

APORTES A LA NOCIÓN DE CONTRATO PSICOLÓGICO

Introducción

Quizás es tiempo de escribir...

A través de los años he ido ensayando formas de enseñar algunas cuestiones abstractas vinculadas al área de Recursos Humanos de un modo simple, sin preocuparme por formalizarlas. Los alumnos me han ayudado con sus aportes e interrogantes a construir las nociones que presento aquí (Self y modelo de hombre implícito) y me han animado a documentarlo. Inicialmente lo presenté como trabajo final de Psicología del Trabajo en la Carrera de especialización en Psicología Organizacional y del Trabajo, de la Universidad de Buenos Aires y hoy lo reformulo para compartirlo.

Me centraré en el análisis del contrato psicológico, sus modos de concebirlo, el examen de sus polos antitéticos (relacional y transaccional) y la posible articulación de este concepto con la noción de cultura organizacional. Para este fin, introduciré de un modo personal, la díada self organizacional - modelo de hombre implícito, con el objetivo de volver "visible lo invisible", lo que refiere a posibles expectativas implícitas de comportamiento, demandadas desde algunas concepciones de organización. Para lograr ese objetivo (construir esas nociones de self y su correspondiente modelo de hombre implícito), se tomarán como punto de partida las definiciones de organización propuestas por Schein, Schlemenson, Drucker, Leonardo Schvarstein, Kliksberg y Donnelly, Gibson e Ivancevich, destacando aquí el debido respeto por dichos autores, quienes no reconocen, ni utilizan estas nociones. Es decir, que se introducen intencionadamente con el único fin de encontrar un soporte conceptual para construir un aporte que permita dar cuenta del contrato psicológico en términos prácticos, aplicables a diferentes realidades, en la medida en que sea posible establecer coincidencias entre lo pensado y lo real.

Posteriormente, para dar cuenta del dinamismo y movilidad del contrato, se analizarán posibles actitudes de los miembros de una organización, que denomino aquí como posicionamiento subjetivo frente a la organización, lo cual servirá para poder evaluar el "estado de salud" en el que se encuentre el contrato psicológico en función de la percepción de los miembros, traducida en base a su actitud. Para este fin, tomaré lo propuesto por Mario Krieger, enriqueciéndolo con cuestiones vistas en la práctica profesional y los aportes de Schvarstein para comprender la dinámica instituido – instituyente.

Por último, se explorarán los cambios producidos en los modelos genéricos de acuerdos planteados por Alcover de la Hera (nuevo acuerdo, antiguo acuerdo), con el foco puesto en el análisis de la generación y (los y), por considerar que es el grupo que mejor muestra el debilitamiento en el vínculo hombre organización, respondiendo a lo que denominaré el "modelo del beduino".

De ahí en más dejaré planteados los interrogantes, las dudas que se me plantearon como consecuencia de haber tenido la oportunidad de visitar nuevos autores, re significar viejas nociones (dando lugar a novedades), explicitar algunas cuestiones que si bien estaban "pensadas" se tornaban imprecisas, confusas, por la falta de ejercicio y de voluntad de ejercitar la autoría de la palabra y del pensamiento, como diría Alicia Fernández¹.

Desarrollo

Todos sabemos que el contrato psicológico se está debilitando y esto no nos sorprende si lo ubicamos de cara al debilitamiento general de los vínculos presentado con la metáfora de la liquidez propuesta por Bauman², fenómeno que estamos atravesando e intentando comprender al mismo tiempo. Sin embargo, su importancia sigue teniendo vigencia si consideramos que este contrato funda y sostiene la relación laboral.

En términos generales, cuando hablamos de contrato psicológico nos referimos al conjunto de expectativas de la organización con respecto a sus empleados y de cada empleado con respecto a su rol en la organización. Alcover de la Hera (2002)³, destaca que cuando hablamos de expectativas nos referimos a la esperanza de alcanzar algo que se desea y por ello podemos afirmar que no solo funda el contrato laboral sino que lo sostiene, ya que las expectativas propias están condicionadas por el deseo (en el sentido freudiano del término) y el deseo es entonces "el vector que une al sujeto con sus propias motivaciones: lo que quiere hacer, lo que desea dentro de la organización" y la organización debería ser un articulador de deseos (Filippi, 2008)⁴.

Un empleado que no pueda satisfacer sus deseos individuales en su rol, no estará motivado, y su rendimiento será bajo. Es por esto que la organización debe actuar como articuladora. Por su parte, las organizaciones también tienen expectativas acerca de sus trabajadores, a quienes pretenden enmarcar dentro de sus "moldes", intentando estandarizar sus comportamientos, independientemente de la flexibilidad que proclamen.

En la experiencia del ejercicio de la profesión en este campo, he recogido muchas veces el comentario de empresarios que solicitaban ayuda para reiniciar procesos de selección que habían resultado fallidos por no "encajar" el postulante ofrecido por otro servicio de asesoramiento a la empresa. Es decir que hubo alguien contratado y "expulsado" de la organización, con los costos humanos y económicos implicados. En algunas de esas ocasiones he comprobado que no se debía a la falta de competencias para el puesto sino al hecho de que dichos sujetos no encajaban en la cultura de la Organización. La resultante fue el despido.

¹ Alicia Fernández es una [psicopedagoga](#) formada en la *Facultad de Psicopedagogía* de la [Universidad del Salvador, Buenos Aires](#), quien ha tenido un papel fundamental en el desarrollo y formación de profesionales psicopedagogos en toda la [América Latina](#), e inclusive en [Portugal](#). Autora de "*La inteligencia atrapada*", "*La sexualidad atrapada de la señorita maestra: una lectura psicopedagógica del ser mujer, la corporeidad y el aprendizaje*", "*Poner en juego el saber*", "*Los idiomas del aprendiente*" entre otras publicaciones.

² Bauman, Z. (2006) *Modernidad Líquida* Fondo de Cultura Económica: Buenos Aires p:7-12

³ Alcover de la Hera, Carlos (2002) *El contrato Psicológico, El componente implícito de las Relaciones Laborales* Ediciones Aljibe: España p:17

⁴ Filippi, Graciela (2008) *El Aporte de la Psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*, Eudeba: Buenos Aires, 6ta. Reimpresión, p:37.

Es interesante notar que en algunos casos dicha “expulsión” de nuevos miembros no obedecía sólo a la consideración y decisión del ápice estratégico de la contratante, sino a una percepción compartida por el conjunto organizacional, que generaba la imposibilidad de que ese individuo lograra ser aceptado, incluido en la empresa.

Es útil en este punto considerar el planteo de Alcover de la Hera (2002)⁵ del contrato psicológico y los procesos de socialización que propician identificaciones mutuas de los miembros de una determinada organización. El autor expresa: “El contrato psicológico consiste en creencias individuales configuradas por la organización, en relación a los términos de acuerdo de intercambio entre los empleados y la organización”, lo que implica que cada sujeto se aviene de un modo voluntario a hacer y a admitir determinadas promesas tal como él las entiende y supone una identificación mutua de los miembros entre sí de una manera particular, de modo que asumen la creencia de que comparten “el mismo” contrato psicológico y que cuanto mayor sea esa percepción, más probable es que refuercen entre sí las percepciones y se comprometan en cursos de acción compatibles con ellas, posibilitando desde mi visión que encajen en la cultura.

La convicción de que comparten un conjunto de obligaciones como resultado de esa identificación, prosigue el autor, puede crear presiones de corte social para adherirse a los compromisos que plantea el grupo y tender a provocar conductas uniformes con acento en determinados comportamientos (lo que más adelante denominaré modelo de hombre implícito), de tal forma que los contratos se institucionalizan como elementos de la cultura característica de la organización o de un grupo determinado, transmitidos a través de los procesos de socialización que según Robbins⁶, tiene diferentes momentos, a saber:

El pre arribo, que refiere a todo el aprendizaje que ocurre antes de que el nuevo miembro se incorpore a la empresa y exige la presentación de una imagen apropiada de la misma, la segunda (encuentro) posibilita que el nuevo empleado contacte con la realidad y enfrente la posibilidad de que las expectativas que se había hecho de ella concuerden con la realidad o sean divergentes. En la tercera y última etapa de la socialización (metamorfosis) tienen lugar los cambios y supone que domine las habilidades requeridas para el puesto, lleve a cabo con éxito sus papeles en la empresa y realice un ajuste a los valores y normas de su grupo de trabajo. Es decir que no sólo es considerado competente para su trabajo sino que entiende todo el sistema (no solo las tareas, sino las reglas formales y las prácticas aceptadas informalmente por ese grupo). Es así que se puede suponer que una metamorfosis exitosa supone un impacto positivo del sujeto en la cultura, la aceptación de éste de las reglas imperantes y un comportamiento ajustado a “lo esperable”.

Esta visión que se presenta coincide con lo propuesto por Alcover de la Hera⁷ cuando plantea el problema de cuando se forma o emerge el contrato psicológico. Considera que hay suficiente consenso entre los autores que va presentando a lo largo de su obra acerca de que este contrato empieza a formarse mucho antes de la vinculación real entre las partes, a partir de las negociaciones previas a la contratación: “Los individuos buscan información durante los procesos de reclutamiento y selección que constituirá la base sobre

⁵ Alcover de la Hera, Carlos (2002), Op. Cit. Ps: 61,62

⁶ Robins Stephen (1999) Comportamiento Organizacional, Capítulo 16, La cultura organizacional México: Prentice Hall. p 607,608

⁷ Alcover de la Hera, Carlos (2002), Op. Cit. P: 83

la que posteriormente, durante los primeros períodos como empleado, el contrato psicológico se refinará. Como tal, el contrato psicológico se desarrolla en un entorno dinámico en el que con frecuencia el individuo interactúa con múltiples agentes organizacionales, quienes pueden enviar una gran variedad de mensajes, tanto verbales como no verbales”.

Me interesa profundizar en el cruce de expectativas entre sujetos y las organizaciones, basándome más en los términos relacionales que transaccionales del contrato psicológico, propuestos por Alcover de la Hera⁸. El primero refiere al predominio de los intercambios de tipo social y el segundo a los intercambios de tipo económico, entendiendo que cada denominación se ubica en diferentes polos de un hipotético continuo laboral, como lo explicita el autor.

A los fines de este escrito, es conveniente adoptar el polo referido a los modelos de compromiso organizacional ya que intentaré establecer relaciones entre la noción de cultura y los modelos de comportamiento aceptables según los rasgos identitarios de cada modelo que sugiero, a fin de poder utilizar esa construcción teórica para identificar rasgos valorados por diferentes culturas, perfiles funcionales a ellas. Es importante advertir la importancia de este último proceso pues a veces los intentos fallidos de metamorfosis de nuevos miembros en una organización determinada, pueden deberse a la imposibilidad de “leer” los elementos subyacentes en cuanto al perfil humano requerido por una cultura, por parte de quienes se inician en el ejercicio de la profesión.

En un intento no banal de simplificar la noción de cultura - ya que está fuera del alcance de este trabajo- asumiré el concepto de Self como núcleo íntimo de la organización, aclarando que en castellano no existe un equivalente que refleje exactamente la riqueza de este concepto. Aquí la presencia del "Self" refiere a una concepción de sí misma que ha adoptado una organización, en función de elegir algunos elementos para conceptualizar su propia noción en términos de rasgos identitarios, la cual traduce lo que doy en llamar un modelo de hombre implícito determinado y compatible con ella, lo cual puede posibilitar exitosos procesos de metamorfosis.

Parece válido para concretizar esta noción (la de self organizacional) tomar como referencia diferentes concepciones de organización, aportadas por diferentes autores, inferir los elementos valorados implícitos en ellas, como rasgos esenciales, e intentar inferir un modelo de hombre que resulte compatible en cada caso. Se crearán con dicha metodología los siguientes constructos, como modelos de organización en base al Self: Organización Mecano, Organización Vital, Organización Experta, Organización Prismática, Organización Acople, Organización Alianza.

Este modelo de hombre implícito no supondrá restarle lugar a la libertad del hombre; al contrario, es admitirla y reconocer que el comportamiento humano no siempre es predecible científicamente, que no todas las personas pueden trabajar confortablemente (bienestar psíquico) en cualquier tipo de organizaciones y por ello es responsabilidad de quienes nos desempeñamos en este campo, desentrañar las particularidades de cada cultura organizacional para lograr incorporar nuevos miembros que funcionen en sintonía o estén en

⁸ Alcover de la Hera, Carlos (2002), Op. Cit. Ps: 64-80

armonía con los comportamientos, valores y creencias que se sostienen en una organización en particular. Se tratará de conjeturas acerca de las características deseables para cada modelo, más o menos argumentadas, que si bien no obedecen a leyes estrictas, estarían sometidas a la racionalidad que subyace en un determinado modelo de organización.

A tal efecto, se presenta un cuadro comparativo

| ORGANIZACIÓN MECANO | ORGANIZACIÓN VITAL | ORGANIZACIÓN EXPERTA | ORGANIZACIÓN PRISMÁTICA | ORGANIZACIÓN ACOPLE | ORGANIZACIÓN ALIANZA |
|--|---|---|---|--|--|
| Coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para producir el logro de un objetivo específico a través de la división del trabajo, el orden y la autoridad. | Sistema sociotécnico integrado constituido para la realización de un proyecto, tendiente a las satisfacciones de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y mutua de terminación. | (...) Un grupo humano compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea común. A diferencia de la sociedad, comunidad o familia (...) Una organización está diseñada a propósito... Y en tanto creación humana, está pensada para que dure, tal vez no eternamente, pero sí durante un período considerable. | Las define como: - establecimientos a los cuales les asigna una finalidad social determinada. - las define como entidades compuestas (análisis de partes y su interacción). - construcciones sociales (existen más allá pero dependen de la percepción de un observador) | El autor asigna los siguientes contenidos: - es una institución social - es un sistema de actividades que desempeñan sus integrantes. - se caracteriza por la coordinación y crea expectativas fijas de comportamiento recíproco. - tiende hacia determinados fines. - sus características y objetivos son inciertos por las características del entorno. | Entidades que permiten a la sociedad perseguir las aspiraciones que no pueden alcanzar los individuos por separado. |
| Acento en: - División del trabajo - Orden - Autoridad | Acento en: Sistema (abierto) Satisfacción de necesidades (espíritu de servicio y dinamismo para su atención) Trabajen equipo | Acento en: Propósito Rol del conocimiento Trabajen equipo | Tres aportes (que determinan su acento en: - organización como lugar visible y reconocible - sistema (abierto) - factor humano fundamental (la apreciación a través de los sentidos de un observador humano, son determinantes para establecer ante qué organización se está) | Acento en: Sistema (abierto) Fines Capacidad de adaptación de los miembros entre sí (expectativas de comportamiento recíproco) | Acento en: Comportamiento organizacional (es la entidad "organización" la que permite en una acción dirigida a la sociedad alcanzar determinadas aspiraciones y metas que cada uno de sus integrantes tiene por separado). Orientación humanística. Entorno. |
| "MODELO DE HOMBRE": Hombre modemo | "MODELO DE HOMBRE": Socio-dinámico | "MODELO DE HOMBRE": Socio-especialista | "MODELO DE HOMBRE": Socio-analítico - crítico | "MODELO DE HOMBRE": Socio-adaptativo | "MODELO DE HOMBRE": Socio-cooperativo |

| Ejemplos de "tipos" de organizaciones donde sería funcional el <i>self</i> y su correspondiente <i>modelo de hombre implícito</i> : | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Industrias, actividades de proceso continuo y/o actividades de corte rutinario, como por ejemplo empresa de transportes que deben cumplir una estricta rutina para ser eficientes. | Industria de la hospitalidad (hotelería, turismo) y actividades dedicadas al sector servicios. | Hospitales de alta complejidad, centros de investigación y organizaciones de profesionales que requieran tareas interdependientes. "Algunos modelos" de Universidades, donde se promueve esta matriz de trabajo. | Agencias de publicidad, centros de producción de información de corte crítico, periodismo independiente. | Empresas dedicadas a sector de salud – sobre todo privadas-, compañías aseguradoras, funerarias y otras que apunten a sostener la confianza en la capacidad de respuesta a los usuarios. | Organizaciones educativas, salud pública, organizaciones sociales (ONG), centros culturales, etcétera. |
| (Concepto de organización basada en la definición de Edgar Schein) | (Concepto de organización basada en la definición de Aldo Schlemenson) | (Concepto de organización basada en la definición de Peter Drucker) | (Concepto de organización basada en la definición de Leonardo Schvarstein) | (Concepto de organización basada en la definición de Bernardo Kliksberg) | (Concepto de organización basada en la definición de Donnelly, Gibson E Ivancevich) |

El modelo de ORGANIZACIÓN MECANO parece ser el más claro de todos, con su hombre moderno ya que responde al paradigma tayloriano, característico de orientaciones teóricas tradicionales, mostrada exquisitamente en la película "Tiempos Modernos", donde se exige un perfil humano donde están acentuados los rasgos de sumisión y rutinariedad.

La concepción de organización que denominó ORGANIZACIÓN VITAL (basada en aportes de Schlemenson⁹), tiende a destacar la importancia de que el proyecto sea lo suficientemente explícito y compartido por todos aquellos que están involucrados en su realización, para prevenir contingencias, promover el bienestar, la identificación y compromiso con el proyecto (ya que da lugar a la satisfacción de necesidades tanto internas —de sus miembros— como externas). Se podría suponer un modelo de hombre socio dinámico, entendiendo que demanda a alguien que debería tener desarrolladas sus competencias de sociabilidad y un carácter dinámico, activo, con energía para atender las demandas de esa audiencia externa que le otorga sentido al proyecto (quehacer de la organización).

Por su parte, en la noción de organización que defino como ORGANIZACIÓN EXPERTA (basada en el pensamiento de Peter Drucker¹⁰) tiene como función principal hacer productivos los conocimientos, cuanto más especializados sean estos, más eficientes serán. Sin embargo, el autor hace un énfasis en esta parte, ya que, el conocimiento individual no es productivo por sí solo. Para que éste alcance un grado deseable de productividad es necesario que el conocimiento se reúna y se consolide en una matriz de trabajo grupal. De ahí que se considera válido inferir un modelo de hombre socio- especialista es decir capaz de trabajar en equipo poniendo su saber al servicio de un objetivo común. Desde la perspectiva de Drucker, las organizaciones buscan innovar (a diferencia de la sociedad y la familia, que tratan de mantener la estabilidad y retardar el cambio) el conocimiento, ya que, a medida que avanza la tecnología, la modernidad se va "modernizando" y si una organización no incorpora una gestión de cambio como estrategia, el conocimiento de sus miembros puede quedar obsoleto. Debido a esto último se ejemplifican sólo algunas organizaciones en las que esto pueda quedar garantizado.

El modelo de hombre inferido en la noción de ORGANIZACIÓN PRISMÁTICA que propongo (basada en algunas nociones que tomo de Leonardo Schvarstein¹¹) lo defino como socio-analítico-crítico y obedece a reconocer que en esta concepción, la organización es un conjunto de perceptos, una imagen perceptiva, ordenada de determinada manera en función de diferentes miradas que se tengan sobre ellas. Esto se debe a que tenemos enfoques y ellos son organizadores y a la vez condicionantes del conocimiento; se establece una diferencia entre lo real y la realidad, reinando el orden simbólico en la construcción de la noción de organización. Por ejemplo: La percepción de la cárcel que tiene el recluso es diferente de la que tiene el carcelero o guardia de la Institución y es diferente de la de los vecinos del establecimiento y de la sociedad en su conjunto. Es imposible captar todo lo que ocurre en todo momento y por ello, lo que sucede configura una multiplicidad de significantes factibles de ser significados desde múltiples perspectivas. Otro ejemplo, para mostrar la diferencia entre visiones podría ser una estación de servicios que es vista en forma distinta por un

⁹ Schlemenson, Aldo (1993) Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Buenos Aires: Paidós Capítulo 2.

¹⁰ Drucker, P La Sociedad De Las Organizaciones en <http://geraldharo.blogspot.com.ar/2011/09/drucker-y-la-sociedad-de-organizaciones.html>

¹¹ Schvarstein, Leonardo en <http://es.scribd.com/Walruses/d/53732229-Resumen-Psicologia-Social-de-las-Organizaciones-Schvarstein-doc-aq>

consumidor de nafta, por un proveedor de dicho producto y/o un vecino preocupado por la ecología de la zona o por un empleado. La visión de hombre analítico – crítico que propongo intenta rescatar la necesidad de ubicar un sujeto que porte estas características (capacidad de análisis, pensamiento crítico y capacidad para trabajar en equipo) para poder transitar el desafío de concebir la realidad según diferentes enfoques condicionantes y parciales, para lograr el objetivo de acercarnos al conocimiento de la realidad de “esa” organización en particular y ofrecer esas competencias como aspecto central de la gestión.

Propongo denominar como ORGANIZACIÓN ACOPLÉ a la definición de organización basada en ideas de Kliksberg y otros. Se presenta a continuación la cita casi textual de la visiones de Kliksberg y Donnelly, Gibson e Ivancevich¹² ubicada en la página de la cita al pie.

Allí se reafirma la visión de las organizaciones como sistemas sociales, es decir, personas que interactúan y que dependen unas de otras para el logro de los objetivos individuales y generales, y que actúan con el medio ambiente externo (el medio ambiente externo, está formado entre otros por proveedores, clientes, competidores, comunidad, gobierno, socios, otros actores sociales, y demás por la interacción entre ellos y la organización).

Lo que me parece interesante de la ORGANIZACIÓN ACOPLÉ (para sostener el modelo de hombre implícito que propongo -hombre socio adaptativo-) es que se sostiene la idea de que existe una influencia recíproca, es decir que no sólo las organizaciones influyen sobre el medio ambiente en el que actúan sino que al mismo tiempo son influidas por los distintos componentes del medio ambiente y que se agrega la idea de una coordinación (es decir un ordenamiento entre las acciones de distintas personas como método principal para el desempeño de las distintas tareas necesarias para el logro de los objetivos). Se señala que este ordenamiento es esperado recíprocamente (unos con otros) por cada uno de los integrantes, para poder sumar acciones individuales a las del conjunto y por ello se considera que el perfil más ajustado a este self sería un sujeto con capacidad para actuar adaptándose a ese conjunto de expectativas comportamentales que se plantean como método para alcanzar la eficiencia. Aquí las relaciones interpersonales son importantes y por ello se conserva la característica “socio” adaptativo, pretendiendo graficar el componente social como capacidad de interactuar con los demás.

Por su parte, la nominación que formulo de ORGANIZACIÓN ALIANZA (basada en aportes de Donnelly, Gibson e Ivancevich), expresa que las organizaciones permiten a la sociedad perseguir las aspiraciones que no pueden alcanzar sus integrantes por separado y contribuyen al logro de las aspiraciones u objetivos personales de sus integrantes. Es decir, que se trata de la entidad “organización” que permite (en una acción dirigida) a la sociedad alcanzar determinadas aspiraciones, metas y objetivos que cada uno de sus integrantes tiene por separado. Por ejemplo, si los padres (miembros de la organización familia) quieren que sus hijos estén preparados para los desafíos de la vida, pueden inculcarles valores acerca de lo que está bien o mal, pero para completar la formación requieren que sus hijos accedan a otros conocimientos más amplios,

¹² Kliksberg, B. en <https://sites.google.com/site/460lasorganizaciones/las-organizaciones-como-sistemas>

variados y abarcadores para que puedan orientar sus decisiones en el futuro. Esta información complementaria y sistematizada se la proporcionarán las organizaciones educativas.

Esta definición contiene una orientación humanística: las personas y sus actitudes, percepciones, capacidad de aprendizaje, sentimientos y expectativas, todas ellas derivadas de aspiraciones, son de suma importancia para el establecimiento de un modelo de hombre socio cooperativo (pretendo destacar la competencia de interactuar con los otros y cooperar).

El constructo teórico que sostengo aquí como modelo de hombre implícito viene a intentar explicitar un modelo de actuación compatible con un carácter particular de una cultura, noción que está simplificada en este trabajo (aunque no banalmente) a través de la noción de self.

Dado que en definitiva nos remite a diferentes rasgos identitarios, esto podría ser empleado para identificar tipos de perfiles en función "ser", "parecer ser" o "creer ser" de una determinada manera. De otro modo, toda organización cuenta con una expectativa de comportamiento para sus miembros, que traduce ya sea por vía de declaraciones, mensajes, acciones, normas, reglas de conducta o por vías más sutiles de carácter no consciente, que apuntan a la construcción de significados compartidos, por lo que se hace evidente que suscribe a una concepción particular de lo que es, parece ser o cree ser esa cultura.

Si bien está fuera del alcance de este trabajo desarrollar los conceptos de cultura organizacional, es interesante destacar que visitando la obra de Alcover de la Hera, se advierte que los modelos de creación del contrato psicológico ahí presentados, son compatibles con las concepciones de cultura sostenidas por dos autores clásicos como lo son Schein¹³ y Robbins¹⁴, ya que se alude a elementos que refieren a las cuestiones constitutivas de la cultura, que presentan tanto uno como otro autor.

La noción de cultura de Schein (conceptualizada como conjunto de presunciones básicas de carácter inconsciente compartidas por el grupo que aprende, en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que las ha trabajado lo suficiente para ser consideradas como válidas y, por lo tanto, dignas de ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas), queda reflejada en Alcover de la Hera (p:89) cuando explica la necesidad de consistencia entre el discurso y el acto de la organización condensada en el siguiente párrafo: "Cuando los términos del contrato se convierten en asunciones fundamentales, funcionan casi inconscientemente, como parte del mundo de la persona"¹⁵.

La noción de Robbins postula desde mi punto de vista un paradigma más cognitivo pues remite esencialmente al concepto de cultura como conjunto de significados compartidos. Se relaciona o se ve reflejada en Alcover de la Hera cuando presenta la visión de Sparrow al señalar que, a partir del contrato

¹³ Schein, Edgar (2002) La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica.

¹⁴ Robbins Stephen (1999) Op. Cit.

¹⁵ Alcover de la Hera , (2002),, Op. Cit, p: 89

psicológico, se crean imágenes e ideas (es decir marcos de referencia) que influyen sobre la interpretación y el sentido de lo que una promesa o un compromiso significan para un individuo”¹⁶

Por lo tanto, puede decirse que la noción de cultura y contrato psicológico están intrínsecamente relacionadas y por lo tanto sería válido desentrañar lo que cada cultura supone en cuanto a expectativa de comportamiento de sus miembros. De allí que se considerara provechoso proponer aquí diferentes tipos de organizaciones con sus modelos de hombre implícito: Organización Mecano, Organización Experta Organización Prismática, Organización Acople, Organización Alianza.

Otro aspecto interesante para explorar refiere a la necesidad de contextualizar la noción de contrato psicológico tanto en el ámbito micro como macro social y en este último caso también económico. Se tomarán como referencia estos niveles y los acuerdos (nuevo y antiguo) que se proponen como paradigmas de las relaciones laborales. Para estudiarlo y contextualizarlo a nivel micro, se podrán evaluar las tendencias de las relaciones entre empleado y empleador plasmadas en diferentes modos de estar en una organización (que denomino posicionamientos subjetivos frente a la organización) con el aporte de Krieger.

Entonces, en adelante se intentará: Pensar diferentes posicionamientos subjetivos frente a la organización (actitudes del individuo hacia la organización) en función del nivel de cumplimiento de las expectativas de los sujetos con relación a la organización en la cual se desempeñan. Luego, contemplar tendencias globales desde la perspectiva de los empleadores, reconociendo los cambios producidos en los modelos genéricos que responden a cambios profundos en las expectativas, considerando elementos que refieren al modelo taylorista y postaylorista, según los elementos que se presentan en la obra de Alcover de la Hera¹⁷.

Veamos aquí los posicionamientos subjetivos frente a la organización:

Según Schein, que la gente trabaje eficientemente, con compromiso y lealtad depende básicamente de dos condiciones:

1. La medida en que se compaginen las expectativas del individuo y las de la organización en términos de intercambios esperados.
2. La naturaleza de lo que en realidad se intercambia (suponiendo que exista algún acuerdo)

Los sujetos pueden adoptar diferentes actitudes hacia la organización en función de su aceptación o rechazo a las normas de la organización y por ello podríamos advertir, en la práctica, lo que llamo “estado de salud” del contrato psicológico en una organización determinada.

Tomaremos como referencia el marco teórico presentado por Krieger (2001)¹⁸ el cual es compatible con lo expresado por Alcover de la Hera¹⁹ en el siguiente párrafo: “Los contratos implican la existencia de cooperación, colaboración, consenso, pero con frecuencia también originan disputas, desacuerdos y

¹⁶ Alcover de la Hera , (2002),, Op. Cit, p: 95

¹⁷ Alcover de la Hera, (2002), Op. Cit. P: 22

¹⁸ Krieger Mario (2001) Sociología de las Organizaciones, Brasil: Prentice Hall. P: 95-96

¹⁹ Alcover de la Hera , (2002) Op. Cit. P: 58

conflictos. Los contratos se utilizan para caracterizar y servir como vehículos de intercambios puramente económicos como de intercambios sociales, cuyas bases se encuentran en el consentimiento, la aceptación y establecimiento de vínculos comunitarios” (Rousseau y McLean Parks, 1993).

En ese párrafo se pueden visualizar posicionamientos que refieren al conflicto, al desacuerdo y otras que representan consenso, lo cual es presentado por Krieger en el esquema mostrado más abajo.

Dicho esquema introduce las nociones de normas obligatorias y periféricas, frente a las cuales los sujetos pueden oponerse o manifestarse a favor. Se entiende que las normas obligatorias refieren al proyecto de la Organización y su aceptación es condición de afiliación continua en la organización, mientras que las periféricas refieren a aquellas cuestiones que regulan el día a día de los miembros de la empresa y que es deseable pero no esencial aceptarlas.

| Normas obligatorias | Normas periféricas | Actitud del individuo hacia la organización |
|---------------------|--------------------|---|
| Acepta | Acepta | Conformidad: el individuo trata de encajar completamente en la organización. |
| Rechaza | Acepta | Rebelión Subversiva: la persona oculta su propia rebeldía. |
| Rechaza | Rechaza | Rebelión abierta: Conlleva a la pérdida voluntaria o involuntaria de la afiliación. |
| Acepta | Rechaza | Individualismo creativo: preocupación por las metas básicas de la organización para ayudar a lograrlas. |

A mi entender, el caso de conformidad reflejaría una situación en la que él o los miembros de la organización tienden a conformarse con lo que se les demanda. En este caso, tanto proyecto como pautas de trabajo son aceptados de conformidad.

La situación de rebelión subversiva, denunciaría que los miembros no están de acuerdo con el proyecto que la empresa sustenta pero realizan las tareas y cumplen con la normativa interna, con el objetivo de continuar formando parte, ocultando su disconformidad (la cual entiendo que se muestra a nivel latente a través del “trabajo a reglamento”). Podría relacionarse con una implicación con la organización, desde un modelo calculador, donde se valorarían los aspectos denominados transaccionales (intercambios de carácter básicamente económico).

A mi entender, la situación de rebelión abierta expresa la disconformidad explícita del trabajador, que originaría la renuncia voluntaria, el despido de este o la posición amenazante que podría ser expresada bajo la forma “si no te gusta, despedime”.

La última posición, denominada individualismo creativo, reflejaría la situación de empleados que a mi entender adhieren al proyecto de la organización pero que no están de acuerdo con las reglas actuales y al no ser su posición destructiva con relación al proyecto, promueven el cambio de reglas, pautas, modos de hacer el trabajo y funcionan como una fuerza instituyente. Considero valedero pensar en este caso como fuerza que promueve el cambio organizacional entendido como resultante de la dialéctica que se establece entre lo

instituido y lo instituyente. La fuerza instituyente que triunfa se instituye, y en ese mismo momento, por el simple efecto de su afirmación y consolidación, se transforma en instituido y convoca a su instituyente.

Citando a Schvarstein²⁰, "los sistemas sociales permanecen mientras son permanentemente re-producidos, y esta re-producción no es sólo repetición de lo ya dado. Toda desviación respecto al momento precedente es potencialmente una forma de organización alternativa, que puede ser suprimida por mecanismos correctores instituidos, sobrevivir como diferencia tolerada, o fortalecerse hasta ser adoptada como nueva pauta, en cuyo caso le atribuimos ser instituyente en el mismo momento en que se llega a ser instituida. Nada es instituyente o instituido por naturaleza o por su lugar en la estructura sincrónica". Es la observación de los procesos lo único que nos permite atribuir uno u otro carácter a cada momento en la historia de la organización de la cual estemos hablando.

Cambios producidos en los modelos genéricos de relaciones laborales: Alcover de la Hera presenta en la página 23, de la obra tomada en este trabajo como referencia fundamental, los criterios que rigen en lo que denomina "Antiguo Acuerdo" y "Nuevo acuerdo", regidos por la lógica moderna (Taylorista) y posmoderna (Postaylorista) respectivamente, presentadas en el siguiente cuadro:

| "Antiguo Acuerdo" | "Nuevo acuerdo" |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad a largo plazo. • Salario equitativo a buen rendimiento. • Escenario de empleo estructurado y predecible. • Carrera profesional dirigida por la organización. • Recompensa por el tiempo y el esfuerzo empleados. • Ingresos proporcionales a la experiencia o el estatus. • Perspectivas de promoción y apoyo en compensación por "llegar más allá de los objetivos". • Confianza e inversiones mutuas. | <ul style="list-style-type: none"> • Sin seguridad • Salario elevado por un alto rendimiento. • Escenario de empleo flexible y ambiguo. • Carrera profesional dirigido por el individuo. • Recompensa por el rendimiento y los resultados esperados. • Ingresos proporcionales al rendimiento. • Actitudes puramente transaccionales; mentalidad marcada por una relación "esto por aquello". • Escasa confianza y mucho cinismo. |

El contraste entre la visión de uno y otro es claro. Son, en muchos casos, pares antitéticos.

Mirando prospectivamente, el reproche es obvio. Las nuevas formas de regulación de las relaciones contractuales, sobre todo para quienes recién se incorporan al mercado de trabajo, no implican una situación en la que la ocupación es garantía de estabilidad sino precariedad, denuncia Alcover de la Hera²¹, posición con la que coincido.

Estos cambios afectan en forma directa al contrato psicológico y se ha ido evolucionando (¿?) con estos cambios, pasando de empleos para toda la vida a una mejora de la empleabilidad, de lealtad hacia la empresa a compromiso con los proyectos actuales, de una actitud o mentalidad marcada por el intercambio desde el polo relacional a una transaccional, del salario vinculado a la antigüedad al salario relacionado con la

²⁰ Schvarstein, Leonardo (1991): Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos Aportes (Buenos Aires: Paidós,

²¹ Alcover de la Hera (2000), Op. Cit. P: 25

contribución a los resultados, de promoción según antigüedad a promoción según desempeño, de incentivos basados en el nivel y estatus a incentivos basados en la reputación personal. Todo ello ha ido dando forma a una nueva manera de entender el trabajo en sí y la relación sujeto organización.

La pretendida identificación del sujeto con la organización, ofrece muchas ventajas a las organizaciones: mayor compromiso, lealtad y estándares de alto rendimiento. En cambio, los beneficios para las personas, en este último esquema no son claros...

Itinerarios impensados...

Iba a concluir el trabajo realizando un cruce entre el modelo que se promueve como encuadre contractual actual y las expectativas de comportamiento que sostienen las distintas generaciones que aparecen en el mercado de trabajo, a saber: Baby boomers (1947 a 1964) / (1946 a 1960), generación X (1965 a 1980) / (1961 a 1979), generación Y (1980 en adelante) (1980 a 1995), generación Z (1995-2000) (a incluirse próximamente en el mercado de trabajo). Ver nota al pie sobre los diferentes "recortes"²².

Sin embargo, considero más provechoso destinar este espacio a reflexionar sobre la situación que se plantea en la actualidad, considerando lo que siempre digo: quienes trabajamos en este campo operamos en el "entre", precisamente en la articulación entre la subjetividad y la organización. Trabajamos para que las organizaciones alcancen sus fines, procurando al mismo tiempo la mejora de la calidad de vida laboral de los sujetos concretos que las habitan, tratando de que los miembros de una organización determinada logren un estado emocional positivo que puedan poner al servicio del trabajo, podríamos decir actuando tanto sobre los factores higiénicos como motivacionales, planteados por Herzberg.

Ahora bien, debemos actuar en un escenario donde discurso y práctica organizacional muchas veces funcionan de un modo ambiguo, confuso, donde se proclama tender a integrar y alinear las necesidades y valores de la organización con aquellas necesidades individuales de los trabajadores y sin embargo se promueven encuadres contractuales no concordantes. Al mismo tiempo, las empresas están preocupadas por la escasez de talentos y desconcertadas y molestas a la vez con las actitudes de los miembros de la generación Y, debido al perfil individualista, autónomo, y defensor de su ámbito personal, el cual se valora por encima del ámbito de trabajo en su escala de valores. Se expresa que se visualiza una disminución de la "ambición profesional" en favor de la cantidad de tiempo con la familia y allegados, y menos aceptación de la presión laboral.

Por su parte, los Y, consideran que pueden aprender rápidamente, asumir un alto grado de responsabilidad y realizar aportes significativos mucho antes de lo que los mayores creen (destacando que son quienes los contratan, en la mayoría de los casos). En general, los Y, se aburren con las tareas repetitivas y muestran un uso pobre de su energía y de su tiempo, en un trabajo en el que no se los toma seriamente.

²² Se indican diferentes fechas tentativas para los agrupamientos en función de contar con estas variantes en los materiales de lectura suministrados en el Seminario. Los que están indicados en negrita corresponden a la exposición de la Lic. Sol Peruzzi

Así las cosas, subyace de fondo una gran incompreensión entre generaciones, y muchos cuestionan a "los Y" en su comportamiento²³. Sin embargo, considero que "los Y" tienen algo sumamente "saludable": se las ingenian para que el encuadre de trabajo propuesto (aludiendo al nuevo acuerdo) "no los dañe". Son conscientes de la precariedad del contrato, entendida como lo opuesto a la estabilidad y por eso circulan por el mercado laboral como beduinos²⁴, armando su propia carpa en el desierto. Este modelo no es "sano" y a mi juicio revela una modalidad defensiva de contacto con la institución trabajo, teniendo en cuenta que las nuevas condiciones en las que se intenta captar a los trabajadores, afectan no solo las vertientes económica y social sino sus componentes psicológicos y psicosociales, vinculados a la actividad laboral y a las relaciones del trabajo con otros ámbitos de la vida.

Las estadísticas referidas a los Y, nos muestran una realidad que alarma. Aparecen nuevas políticas de RR.HH. Nuevos objetos simbólicos como intento de trueque para atraer a los de esta generación (¿nuevos espejitos de colores?).

Veamos esto:

Sólo 1 de cada 5 (18 por ciento) tiene previsto permanecer en su empleo a largo plazo, el 38 por ciento está buscando activamente nuevas propuestas, y el 43 por ciento restante está abierto a ofertas. El 52 por ciento afirma que el progreso profesional es el principal atractivo en un empleador, incluso por encima de salarios competitivos, y el 95 por ciento considera que el balance entre la vida personal y el trabajo es importante²⁵.

Los Y son beduinos, sujetos nómadas... y aún así deben ser conquistados con nuevas monedas de trueque. Por ahora, se intenta seducirlos con algunos de estos "espejitos de colores":

- Ambiente chill out (videojuegos, sala de relax, PlayStation y wii)
- Becas de formación (grado y posgrado)
- Clases de música en la oficina
- Descuentos en agencias de viaje
- Día de cumpleaños libre
- Días extras de vacaciones
- Gimnasio
- Home Office
- Horario de verano
- Horario flexible

²³ Los siguientes materiales de lectura del seminario ilustran la problemática intergeneracional : El caso HBR por Tamara Erickson de la Harvard Business Review, Febrero 2009; Choque de Generaciones: "Del Conflicto a la acción" Gestión V14 N2, mar-abr 2009; "Descifrando Códigos" Gestión V14 N2, mar-abr 2009. "Vientos de Cambio" Gestión V14 N2, mar-abr 2009; "La muerte de la política de la oficina" por Marilyn Moats Kennedy Gestión V14 N2, mar-abr 2009.

²⁴ Se da el nombre de beduinos a los árabes nómadas que viven en los desiertos de Arabia Saudita, Siria, Jordania, Irak e Israel. significa morador del desierto: allí donde no existe población fija, es decir, el desierto. Su fuerza, agresividad, y tácticas de combate fueron, en gran medida, eficaces para el triunfo del Islam sobre los grandes imperios sedentarios vecinos.

²⁵ Datos de la Encuesta sobre Diversidad Generacional – Mercer – Marzo 2012, "Millennials at work - Reshaping the workplace", PwC presentada por la Lic. Sol Peruzzi.

- Jornadas de trabajo reducidas
- Licencias extendidas sin goce de sueldo
- Mejor en bici
- Portal web de beneficios
- Programa de Wellness (masajes, yoga, fruta, recreación)
- Running Team, tennis team
- Vestimenta casual

La queja sobre la falta de compromiso serio, la queja sobre los intentos fallidos de conquista de “estos nómadas” se hace escuchar: Estos recursos humanos, pese a semejantes dádivas!... son “insobornables”!... (recordemos que solo el 18 por ciento está dispuesto a permanecer en la organización).

Las áreas de RRHH: ¿Qué hacemos?.. ¿Damos más?.. ¿Qué más damos?... Damos?... ¿Cómo atraer y retener recursos humanos cualificados, en una etapa productiva de sus vidas?...

Considero que el tema es más profundo... Mientras reflexionaba acerca de esto, recordé un artículo que leí hace mucho, mucho tiempo... Un interesante artículo de Mario Ackerman²⁶, quien manifestaba ya en ese entonces el disgusto que le causaba la expresión recursos humanos, según él: “funesta, ominosa, horrible, terrible, cruel, desafortunada”; hoy naturalizada, aceptada y utilizada de manera generalizada para referirse a las personas. Sin embargo, puede ser analizada, examinada, intentando develar la lógica que subyace en términos de relación a la que convoca, a propósito de lo examinado.

El trabajo, desde mi concepción, es una actividad vital de sostén tanto psíquico como socioeconómico. Dijimos aquí que la organización funciona como articuladora del deseo pero esto supone “una subjetividad ahí”. Claro está, no un recurso, una cosa.

Por su parte, dice Ackerman: “El trabajo es una energía esencial. Quien presta su trabajo no da ningún objeto patrimonial, sino que se da a sí mismo. El trabajo es el hombre mismo en situación de actuar. Y cuando se presta en relación de dependencia –que es el ámbito en el que normalmente se utiliza la expresión recursos humanos-, se configura esa relación de poder que supone que ese trabajador, amén de darse él mismo, resigna una porción de su libertad”. Es necesario explicitar que recursos humanos es una expresión, definida unilateralmente, desde la sede del poder, bajo un encuadre de trabajo postayloriano determinado por variables que están basadas en las necesidades de producción y que tal como se expresa, soslaya el componente esencial: lo humano, que aparece como un adjetivo que denota lo accidental o secundario. Diría Ackerman, el reproche es obvio. El trabajador es un sujeto. El recurso un instrumento.

Subyace aquí una lógica de relación entre trabajadores y empleadores que se articula en el contrato psicológico, hoy debilitado, posible de ser ilustrado como se mencionara al inicio de este trabajo desde la metáfora de la liquidez de Bauman. Con los trabajadores se es empleador en cambio los recursos se tienen.

²⁶ Ackerman, Mario (1995) Relaciones Laborales y Seguridad Social, nota editorial “Si son humanos, no son recursos”, Ediciones Interoceánicas S.A. año I –nro. 7, setiembre 1995.

La relación con los trabajadores es de convivencia. Con los recursos es de uso. Como dice el dicho "Cualquier semejanza con la realidad es mera coincidencia..."

Sin embargo, los indicadores nos muestran una preocupante realidad, semejante a la que Ackerman presentó allá y entonces con toda crudeza: tal vez los empleadores se encuentren cada vez más con trabajadores parecidos a los recursos: insensibles, desapasionados... ¿Y qué decir sobre el modelo social de convivencia?...

Parecería que el escenario muestra un empobrecimiento en el compromiso de lo psíquico con la institución trabajo y se me ocurre instalar una pregunta, que aparece remotamente entre líneas en un breve documento, que obtuve a través de la búsqueda en Internet para profundizar sobre este tema, cuyo autor parece ser Juan Francisco Tejera Concepción.

Me pregunto: ¿estamos ante indicadores que revelan una verdadera ideología defensiva en tanto dimensión específica, que se instala como resistencia colectiva frente a una situación que puede llegar a desencadenarse en el trabajo o que ya está presente en el trabajo?, algo así como una ¿resistencia colectiva frente a ser convocado como recurso? ... ¿El "modelo del beduino" como lo llamo y propongo aquí, es en sí mismo una resistencia frente a una situación que se percibe amenazante, porque implica el borramiento de la subjetividad del trabajador, a quien se lo convoca como recurso? ... ¿Hay algo que resiste la articulación?.

Tal vez valga la pena pensarlo desde la lógica del Don, propuesta por Mauss²⁷. Comprender la propia existencia desde la lógica del don, significa percatarse de que el fin esencial de vivir consiste en dar lo que uno es, en exteriorizarlo, puesto que solo de ese modo se enriquece cualitativamente la realidad, se continúa el proceso creativo del mundo.

Desde la visión filosófica de Marx²⁸, somos praxis, existimos en una relación dialéctica con el mundo, somos creadores y creados. Por medio del trabajo el hombre transforma la naturaleza y crea objetos. El producto es obra humana, proyección u objetivación del hombre. Por medio del trabajo el hombre pone la naturaleza a su servicio, la humaniza pero al mismo tiempo el hombre se humaniza a sí mismo. Si el trabajo es de este modo la autoexpresión del hombre y el proceso de su autodesarrollo, debería ser pues fuente de satisfacción para éste. ¿Verdad?

Quedan planteados interrogantes y la sensación de no saber qué hacer con relación a algunas cuestiones...

Pienso que está bien que este trabajo termine así... La duda interpela, incita, posibilita seguir pensando y actuando en función de los hallazgos. La sensación de no saber qué hacer, como dice Dejours²⁹, en su excelente libro *Sexualidad y Trabajo*, nos obliga a ampliar nuestras posibilidades: "Las habilidades

²⁷ Marcel Mauss fue un antropólogo y sociólogo que en su Ensayo sobre el don señala la relevancia del esquivo y polisémico concepto de intercambio.

²⁸ Karl Marx, fue un filósofo, intelectual y militante comunista alemán de origen judío. Sus escritos más conocidos son el Manifiesto del Partido Comunista (en coautoría con Engels) y El Capital.

²⁹ Dejours, C (2012) Trabajo y Sexualidad Colección de Psicoanálisis, Sociedad y Cultura Editorial Topía : Buenos Aires

profesionales se forjan en el esfuerzo por superar los obstáculos que opone el mundo a la maestría técnica. No son preexistentes al trabajo sino una de sus "propiedades emergentes".

BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman, M (1995) Relaciones Laborales y Seguridad Social, nota editorial "Si son humanos, no son recursos", Ediciones Interoceánicas S.A. año I –nro. 7, setiembre 1995.
- Alcover de la Hera, C (2002) El contrato Psicológico, El componente implícito de las Relaciones Laborales Ediciones Aljibe: España
- Bauman, Z. (2006) Modernidad Líquida Fondo de Cultura Económica: Buenos Aires
- Dejours, C (2012) Trabajo y Sexualidad Colección de Psicoanálisis, Sociedad y Cultura Editorial Topía : Buenos Aires
- Filippi G (2008) El Aporte de la Psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional, Eudeba: Buenos Aires, 6ta. Reimpresión
- Krieger M (2001) Sociología de las Organizaciones, Brasil: Prentice Hall.
- Robbins S (1999) Comportamiento Organizacional, Capítulo 16, La cultura organizacional México: Prentice Hall.
- Schein, E (2002) La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica.
- Schlemenson, A (1993) Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Buenos Aires: Paidós Capítulo 2.
- Schvarstein, L (1991): Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos Aportes Buenos Aires: Paidós,

PÁGINAS Y ARTÍCULOS CONSULTADOS:

- Drucker, P La Sociedad De Las Organizaciones en <http://geraldharo.blogspot.com.ar/2011/09/drucker-y-la-sociedad-de-organizaciones.html>
- Kliskberg, B. en <https://sites.google.com/site/460lasorganizaciones/las-organizaciones-como-sistemas>
- Schvarstein, Leonardo en <http://es.scribd.com/Walruses/d/53732229-Resumen-Psicologia-Social-de-las-Organizaciones-Schvarstein-doc-aq>
- El caso HBR por Tamara Erickson de la Harvard Business Review, Febrero 2009;
- Choque de Generaciones: "Del Conflicto a la acción" Gestión V14 N2, mar-abr 2009;
- "Descifrando Códigos" Gestión V14 N2, mar-abr 2009. "Vientos de Cambio" Gestión V14 N2, mar-abr 2009;
- "La muerte de la política de la oficina" por Marilyn Moats Kennedy Gestión V14 N2, mar-abr 2009.
- Datos de la Encuesta sobre Diversidad Generacional – Mercer – Marzo 2012, "Millennials at work - Reshaping the workplace", PwC presentada por la Lic. Sol Peruzzi.

AUTOR

SUSANA ENCAJE

Lic. en Psicopedagogía. Universidad del Salvador.

Egresada de la Escuela de Psicología y Sociología de las Organizaciones.

Prof. ISFDyT Dr. Pedro Goyena

Profesora de Ciencias de la Educación. Instituto Superior Juan XXII

Profesora de Filosofía. Instituto Superior Juan XXIII.