocida era un docente de la Facultad; quien había detectado capacidades distintivas que lo llevo a invitarlos a sumarse a la Fiscalía. Ya sea por su buen desempeño en la asignatura dictada por el docente o por que se habían integrado a la catedra en proyectos de investigación y docencia; de alguna manera habían logrado destacarse y ser merecedores de la convocatoria. Algunos habían iniciado su recorrido en la organización como pasantes y otros fueron contratados desde un primer momento. Todos valoraban mucho la posibilidad que se les había ofrecido, dado que la Fiscalía es una organización “prestigiosa”, donde trabaja gente muy idónea en casos de alta

complejidad jurídica. Los motivos antes expresados, constituyen el basamento que da lugar a su predisposición al trabajo y a tener una actitud colaborativa y responsable. Otro aspecto valorado, es que tienen “buenos salarios” dentro de los parámetros propios de la administración pública provincial. Esa alta valoración que contribuye en el eje de la **relación esfuerzo-retribución**, decae un tanto en los entrevistados de más de 30 años, quienes ya tienen familia o proyectos de vida donde los horarios de Fiscalía no resultan tan satisfactorios. Lo que si hay que destacar como otro aspecto muy ponderado, es la jornada de seis horas. Esta dinámica part time y el hecho de no tener bloqueo de título (salvo para litigar contra la provincia) les permite tener sus estudios privados u otras iniciativas laborales.

Algunos de los entrevistados, habían ingresado en el último año. En ellos no se evidencia una **Identificación a la organización**, pero si un deseo de poder ser parte. Entienden que aún están demostrando si pueden estar a la altura de las exigencias. En el resto de los casos, la identificación gira en torno a la valoración por “la calidad y capacidad de ejercicio jurídico”, a la búsqueda de una formación continua que les da o dará un saber, una especificidad poco recurrente en el ejercicio privado de la profesión. Otro pilar de su identificación es el compromiso con la defensa de lo público. Hay en ellos, una pretensión de aportar al Estado en tanto estamento vital para la sociedad, la democracia y el acceso a la justicia.

Por lo antes manifestado, no sorprende que otra gran expectativa esté relacionada con las posibilidades de **desarrollo y de Movilidad de Carrera Profesional**. Todos son conscientes y valoran las posibilidades de aprendizaje que ofrece la organización. No solo producto de la transmisión de saberes que obtienen de superiores y compañeros con mayor experiencia, sino también por las capacitaciones internas que brinda la Fiscalía e incluso por la posibilidad de obtener un subsidio para cubrir parte de los costos implícitos en una eventual maestría o especialización. Lo que aparece en los entrevistados que tienen ya varios años en la institución, y constituye un dato interesante, es que el recorrido formativo en cierto momento se transforma en

innecesario para afrontar la adecuada gestión jurídica de un número importante (quizás predominante) de causas. Si bien reconocen que hay causas complejas, en la mayoría de los casos son situaciones redundantes, que se responden de manera similar. Mencionan incluso, que se utilizan “modelos de referencia”, que por cierto ha sido una estrategia institucional que la Fiscalía ha debido aplicar para poder dar respuesta dentro de los plazos jurídicos. El problema es que termina siendo una tarea alienante, poco desafiante que no apela a su capacidad de innovar ni a la búsqueda de nuevos saberes. Aparentemente, no es el trabajo sofisticado y de “alto vuelo jurídico”, el que predomina. Con relación a este último aspecto, se evidencia en la mayoría de las entrevistas una fuerte crítica a la Fiscalía por no haberse actualizado de manera adecuada a la tecnología de avanzada. Si bien cuentan con equipos y conectividad para trabajar Online los expedientes, aún tienen fallas notorias el software de gestión y poco y nada se avanzó en la eventual aplicación de inteligencia artificial. Al menos, dicen, podría ser aplicada a las causas cuya particularidad las hace previsibles y con respuestas factibles de ser estandarizadas. La mayoría de ellos, aplica IA en su ejercicio profesional en el ámbito privado y lo consideran un factor de suma importancia para elaborar escritos o buscar jurisprudencia.

La totalidad de los entrevistados, pondera de manera muy positiva el buen clima organizacional que existe dentro de la fiscalía. Expresan que la calidad de las relaciones interpersonales y el espíritu colaborativo que se evidencia sobre todo en la socialización de saberes, les resulta uno de los factores más satisfactorios de su experiencia laboral. Resulta evidente que para ellos es altamente ponderada la **integración psicosocial** existente.

Vale destacar, como ya hemos mencionado con anterioridad, que los entrevistados refieren haber ingresado a la organización por algún conocido o familiar. Todos son además, egresados de la carrera de derecho y muchos han compartido aulas o son integrantes de las mismas cátedras. Por otro lado, la ciudad de La Plata es relativamente chica y muchos de los entrevistados se conocen por haber estudiado

juntos en colegios de enseñanza media, por la vida social de la ciudad o por compartir ámbitos deportivos. Todo esto contribuye a que exista un buen clima interno y que sea bastante veraz la afirmación, frecuentemente escuchada en los pasillos de la Fiscalía, de “ser una gran familia”. Naturalmente como se puede suponer en base a trabajos de investigación que han abordado este tipo de organizaciones (Casillas y Díaz 2014) tan atravesadas por los vínculos afectivos y emocionales, suelen tener también consecuencias negativas; pero vale destacar que no han sido mencionadas en el marco de las entrevistas realizadas.

En todo caso, la mención de algún tipo de conflicto subyacente o más evidente, está vinculada con cierta incompatibilidad con los estilos de liderazgo existentes. Es pertinente destacar esto, por cuanto en algunas entrevistas, ante la pregunta sobre el tipo de relación que tenían con sus superiores, se mencionó la existencia de ciertos malestares producto de los criterios de gestión grupal que aplican las autoridades o mandos medios. Se cuestiona el rigor en el control horario, la resistencia en algunas salas a propiciar trabajo domiciliario o la política de promociones internas donde se prioriza la antigüedad por sobre la capacidad de trabajo. Hay, según ellos entienden, estilos anticuados de manejo de grupos y eso les genera cierta incomodidad. En menor medida, pero se expresó en algunas entrevistas, existen conflictos producto de los tonos o modos en los que se dan las órdenes o se solicitan cosas. En algunos casos, incluso, se perciben como conflictos de género. La mayoría de las autoridades son hombres y un 30% de los entrevistados (hombres y mujeres) dicen que la Fiscalía es un “ámbito muy Machista”. Vale destacar, que en la entrevista con el Director de personal, manifestó saber del cumplimiento de las normativas impulsadas por el Ministerio de la Mujer de la provincia de Buenos Aires. Esto supone la puesta en funcionamiento de la comisión interdisciplinaria que trabaja en la prevención de la violencia de género y en la aplicación de las capacitaciones estipuladas por la Ley Micaela. Evidentemente, para un buen número de los entrevistados, persisten aún en la cultura organizacional de la Fiscalía, prácticas propias del machismo.

Otro aspecto deficitario mencionado en las entrevistas, está vinculado con la comunicación interna. En términos generales, la Fiscalía en su conjunto funciona de una manera bastante atomizada; sin estrategias claras de comunicación transversal. Es por ello que salvo aquellas Salas que deben trabajar de manera articulada con otra, no es extraño que haya un profundo desconocimiento sobre lo que ocurre hacia dentro de cada una de ellas. Esto se agrava aún más, según los relatos de las autoridades y de los relatores que hemos entrevistado; en el vínculo con las delegaciones existentes en toda la provincia. En el caso del grupo poblacional con el que se trabajó en esta tesis, las dificultades comunicacionales que más les afectan son las existentes hacia dentro de cada sala. Las quejas giran en torno a la casi exclusividad que se le asigna a la comunicación verbal, como principal canal. La misma no deja registro y suele ser un problema cuando se transmiten pautas de trabajo jurídico o procedimental. Como canal alternativo, la institución promueve el uso de los correos electrónicos y la mayoría de los entrevistados reconoce no sentirse tan cómodo con esa modalidad. Entienden que tampoco se puede recurrir siempre a la informalidad de un Whatsapp, pero lo prefieren. En todo caso, dicen que la comunicación interna es algo que “habría que pensar mejor”, porque hoy suele ser un factor de confusión y conflicto.

En las entrevistas de los relatores que tienen ya varios años en la Fiscalía y se encuentran en un rango de edad cercano a los 38 años (límite etario de la Generación Y), se evidencia malestar por la baja probabilidad que tienen de acceder a un cargo de mayor jerarquía (Jefe de departamento, Jefe de relatores, etc.). Expresan que los concursos se hacen de manera muy esporádica y que cuando lo hay, es para pocos cargos y se suele valorar más la antigüedad que otros antecedentes. Esto los expone a permanecer, a su criterio, muchos años en el mismo rol, sin poder dirigir equipos de trabajo. Valoran que pueden capacitarse, pero mucho de lo aprendido no pueden aplicarlo dado que permanecen haciendo la misma tarea. Para colmo, la misma resulta ser predominantemente monótona y repetitiva. Una de las entrevistadas, con ya 10 años en la Fiscalía, resalta además que existe un “techo de cristal” para las mujeres. Si bien

podimos constatar que hay cierta paridad en los mandos medios de la organización, es cierto también que a nivel de las máximas autoridades (Fiscal general, Fiscales adjuntos y Subsecretarios), ha podido acceder una sola mujer.

Por último, en lo que se refiere a la **Proyección en el tiempo**, el 80% de los entrevistados dice querer permanecer en la Fiscalía; pero la totalidad está abierto a otras posibilidades. Para un 20% ya se agotó su experiencia en la organización. Están planificando su salida para el transcurso del próximo año. Sus opciones están en el sector privado, donde dicen que su saber y su expertiz se recompensará económicamente mucho mejor. Están agradecidos y valoran mucho su experiencia en la institución, pero su **desarrollo profesional** lo piensan por fuera donde están seguro de obtener una mejor relación entre su **esfuerzo y retribución**. Consideran muy importante el rol del Estado, pero sienten que ya hicieron su contribución. De los restantes entrevistados, un 50% ya tiene un recorrido laboral por fuera de la Fiscalía. Por la mañana y hasta las 14 horas trabajan como relatores y por la tarde llevan sus causas en estudios privados. Por el momento, “les cierra este esquema”, pero no tienen una visión clara de que será de ellos en un futuro a mediano plazo. El restante 30% se caracteriza por estar solo trabajando en Fiscalía. Los que han ingresado recientemente, están enfocados en capacitarse y aprender. Los que ya tienen algunos años más, expresan que estarían interesados en otras alternativas de trabajo, pero admiten que no le han dedicado el tiempo y la energía suficiente a buscar y propiciar esas opciones.

Incidentes críticos del Contrato Psicológico:

En líneas generales, los diversos autores que han pensado el Contrato Psicológico, lo entienden como un conjunto de expectativas y creencias mutuas (en ocasiones tácitas) entre la organización y sus integrantes. Un acuerdo implícito, representado por el conjunto de intereses y compromisos que prevalecen tanto en el empleado como en el empleador de lo que debe dar y obtener a cambio (Tena, 2002). El mismo adquiere carácter dinámico, plausible de transformaciones en tanto inciden factores propios del

contexto, de la organización, de las interacciones humanas y de la subjetividad propia del trabajador. Frente a esta realidad un tanto inestable, lo que adquiere carácter vital es su vigencia. Es de suma importancia, que las partes involucradas contribuyan al cumplimiento de dichas expectativas o a la generación de nuevas; que den sustento a la renovación del Contrato.

La importancia de su cumplimiento radica en que su ruptura o violación tiene consecuencias tanto económicas, sociales como organizacionales. La crisis del contrato produce efectos tales como: descenso de confianza, cesan las conductas orientadas a los objetivos organizacionales e incluso personales. Emergen a modo sintomático indicadores de decepción, reacciones emocionales extremas, disminución de trabajo y de la satisfacción organizacional, conductas de absentismo, ausentismo e intención de abandonar la organización (Schvarstein 2005). Esto impactara indefectiblemente en la Calidad de Vida laboral, el clima organizacional, y la funcionalidad misma de la institución. Contrarrestando estos efectos, la importancia del mantenimiento y desarrollo del contrato psicológico produce resultados en cuanto a: desarrollo de altos niveles de compromiso, confianza, satisfacción personal y profesional, desarrollo profesional, reducción de la distancia social entre él y la empresa, mayor rendimiento, mayores posibilidades de promoción y retribuciones, entre otras. (Schvarstein 2005).

Una adecuada intervención de análisis sobre el contrato psicológico, debe prestar especial atención a los desfases que se puedan estar produciendo entre las expectativas que tenían el sujeto y la organización, con respecto a las que están experimentando en la actualidad. El poder relevar estos incidentes críticos, asociados a la depreciación de las expectativas respecto de alguno de los ejes que dan sustento al Contrato, permitirá diagramar a futuro, potenciales líneas de acción tendientes a fortalecer y revitalizar dicho juego de expectativas mutuas que conlleva este acuerdo tácito. Eso fue lo que se pretendió hacer y los aspectos más relevantes son expuestos a continuación.

El indicador más significativo, que si bien excede lo referido estrictamente al Contrato psicológico, pero incide de forma determinante; es la ausencia de una política de RRHH pensada para los trabajadores de la Fiscalía de Estado. La Dirección de personal, se limita al control administrativo de legajos, altas, bajas, licencias y cumplimiento del marco normativo. No hay iniciativas que promuevan el Bienestar laboral, la Calidad de Vida laboral y/o el desarrollo profesional del personal. En verdad, existen algunos Programas aislados (inducción, Prejubilatorio, Prevención de violencia de género, Inclusión de personas con discapacidad, Capacitación), pero que no se encuentran articulados ni tiene intervención de gestión la mencionada Dirección. Evidentemente, hay un déficit notorio que no solo conlleva vacíos institucionales, sino que da lugar también a mensajes (comunicación subliminal) de desinterés y o desorganización; que contradicen los valores y objetivos de la Fiscalía relacionados con el desarrollo profesional y la idoneidad. Como bien señala Rousseau (2014), la organización, al igual que la otra parte de la relación bilateral del Contrato psicológico, debe proporcionar un contexto favorable para el fortalecimiento del mismo.

Lo relevado en el transcurso de esta tesis, nos permite afirmar que no existe una política de RRHH, para el personal de la Fiscalía y menos aún para el grupo poblacional que es objeto de nuestro estudio. No hay una sola propuesta pensada para la Generación Y. Es más, ni siquiera para los “más jóvenes”. Si bien en las entrevistas, las autoridades manifiestan conocer las tensiones propias de las relaciones intergeneracionales, en verdad es un conocimiento superficial y nada se hace en pos de propiciar mejores relaciones laborales e interpersonales. Ellos solo pueden visualizar y les alarma, el síntoma. Están muy preocupados por la creciente deserción, sobre todo de jóvenes abogados que luego de permanecer un tiempo en la Fiscalía, renuncian y buscan otros desafíos laborales. Un gran interrogante se les presenta. No saben por qué ocurre y entienden que esta realidad puede poner en riesgo prácticas y valores tradicionales de la Fiscalía. Sobre todo, aquellos asociados a permanecer, formarse, hacer carrera e identificarse con la Fiscalía de Estado.

La organización, por medio de sus autoridades, expresan tener satisfechas la mayoría de las expectativas con las cuales han incorporado jóvenes abogados para desempeñarse como Relatores. Son personas con gran potencial, dado que muchos han sido convocados producto de sus desempeños sobresalientes en la Facultad. Como es de suponer en personas con esta vinculación vocacional e interés por adquirir saberes propios del derecho, las autoridades manifiestan estar muy conformes con la participación de los jóvenes en los programas de capacitación y su predisposición a interactuar con los colegas más experimentados en pos de aprender las especificidades que adquiere en ejercicio profesional en cada Sala. Reconocen además, que aportan compromiso y responsabilidad frente a las tareas asignadas. Se desprende de la entrevistas, que esto es consecuencia del natural agradecimiento que sienten los jóvenes para quien les permite ingresar en una institución tan respetada y también porque en muchos casos operan aspectos propio del afecto emocional, dado que son familiares o conocidos de integrantes de la Fiscalía. Por lo antes mencionado, no sorprende tampoco, que estén conformes con el grado de identificación que tienen para con la organización. El único incidente crítico que evidencian las expectativas que configuran la parte del contrato psicológico que hace a la organización, gira en torno a la **proyección del tiempo**. La expectativa que empieza a no ser cumplida por un número significativo de jóvenes abogados, es la de continuar en la organización. Es la que está asociada simbólicamente con el “ser como el Fiscal”, quien ingreso recién recibido y luego de hacer carrera llego al máximo puesto posible en la organización. Lo más grave, es que desconocen las causas que dan lugar a esta crisis y por ello, no logran promover acciones tendientes a revertir el cuadro de situación.

En lo que refiere a las expectativas propias de los abogados encuadrados en la Generación Y, los incidentes críticos están conectados con **Relación esfuerzo-retribución**, las **Estrategia de desarrollo** y la **Movilidad en la carrera profesional**. En particular, este malestar se evidencia en aquellos trabajadores que ya llevan un cierto tiempo en la organización y/o que tienen edades cercanas a los 35 años. Argumentan

que la tarea no les resulta motivadora ni constituye un desafío, pero también expresan que el salario percibido no les permite afrontar gastos propios de quien conforma una familia o tiene otros intereses. Incluso, que la carga laboral es muy importante y se encuentra asociada a vencimientos diarios, por lo cual les genera un grado de estrés crónico que los desgata. El proceso de formación que han recibido en la Fiscalía les resulta muy valorable, pero en general deben gestionar expedientes de baja complejidad y no suelen poner en juego los saberes adquiridos. Otro incidente crítico está relacionado con los criterios utilizados en los concursos para acceder a cargos de mayor responsabilidad. Se quejan de la preponderancia que tienen la antigüedad por sobre otros ponderables. Es acotada la cantidad de cargos jerárquicos y eso también limita sus posibilidades de progresar. Más difícil aún puede ser, si sos mujer. Al menos eso expresan algunos de los entrevistados, quienes señalan la exacerbada predominancia de hombres en los cargos de mayor rango. Por último, y asociado a las relaciones jerárquicas y a la gestión de grupos, un 30% de los entrevistados han manifestado malestar en relación a los estilos de liderazgo y a aparentes falencias en la comunicación interna. Esto ha dado lugar a que se sientan agredidos, menospreciados o a que no siempre tengan en claro los objetivos organizacionales o las pautas específicas de trabajo a desarrollar; lo cual atenta contra sus posibilidades de progreso.

Posibles líneas de acción en gestión de RRHH, para promover la vigencia de los Contratos psicológicos.

Acorde a lo manifestado desde un inicio, no es pretensión de esta tesis, elaborar el desarrollo exhaustivo de una propuesta de intervención. El objetivo general consistía en identificar las particularidades que prevalecen en el sustento del contrato psicológico de los empleados pertenecientes a la Generación Y; que desempeñan tareas en la Fiscalía de Estado de la Provincia de Buenos Aires; con el fin de generar propuestas dirigidas a optimizar la gestión de los recursos humanos en tanto propicien mejores

condiciones de Calidad de Vida Laboral. El principal aporte está asociado a relevar y presentar indicadores que permitan caracterizar las expectativas presentes en la organización y en los trabajadores de la mencionada generación. Así mismo, se han expuesto los incidentes críticos que ponen en cuestión la vigencia de los acuerdos mutuos.

Dicho esto, frente al cuadro de situación que se ha detallado, resulta pertinente pensar acciones a instrumentar en tres planos: organizacional, colectivo e individual (Schlemenson 1990). En el plano organizacional, la principal acción a impulsar es la creación de políticas de RRHH, que superen el enfoque acotado y primitivo propio de las antiguas oficinas de Personal. Esto supondría adquirir una perspectiva enriquecedora tendiente a promover Condiciones de Vida laboral saludables. Por cierto, y aun cuando parezca evidente, vale destacar la necesidad de reconocer matices distintivos entre la población de trabajadores. Uno de ellos será el generacional. Solo así, se podrán pensar e implementar políticas específicas para promover una adecuada CVL, acorde a las necesidades de cada segmento etario. Dado que la organización ve con sorpresa el índice creciente de deserción laboral de los jóvenes, proponerse reconocer las particularidades distintivas de este grupo, dará lugar a que puedan diseñar e implementar luego acciones asertivas de fortalecimiento de los Contratos psicológicos y por consecuencia de retención de capital humano. Esto último será factible en tanto y en cuanto se tenga como premisa la CVL de los trabajadores. Munduate Jaca (2019), docente e investigadora de la Universidad de Sevilla, piensa la CVL como meta, proceso o filosofía de trabajo para desarrollar por parte del Psicólogo organizacional. Ella entiende que una apropiada CVL promueve el “bienestar psicológico”, en tanto vivencia personal, de carácter relativamente estable, que se produce en relación a un juicio de satisfacción respecto de la vida (como balance entre expectativas y logros), en un área o áreas significativas de la vida. Nos apropiamos de esta premisa y por ello se han pensado iniciativas que aborden la Gestión de RRHH desde un enfoque integral y al

mismo tiempo reconociendo aspectos puntuales de los diversos aspectos que contribuyen con la CVL.

En esta tesis, como es evidente, se ha puesto el foco en los denominados Contratos psicológicos y las acciones que pueden orientar el relevamiento de su vigencia y el desarrollo de iniciativas que den lugar a fortalecerlos. Las mismas, no puede ser el resultado de una experiencia aislada, sino de un proceso continuo, consolidado sobre un diagnóstico profuso, un compromiso ético y la fuerza de la construcción colectiva. Dicho accionar puede ser pensado tanto en el plano colectivo como individual. La creación del Contrato Psicológico comienza a configurarse aún antes del ingreso formal de trabajador a la organización; pero se potencia y transforma al cumplir con la primitiva expectativa de ingresar. Dado que los acuerdos tácitos están activos desde el comienzo hasta el momento de alejarse de la organización, es fundamental trabajar pensando en la dinámica que adquieren dichos contratos, en todas y cada una de las políticas de RRHH a instrumentar: procesos de reclutamiento y selección de personal, de inducción, de orientación laboral, de evaluación, de incentivos, de capacitación y desarrollo, de inclusión laboral e incluso en los Prejubilatorios y/o de Outplacement.

En la Dirección de Personal de la Fiscalía, no hay iniciativas que promuevan el Bienestar laboral, la Calidad de Vida laboral y/o el desarrollo profesional del personal. Existen algunos Programas aislados (inducción, Prejubilatorio, Prevención de violencia de género, Inclusión de personas con discapacidad, Capacitación), pero que no se encuentran articulados ni tiene intervención de gestión la mencionada Dirección. Uno de los desafíos centrales en el ámbito de los recursos humanos consiste en promover iniciativas de “fidelización dirigida hacia los miembros de la organización (Tagliabue & Martín, 2011). Como se mencionó anteriormente, los Millennials buscan un crecimiento personal constante que les brinde también satisfacción. En este sentido las emociones cobran especial importancia para ellos, y por lo tanto es fundamental que las organizaciones orienten esfuerzos para reconocerlas e impulsar acciones tendientes a

satisfacer sus expectativas. Habrá particularidades propias de la subjetividad de cada trabajador, pero también hay expectativas transversales, comunes denominadores de esa generación; lo que podrá orientar iniciativas pensadas para la grupalidad.

A continuación, se hace mención a otras acciones de orden más específico, que podrían contribuir con la vigencia o restablecimiento de los contratos psicológicos en los trabajadores de fiscalía pertenecientes a la Generación Y. Naturalmente, se tiene en consideración, el estado coyuntural por el que atraviesan los contratos psicológicos, acorde a lo relevado en el marco de las entrevistas.

- ✓ Propiciar desde la actual Dirección de Personal de la Fiscalía, el desarrollo de políticas de RRHH, de manera planificada, articulada, participativa en pos de promover condiciones apropiadas de calidad de vida laboral.

- ✓ Establecer diálogos más personalizados y continuos con las autoridades como representantes de la organización y los trabajadores, que permitan relevar las condiciones que atraviesan los Contratos psicológicos, en pos de la vigencia de las expectativas mutuas. Lo aconsejable sería iniciar este proceso, en las instancias de selección e inducción. Este seguimiento y el interés por los objetivos laborales y personales, permitirá intervenir de manera preventiva; reduciendo el índice de deserción o anticipando los egresos y dando lugar a incorporaciones o promociones planificadas.

- ✓ Ampliar y fortalecer la política de capacitaciones, a fin de generar espacios de aprendizaje para incorporar nuevos conocimientos a su formación, no solo relacionadas a las tareas que deban cumplir sino sobre distintos enfoques que les permita desarrollar habilidades y les ayude a crear nuevas competencias laborales.

✓ Proporcionar espacios creativos inter y extra laborales que fomenten la integración e interacción de las relaciones interpersonales entre las diferentes generaciones, y entre jefes y empleados, en pos de propiciar un buen clima organizacional y fortalecer la identificación con la Fiscalía.

✓ Establecer estrategias en las formas de trabajo donde se incentive al trabajo en equipo y generar iniciativas que favorezcan el reconocimiento de los aportes distintivos de cada generación en beneficio de la funcionalidad organizacional. Así mismo, se debe brindar confort y salubridad en los lugares de trabajo, generar ambientes atractivos, agradables y cómodos.

✓ La tecnología es un elemento inherente a esta generación, el proporcionar herramientas adecuadas y dispositivos avanzados puede actuar principalmente como “atracción” para estos empleados, desde que nacieron adoptaron la tecnología como una forma de vida natural. Es de vital importancia, promover la actualización tecnológica y su utilización para una más eficiente realización de las tareas cotidiana. Un ejemplo de ello, es la incorporación de la Inteligencia artificial aplicada a la gestión de expedientes judiciales.

✓ Será importante revisar las actitudes de los jefes o líderes. Al ser una generación con una sensibilidad particular, que observa mucho a sus superiores y los analiza, resulta pertinente ajustar los estilos de gestión de grupos a las necesidades de este grupo generacional. Para ello será necesario capacitar a los mandos medios, en el reconocimiento de las características propias de la generación Y, como así también en las estrategias adecuadas para potenciar su desempeño en un marco de calidad de vida laboral.

✓ Propiciar desde lo institucional, una política clara de comunicación interna y capacitar a los mandos medios para que sepan generar dispositivos y seleccionar canales y contenidos que den lugar a una comunicación más eficiente. Aun cuando se establezcan condiciones generales para el total de los empleados, se debe hacer el esfuerzo de considerar también las particularidades y preferencias propias de cada segmento generacional.

✓ Rever los procesos de asignación de tareas al personal, tomando como premisa un equilibrio entre las necesidades organizacionales y los perfiles de los trabajadores. Si el empleado se encuentra disconforme con sus labores o no se encuentra en el puesto correcto, no se obtendrá resultados positivos y probablemente abandone la organización. Para ello será preciso poner énfasis en diferentes aspectos de los procesos de reclutamiento y selección. Quizá uno de los principales puntos del perfil laboral radica en los conocimientos y las habilidades que el candidato posea o que su formación profesional sea coincidente a las tareas del puesto a ocupar. No obstante, se deberá poner atención y entender cuáles sus necesidades, sus expectativas intrínsecas y los objetivos a corto y mediano plazo del nuevo aspirante y, en función a esto se deberá analizar si la organización es capaz de cumplir con tales requisitos para retener empleados competentes y talentosos. No solo se trata de considerar las características del empleo, sino que esta generación espera que las organizaciones estén alineadas con sus comportamientos y creencias. A modo de ejemplo, no todos los trabajadores encontraran satisfacción en trabajar con expedientes que no supongan un desafío y solo reclamen una gestión monótona en el procedimiento y de baja complejidad jurídica. Como se ha mencionado con anterioridad, se suele buscar abogados jóvenes con recorridos notorios en cátedras y/o muy buenos promedios en sus estudios de grado y post grado. En general ese trabajador necesita afrontar tareas sofisticadas que le reclamen poner juego lo saberes adquiridos. Si resulta inevitable

asignar tareas de baja complejidad y no se pueden resolver aun por medios como la inteligencia artificial, lo recomendado es equilibrar dicha asignación de tareas con otros expedientes que si conlleven un ejercicio jurídico complejo.

✓ Esta generación se siente más cómoda cuando las organizaciones son menos rígidas y formales, es decir cuando están más abiertas a los cambios y más flexibles en su estructura. La pandemia obligo a la Fiscalía, a realizar significativos cambios operativos. Al finalizar la misma, algunos perduraron, pero muchas salas volvieron a los sistemas tradicionales. Muchos miembros de esta generación Y, lo percibieron como un retroceso sin sentido, solo producto de perspectivas de gestión propias del pasado sin capacidad de aprovechar el cambio. Un cambio que dejo la pandemia, fue la aplicación de sistemas informáticos para la gestión judicial. Esto, incluso ha tenido un mayor impulso, alcanzando todos los estamentos de la Fiscalía. Un cambio que no se sostuvo, fue el trabajo domiciliario. Casi todas las Salas volvieron a cumplimiento estricto del horario, aun cuando se comprobó que el teletrabajo había permitido mejorar los rendimientos cuantitativos y cualitativos.

✓ Ofrecer planes de carrera claros y atractivos, introducir programas de beneficios como bonificaciones por productividad, innovación y por actividad. También es esencial mantenerlos motivados a través de trabajos por objetivos que les permita incrementar el rendimiento y superarse en la realización de las tareas.

✓ Es menester realizar evaluaciones de desempeño que permitan localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo, divergencias, desaprovechamientos de empleados con potencial más elevado, motivación, análisis de su rendimiento, reducir incongruencias en el contrato psicológico, etc. No obstante, es indispensable un constante feedback para que se sientan valorados dentro de la estructura organizacional. De esta manera no

solo sabrán cómo están realizando sus tareas, sino también si su rendimiento está mejorando, se deteriora o se mantiene en un nivel constante.

✓ Resulta necesario, revisar los criterios de ponderación que se utilizan en los concursos por medio de los cuales se generan las promociones hacia cargos de mayor jerarquía y responsabilidad. Hoy tiene preponderancia la antigüedad, por lo cual actúa como un limitante para las nuevas generaciones. Deben incluirse aspectos que valoren el desempeño, los recorridos de formación, las capacidades personales (por ejemplo para dirigir equipos de trabajo) e incluya perspectiva de género.

✓ Si bien, históricamente, el sector público no ha podido equiparar los salarios propios del ámbito privado, se deben diseñar estrategias tendientes a no perder capital humano producto de los desfasajes que pudieran existir en tal sentido. Para ello, se pueden generar propuestas de incentivos por bonos de rendimiento para mejorar los salarios, pero por sobre todo hay que ser empáticos con las responsabilidades laborales que puedan tener estos abogados por fuera de la Fiscalía. Como lo destacábamos con anterioridad, la mayoría del personal suele tener su estudio privado o hacer gestiones jurídicas. Una forma de contribuir con esto, sería evitar solicitarles que hagan tareas fuera del horario laboral o incluso ofrecerles jornadas laborales vespertinas, que les permitan concurrir a tribunales o asistir a entrevistas por la mañana.

✓ Es importante generar espacios y dinámicas para la reevaluación y renegociación del contrato psicológico ya que los intereses y las expectativas de ambas partes cambian con el tiempo. Desde una mirada organizacional cuando se producen cambios en cuanto a políticas, procedimientos, liderazgo, entre otras; o bien en el empleado cuando obtiene un nuevo título de estudio, cambia su estado

civil, se incrementa la familia, entre otras. Además se evitará especulaciones e incertidumbres cuando algo no va a cambiar y es solo un simple comentario.

Consideraciones finales

La Calidad de vida laboral, está relacionada con aspectos integrales del trabajo, como son los horarios, el sueldo, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios, las posibilidades de carrera, las expectativas personales, las relaciones humanas, etc. Todos estos factores son relevantes para la satisfacción y motivación laboral de quienes integran las organizaciones. La calidad de vida laboral es un concepto de carácter holístico, debido a la interacción del individuo con el medio. Es por ello que puede ser vista desde las experiencias individuales, desde lo grupal y también desde la perspectiva de los objetivos organizacionales. Es así que a todo el conjunto de variables ya sea satisfacción, motivación, percepciones individuales, participación y toma de decisiones vienen a formar parte de la denominación de CVL como varios autores lo afirman (Granados, 2011). En definitiva, se trata de reconciliar los aspectos del trabajo que tienen que ver con experiencias humanas y con los objetivos organizacionales. (Jenkins, 1983; Larouche y Trude, 1983).

Tal como se ha explicitado a lo largo de la Tesis, se hizo foco en el Contrato psicológico dado su carácter determinante en la Calidad de Vida Laboral. Numerosos autores han desarrollado definiciones del Contrato psicológico, pero es quizás la de Schermerhorn (2008) la que lo conecta de forma más clara con la CVL. Para este autor "un contrato psicológico es el sistema de expectativas llevadas a cabo por un individuo sobre relaciones de funcionamiento con la organización y a su vez de esta última con el trabajador". Para Schermerhorn, "un contrato psicológico vigente es aquel donde existe un equilibrio entre las contribuciones hechas a la organización y los estímulos recibidos en contrapartida. En tanto opere esta dinámica de expectativas mutuas satisfechas, los indicadores de Calidad de Vida laboral, serán también satisfactorios" Schermerhorn (2008) .

Claramente, no es el Contrato psicológico, el único aspecto que incide sobre la calidad de Vida laboral, pero si el más determinante. Diferentes estudios han demostrado la importancia que conlleva el Contrato Psicológico (Rousseau 2000 - Schvarstein 2005 - Topa Cantisano, y Morales Domínguez 2007). Ellos confirmaron que la percepción de vigencia o de ruptura del contrato psicológico, se encuentra directamente relacionada con la satisfacción laboral y la CVL. Por su parte Topa, G. et. al. (2004) demostraron que el correcto análisis de este contrato, tiene un poder predictivo sobre las conductas y actitudes de los miembros de la organización.

Dado que existía en la Fiscalía de Estado, y aún persiste, una problemática vinculada con el creciente índice de renunciadas por parte de abogados encuadrados en la Generación Y; se consideró pertinente destinar esfuerzos para poder relevar y caracterizar el sustento de expectativas que nutre dicho contrato psicológico. Los datos obtenidos, no solo permitieron reconocer dichas particularidades, sino también configurar acciones de gestión asertivas. No era pretensión de esta tesis, exponer un Plan integral de RRHH, sino trazar posibles líneas de acción tendientes a contener un Capital humano sumamente valioso para la organización. No es que no quisiera asumir el reto de formular una propuesta, sino que entiendo que la misma debe conformarse producto del aporte de diversas miradas, provenientes de la interdisciplinar y de las experiencias profesionales que seguramente tendrán aportes valiosos por hacer.

Vale destacar, a modo de cierre, que en el transcurso de los casi dos años que llevo desarrollar esta tesis, se ha podido ir promoviendo transformaciones en la Fiscalía, orientadas a generar mejores condiciones de Calidad de Vida laboral. Una de las propuestas explicitada en la tesis, era la de comenzar a desarrollar una política de RRHH e integrarla con otras iniciativas que ya existían en la organización, pero estaban desarticuladas o habían perdido la dinámica y difusión necesaria. Se presentó un proyecto que el Fiscal General aprobó y es por eso que desde hace ya un año se creó la Dirección de Bienestar laboral y se ha incluido de manera formal en el Plan estratégico 2023-2026 de la Fiscalía; un eje específico de Bienestar.

Aún queda mucho por hacer, pero sin dudas el recorrido académico que supuso la maestría y la realización de esta tesis, constituyen el sustento que orienta y fortalece la voluntad de trabajar en pos de la calidad de vida laboral de los trabajadores de la Fiscalía de estado de la provincia de Buenos Aires.

Referencias Bibliográficas

Abal Medina, J. y Barroetaveña, M. (2000), "El Estado" en Pinto, Julio (comp) *Introducción a la Ciencia Política*, Eudeba, Buenos Aires.

Alessandro, M. y Astarita, M. (2010), *¿El New Public Management mejora la calidad del Estado? Un análisis cuantitativo*. Dirección de Investigaciones, INAP. Documento de Trabajo N° 3/2010

Alsop, R., (2010). *¿Qué sucederá cuando los jóvenes de hoy lleguen a la cima?* Diario Clarín, sección Empleos & Capacitación. Sábado 6 de noviembre Pag 16. Argentina, Buenos Aires.

Arce E., Aon N., Cardeli E. (2018) *Planificación estratégica y evaluación por resultados. Un análisis de la experiencia de incorporación de la planificación y la evaluación en la Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires (2016-2018)*. Publicado en actas del XIII Congreso Nacional y VI Congreso Internacional sobre Democracia, organizado por la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario. Rosario, 10 al 13 de septiembre de 2018.

Argyris, C. (1960) *Understanding organizational Behavior*. Homewood, Editorial Dorsey.

Bauman, Z., (2009). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Bodgan, R. y Taylor, S., (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Bonafina, M.; Ferraro, V.; Olid N., y Salas, G., (2008). *La Generación Y y su forma de vinculación con el trabajo. Un desafío para las organizaciones*. V Jornadas Universitarias y II Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo. Buenos Aires.

Boschma, J. y Groen, I. (2008) *Generación Einstein: más listos, más rápidos, más sociables*. Barcelona: Gestión 2000.

Cacault A. (2020). *Recuperar nuestra historia: 130 años de la Fiscalía de Estado*. Edición digital publicada en la Web de la Fiscalía.

Caravallo, M. (2016) *Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social*. Psicología desde el Caribe, vol. 34, núm. 2, pp. 120-138. Bogota. <https://www.redalyc.org/journal/213/21356011003/html/>

Casillas C., Días C. (2014) *La gestión de la empresa familiar*. Ediciones Paraninfo. Madrid. España. ISBN: 9788428399036

Chiavenato, I., (2003). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Edición. Colombia: McGraw Hill.

Chirinos, N. (2009). *Características Generacionales Y Los Valores, Su Impacto En Lo Laboral*. Revista Venezolana, 133-153.

De la Garza (2009) *Hacia un concepto ampliado de trabajo*. CLACSO. México <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20160216041739/07.pdf>

De Sousa Loreto, C., (2005). *Estudio comparativo del contrato psicológico en empleados temporales y permanentes*. Universidad Católica Andrés Bello, cota: TESIS.RI2005.D4 referencia: AAN8294, noviembre 2005, disponible en <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN8294.pdf>

Dieguez G.; Gasparin J. (2021) *El rompecabezas del empleo público en Argentina*. Publicado en anales del Centro de implementación de Políticas públicas para la equidad y el crecimiento – CIPPEC. Buenos Aires.

Ding J. (2018) *La dirección Soft y Hard de RRHH desde los principios éticos: una contrastación empírica*. Publicado en la Revista Vector Plus. https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/6655/1/0231633_00029_0007.pdf

Etkin J. (2011) *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.

Fassio, A., Pascual, L. y Suarez, F., (2006). *Introducción a la metodología de la investigación. Aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional*. 2da. Edición. Buenos Aires: Macchi.

Gadow, F., (2010). *Dilemas. La Gestión del talento en Tiempos de Cambio*. Buenos Aires: Granica.

Gracia, F.; Silla, I.; Peiró, J., y Fortes-Ferreira, L., (2006). *El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados*. Psicothema, ISSN 0214-9915, Vol. 18, Num. 2, disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1960918>

Granados, I. (2011). *Calidad de vida laboral: Historia, dimensiones, beneficios*. Revista IIPS Facultad de psicología UNMSM, 271-276.

Gowland, S.; Arrupe, G. y Semino, I. (2009), *Empleo público y negociación colectiva en la provincia de Buenos Aires*, en http://www.dpgp.sg.gba.gob.ar/html/doc/negociacion_colectiva_en_el_sector_publico.doc

Hopenhay, M., (2003). *Repensar el trabajo*. Historia, profusión, y perspectiva de un concepto. Buenos Aires: Norma

Jacob, A. (1995) *La noción de trabajo: relato de una aventura socio.antro-historica*. Revista Sociología del Trabajo N° 4. Buenos Aires. CEIL PIETTE.

Katz, D. y Kahn, R. (1995). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas

Levinson, H. (1962) *Management and Mental Health*, Boston, Harvard University Press

Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la perspectiva Mexicana. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299001>

Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas

Oszlak, O. y O'Donnell, G. (1976) *Estado y Políticas Estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación*, Documento CEDES-CLACSO, N° 4 Bs. As.

Pagani, L. (2016) *Introducción a las organizaciones públicas: marco conceptual y dimensiones de análisis*. Publicado en actas de las XI Jornadas de Sociología de la UNLP. La Plata.

Pereyra E. (2017) “¿Unidad en la diversidad?: Estudios sobre política pública en la provincia de buenos aires. Cap. 1 La provincia de Bs as: rasgos estructurales e históricos. Ediciones UNGS. Buenos Aires.

Reyes Contreras, Y. y Martínez de León, I., (2007). *Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones*. Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información de Alicante (España), noviembre 2007, disponible en <http://hdl.handle.net/10317/897>

Robbins, S., (2000). *Administración*. 6ta Edición. México: Pearson Educación

Rousseau, D. et als., (1998): Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organitational Behaviour*, 1998, vol. 19, pp. 637-782.

Rousseau, D. y Schalk, R. (2000): Psychological contracts in employment: Crossnational perspectives. Sage. Publications, Thousand Oaks.

Rousseau, D. (2004). Research edge: Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18,120-127.

Samaja, J., (2001). *Epistemología y Metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica*. 3ra. Edición. Buenos Aires: EUDEBA

Schein, E., (1980). *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Schlemenson, A., (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción*. Buenos Aires: Paidós.

Sennett, R. (2003) *El respeto. La dignidad del hombre en un mundo desigual*. Buenos Aires. Anagrama.

Solanes Puchol, A. y Zaragoza Martínez, B., (2010). *¿Trabajo de preferencia o contrato indefinido?: un análisis de su impacto sobre el estado del contrato psicológico*. Acciones e investigaciones sociales, ISSN 1132-192X, N° 28, disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3610093>

Stein G. y Pin J., (2009). *Cómo dirigir a las nuevas generaciones de profesionales: motivaciones y valores de la generación Y*. Profesores de IESE Business School, referencia N° 3394. Buenos Aires.

Schvarstein, L. (2008) *"Dialéctica del Contrato psicológico"*. Cap. 1 Publicado en el libro Trabajo y sociedad. Editorial Paidós, Buenos Aires.

Tena Tena, G., (2002). *El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador*. Acciones e investigaciones sociales. N° 15, octubre de 2002, disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=284117>

Toffler, A., (1970). *El Shock del futuro*. Barcelona: Editorial Plaza y Janes

Topa Cantisano, G. y Palaci Descals, F., (2000). *Cuando la confianza se ha perdido... Valoración del modelo de violación de contrato psicológico de Morrison y Robinson*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, REIPS Vol. 1 Nro. 1, disponible en <http://www.psico.uniovi.es/REIPS/v1n1/articulo6.html>

Topa Cantisano, G. y Morales Domínguez F., (2007). *Identificación Organizacional y Ruptura de Contrato Psicológico: sus Influencias sobre la Satisfacción de los Empleados*. Volumen 7 Num. 3, noviembre 2007, disponible en <http://www.ijpsy.com/volumen7/num3/175.html>

Topa Cantisano, G.; Palaci Descals, F. y Morales Domínguez J., (2004). *La Ruptura del Contrato Psicológico y las Respuestas del Trabajador. ¿Relaciones Mediadas por la Confianza Organizacional?*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 20. Núm. 1, julio 2004, disponible en <http://www.uned.es/wopuned/Documents/rptyo.pdf>

Vasilachis De Gialdino, I., (1992). *Métodos Cualitativos I. Los problemas teóricos-epistemológicos*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

Vesga Rodríguez, J., (2007). *Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo*. Perspectivas en Psicología, No. 10. Caracas.

Zaydon, A. (2016). Know your millenials. Pennsylvania CPA Journal, 26-29.