



**Tipo de documento: Tesis de Maestría**

**Título del documento: Construcción y reconstrucción del contrato psicológico: el caso de un Programa de Jóvenes 2005**

**Autores (en el caso de tesis y directores):**

**Melisa Inés Olza**

**Mario Poy, dir.**

**Datos de edición (fecha, editorial, lugar,**

**fecha de defensa para el caso de tesis): 2016**

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.  
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: [https://creativecommons.org/choose/?lang=es\\_AR](https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR)



AUTOR: LIC. MELISA INÉS OLZA



**UBA**  
Universidad de Buenos Aires



# Construcción y reconstrucción del contrato psicológico

---

El caso de un Programa de Jóvenes  
Profesionales 2005

**Tesis para optar por el título de Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo  
Facultad de Ciencias Sociales – Universidad de Buenos Aires**

DIRECTOR: DR. MARIO POY

CIUDAD DE BUENOS AIRES

2015

## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo estudiar el proceso de construcción de los contratos psicológicos, los elementos intervinientes y las relaciones entre ellos. El caso de estudio elegido es un Programa de Jóvenes Profesionales (PJP) implementado por una empresa petrolera multinacional en 2005. Este caso tiene algunas características que fueron de utilidad para los propósitos de investigación, como el hecho de que los JP ingresaron en el mismo momento y fueron receptores de los mismos mensajes organizacionales. Adicionalmente, los Programas de Jóvenes Profesionales son una práctica de reclutamiento y selección vigente que no ha sido abordada desde al ámbito de la investigación y que no ha sido, según la bibliografía consultada, tomados como objeto de investigación. Se realizó un estudio cualitativo, utilizando el método de la Teoría Fundamentada en los Datos. La recolección de los datos se hizo por medio de entrevistas y el análisis de documentos internos.

En primer lugar, se exponen el marco metodológico y el marco teórico, con la teoría del contrato psicológico de D. Rousseau y la teoría del *sensemaking* de Weick como ejes principales. Luego, se describen los PJP en Argentina y las particularidades del caso de estudio. A continuación, se desarrolla un modelo sobre el proceso de construcción y reconstrucción de los contratos psicológicos y la influencia de la identidad grupal en dicho proceso. Finalmente, se exponen las conclusiones y los desafíos futuros.

## ABSTRACT

This research aims to study the process of construction of psychological contracts, the elements involved and the relationships between them. The chosen case study is a Young Professionals Program (YPP) implemented by a multinational oil company in 2005. This case has some useful features for research purposes, such as the fact that the Young Professionals joined the company at the same time and were receptors of the same organizational messages. Additionally, Young Professional Programs are a current recruitment and selection practice that has not been studied and, according to the literature, neither has been taken as a research object. A qualitative study was conducted, using the Grounded Theory method. Data collection was done through interviews and internal document analysis.

First, the methodological framework and theoretical framework are developed, with Rousseau's Psychological Contract Theory and Weick's sensemaking as main concepts. Then, YPPs in Argentina and the particularities of the case study are described. After that, a model that describes the process of construction and reconstruction of psychological contracts and the influence of group identity in the process unfolds. Finally, conclusions and future challenges are presented.

## Indice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>8</b>
1.1 Objetivos y propósitos de investigación .....	9
1.2 El contenido de esta tesis .....	10
<b>2. Abordaje metodológico.....</b>	<b>13</b>
2.1 Presentación .....	13
2.2 Metodología de investigación .....	13
2.3 Estrategias de muestreo, recolección y análisis de datos .....	14
<b>3. El contrato psicológico: un nuevo viejo concepto.....</b>	<b>17</b>
3.1 Presentación .....	17
3.2 Orígenes y antecedentes.....	17
3.3 La reconceptualización de D. Rousseau: de lo interrelacional a lo intrapersonal, de expectativas a promesas y el rol de la mutualidad.....	19
3.4 Conceptos relacionados .....	23
3.5 Limitaciones y líneas de investigación .....	26
<b>4. Sensemaking: un abordaje de proceso .....</b>	<b>29</b>
4.1. Presentación .....	29
4.2 El ingreso a una organización, la socialización y la búsqueda de sentido: el modelo de Louis .	30
4.3 <i>Sensemaking</i> : el modelo de Weick y la construcción de sentido basada en la identidad.....	33
<b>5 El proceso de formación del contrato psicológico .....</b>	<b>37</b>
5.1 Presentación .....	37
5.2. Modelo del proceso de construcción del contrato psicológico .....	37
5.2.1 Esquemas cognitivos previos .....	38
5.2.2 Ingreso.....	39
5.2.3 La necesidad de encontrar sentido .....	40
5.2.4. <i>Sensemaking</i> .....	40
5.2.5 Contrato psicológico .....	43
5.2.6 Relaciones entre los elementos del modelo .....	43
<b>6. Los Programas de Jóvenes Profesionales.....</b>	<b>47</b>
6.1 Presentación .....	47
6.2 Los Programas “JP”. Definición y objetivos. ....	48
6.2.1 La estrategia comunicacional: “Aprendé con nosotros” o “Buscamos futuros líderes” .....	49
6.2.2 Metodologías de reclutamiento y selección .....	50
6.3.3 Perfil requerido .....	53

6.3.4 Condiciones de ingreso e inducción.....	55
6.3.5 Programa de capacitación .....	56
6.3.6 Los mentores y los tutores .....	56
6.3.7. Gestión de los programas: la disrupción del talento y la brecha generacional.....	58
<b>7. El caso de estudio: el Programa de Jóvenes Profesionales de Energy Int., edición 2005 .....</b>	<b>61</b>
7.1 Presentación .....	61
7.2 La compañía.....	61
7.3 El primer Programa de Jóvenes Profesionales de Energy Int. ....	62
7.3.1 Definición y objetivos.....	62
7.3.2 Perfil requerido .....	63
7.3.3 Reclutamiento .....	63
7.3.4 Selección .....	64
7.3.5 Condiciones de incorporación.....	64
7.3.6 Actores clave.....	65
7.3.7 Inducción.....	66
7.3.8 Capacitación.....	66
7.3.9 Evaluación del Programa .....	67
7.4 Los participantes .....	67
<b>8. Esquemas cognitivos previos: los cimientos sobre los cuales construir el contrato psicológico .....</b>	<b>70</b>
8.1 Presentación .....	70
8.2 El conocimiento previo de la empresa .....	70
8.3 Los “Programas JP”: una marca instalada. ....	72
8.4 Sentando las bases.....	73
<b>9. Ingresar “por la puerta grande”.....</b>	<b>75</b>
9.1 Presentación .....	75
9.2 Mensajes implícitos .....	76
9.2.1 El proceso de reclutamiento y selección como una instancia de comunicación. Los assessment centers. ....	76
9.2.2 La fiesta de bienvenida: “bombos y platillos” .....	79
9.2.3 La capacitación .....	81
9.2.4 Conocer la organización: visitas a locaciones.....	82
9.2.5 La tarea.....	83
9.3 Mensajes explícitos.....	85
9.3.1 ¿Quién contrata por la organización?.....	85

9.3.2 Los representantes de la organización.....	87
9.4 “Por la puerta grande y con alfombra roja” .....	89
9.5 Ensamblando las piezas del esquema propio .....	91
<b>10. De mensajes a promesas: construcción y reconstrucción de sentido.....</b>	<b>92</b>
10.1 Presentación .....	92
10.2 Las promesas: “el futuro de la compañía” .....	93
10.3 La contribución exigida: promesas de los JP a la compañía .....	94
10.4 La revisión del contrato psicológico: “A mí no me prometieron nada” .....	95
10.4.1 Los mecanismos de defensa.....	97
10.4.2 Comparación con el contexto.....	99
10.4.3 Situación de la empresa como moderador de la ruptura del contrato .....	102
10.5 Reconfigurando los contratos psicológicos iniciales .....	104
<b>11. Identidad: Ser un JP .....</b>	<b>105</b>
11.1 Presentación .....	105
11.2 Conformación del grupo .....	105
11.3 La red social informal .....	108
11.4 El perfil JP.....	109
11.5 Relación con el resto de los empleados .....	111
11.6 Identidad compartida: “Somos los JP” .....	112
<b>12. Conclusiones .....</b>	<b>118</b>
12.1 Proceso de construcción del contrato psicológico y elementos intervinientes.....	118
12.2 Reconstrucción de los contratos psicológicos.....	127
12.3 Influencia de la identidad grupal.....	129
12.4 Desafíos futuros .....	131
<b>Anexo I – Programas de Jóvenes Profesionales en el mercado de trabajo argentino 2005-2014</b> .....	<b>133</b>
<b>Anexo II – Listado de entrevistas realizadas .....</b>	<b>151</b>
<b>Anexo III – Índice de figuras .....</b>	<b>152</b>
<b>Trabajos citados.....</b>	<b>153</b>

## **Agradecimientos**

A Mario Poy, director de esta investigación, por su interés, apoyo y valiosos aportes.

A Julieta Franchi, Silvina Guerra y María Constanza Castro, por compartir su profundo conocimiento de los Programas de Jóvenes Profesionales y la riqueza de sus experiencias.

A todos los “JotaPé” entrevistados, por la apertura con que se brindaron a esta investigación y por la profundidad, ingenio y agudeza de sus análisis. No sólo me facilitaron el proceso de investigación sino que lo hicieron más interesante y entretenido.

A mi familia y amigos, que escucharon hablar estoicamente de esta tesis, alentándome a continuar e interesándose en el proceso.

A todos ellos: ¡Gracias por acompañarme!

### **Dedico esta tesis**

a Ofelia y Rolando, mis padres, por su confianza en mí y por alentarme siempre.

Ustedes me enseñaron el valor del esfuerzo y me inspiran con su ejemplo.

## 1. Introducción

El trabajo humano, y en especial su manifestación más importante desde fines del siglo XVIII, el empleo asalariado, ha sido estudiado desde diversos campos del conocimiento como la economía, la política, la psicología y la sociología, entre otros. A medida que se fueron ampliando los estudios sobre este fenómeno de la sociedad moderna y sus consecuencias en diferentes aspectos de la vida de los trabajadores, se fue poniendo de manifiesto su multidimensionalidad y la relevancia de su naturaleza y significación. Se comenzó a estudiar tanto la dimensión subjetiva como la intersubjetiva del trabajo (Dejours, 2000).

Al trabajar durante años en el área de Recursos Humanos, estas dimensiones subjetiva e intersubjetiva de las que habla la teoría fueron tomando para nosotros la forma de vívidas experiencias, situaciones particulares que presenciamos, historias de la vida laboral de las personas. Historias, en definitiva, que hacían a su identidad.

Dentro de estas experiencias, una llamó particularmente nuestra atención: la de un Programa de Jóvenes Profesionales (PJP) que vimos desarrollarse desde su inicio en 2005.

Era difícil no enterarse del lanzamiento de este PJP, por la elevada exposición que tuvo tanto dentro como fuera de la compañía. Y, una vez ingresados, los Jóvenes Profesionales (en adelante, los “JP”) tampoco eran fáciles de ignorar. Todos en la empresa sabían quiénes eran y las diferentes consecuencias de su ingreso movilizaron a la compañía por un tiempo.

“Algo” los diferenciaba del resto. Sus actitudes, sus expectativas y su nivel de involucramiento parecían tener un sello propio, como si el vínculo laboral establecido con la empresa fuera diferente al del resto de los empleados. A raíz de la observación de esta situación se fueron formando los primeros interrogantes que dieron lugar a esta investigación.

Con el correr del tiempo, comenzaron a manifestarse quejas y reclamos por parte de los participantes del programa. Algunos JP dejaron voluntariamente la compañía expresando su descontento, lo que nos llevó a preguntarnos si en ese vínculo particular de trabajo se habían dado condiciones que llevaran a un desacuerdo de creencias y expectativas entre la empresa y los empleados.

Por otro lado, nos interesaba comprender cómo influía el sentido de pertenencia con respecto al grupo (“los JP”) en las percepciones sobre sus vínculos laborales individuales.

Estas inquietudes fueron dando forma a la pregunta de investigación, con la relación empleado-empendedor como principal protagonista.

### **1.1 Objetivos y propósitos de investigación**

Esta investigación tiene como objetivo dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se construye el vínculo laboral entre los participantes de un programa corporativo de selección de jóvenes profesionales y la empresa contratante, desde la perspectiva de los participantes?
- ¿Qué elementos participan en la construcción y reconstrucción de este vínculo? ¿Cómo estos elementos son percibidos y afectan las expectativas de los trabajadores, y cómo éstas a su vez intervienen en el vínculo empleado-empendedor?
- ¿Cómo influye la identidad grupal en este proceso?

Planteadas las preguntas, comenzamos una indagación con la intención de explorar las diferentes corrientes teóricas que el ámbito de la investigación ha generado para el abordaje del vínculo laboral. Fue así como nos encontramos con el concepto de Contrato Psicológico (Rousseau D. M., 1989).

Consideramos que este concepto es de suma utilidad para ayudarnos a entender el desarrollo del vínculo de los empleados con su empleador, al captar el mundo de la subjetividad de sus vivencias y la asignación de significados a los eventos del entorno laboral.

A su vez, pensamos que las particularidades de nuestro caso de estudio podrían sumar nuevos aportes a la teoría del contrato psicológico. Al tratarse de empleados que ingresaron en un mismo momento de tiempo y que fueron receptores de los mismos mensajes organizacionales, nos permite indagar sobre los elementos comunes que llevaron a la conformación de los contratos psicológicos individuales.

Este estudio tiene, además, propósitos prácticos y de investigación.

Como propósito de investigación podemos señalar, como será desarrollado en profundidad en el capítulo teórico sobre contrato psicológico, la necesidad de abordar desde el ámbito académico el proceso de construcción de los contratos psicológicos. Un abundante cuerpo de investigaciones analiza las consecuencias de la ruptura de los contratos psicológicos, dejando

subdesarrollada la investigación sobre su formación (Rousseau D. M., 2001). Adicionalmente, la mayoría de los trabajos sobre el tema utilizan la metodología cuantitativa (Conway & Briner, 2005), dejando así un espacio a la investigación cualitativa para profundizar sobre los significados y las representaciones de los individuos sobre la relación de empleo.

Por otro lado, el hecho de que sea escasa o nula la investigación académica sobre los PJP como práctica de reclutamiento y selección, constituye un propósito de investigación adicional.

Desde el punto de vista de la práctica profesional, según se ha comprobado a lo largo de nuestra trayectoria en Recursos Humanos, las organizaciones disponen de gran cantidad de herramientas para gestionar los diversos aspectos de los vínculos laborales (herramientas de selección, formación, retención, planeamiento del capital humano y hasta de desvinculación en una última instancia) (Alles, 2009; Bohlander & Snell, 2008) pero es escaso el interés que se ha prestado a la construcción del vínculo empleado-empleador. Es por eso que uno de los propósitos prácticos es el de aportar herramientas a la Gestión de los Recursos Humanos que tengan el foco en el proceso de formación del vínculo laboral, antes que en la administración de las consecuencias de esta construcción.

En conclusión, el aporte esperado en el plano teórico es aumentar el conocimiento tanto sobre el proceso de formación de los vínculos laborales como sobre los PJP. En cuanto a los aportes prácticos, se espera contribuir a la generación de prácticas de Recursos Humanos que favorezcan la administración de las relaciones empleado-empleador desde sus inicios.

## **1.2 El contenido de esta tesis**

A continuación presentamos brevemente el contenido de cada capítulo.

En el capítulo 1 presentamos el tema de investigación de manera introductoria, detallando los objetivos de investigación y los propósitos que ésta persigue, tanto en el ámbito académico como en el mundo del trabajo.

El capítulo 2 aborda la metodología de investigación utilizada, así como las estrategias de muestreo, recolección de datos y análisis de los mismos.

El capítulo 3 desarrolla el marco teórico de la investigación, focalizado en el concepto de contrato psicológico. Iniciamos con los antecedentes que dieron lugar al mismo y luego se

hace referencia a su primera aparición, en los años sesenta. Por último, se presenta con mayor detalle la reconceptualización del contrato psicológico, originada en el trabajo de Denise Rousseau de 1989, que será la corriente teórica utilizada a lo largo de esta tesis.

El capítulo 4 presenta la segunda parte del marco teórico. Mediante el concepto de *sensemaking*, se pretende abordar la formación de los contratos psicológicos desde una perspectiva de proceso. Para ello, se presentan brevemente los modelos de Louis (1980) y de Weick (1995) que servirán de base al modelo que se utilizará para acercarse a los datos.

En el capítulo 5 se propone un modelo integrador de elaboración propia. Este modelo no se impone sobre los datos condicionando los hallazgos de investigación, si no que obra como un eje articulador que permite el desarrollo de los resultados de forma ordenada. Aquí se utiliza el concepto de *sensemaking* para describir la formación de los contratos psicológicos como un proceso individual continuo y con elementos interrelacionados.

El capítulo 6 brinda una descripción general de los PJP en el mercado argentino. Para escribir este capítulo hemos consultado diversas fuentes, como la prensa local, avisos de Programas de Jóvenes Profesionales de diferentes compañías en periódicos o páginas web, manuales de Recursos Humanos y, principalmente, la experiencia y conocimiento de tres consultoras especializadas en el tema.

El capítulo 7 desarrolla el caso de estudio, presentando algunas características de la compañía donde tuvo lugar el programa analizado y detallando los aspectos formales del Programa de Jóvenes Profesionales Energy Int. edición 2005. Adicionalmente, se presenta un perfil general de los participantes del programa.

En el capítulo 8 comienza el desarrollo de la investigación. Siguiendo el modelo propuesto en el capítulo 5, iniciamos con el análisis de los esquemas cognitivos de los JP que antecedieron a la relación con su empleador. Desarrollamos cada uno de ellos: el conocimiento previo de la empresa y el de los PJP como marca instalada en el mercado de trabajo; y comenzamos a delinear la importancia de éstos para la construcción de los contratos psicológicos de los participantes del programa.

El capítulo 9 aborda la primera parte de la construcción del contrato psicológico: los mensajes recibidos, tanto de forma explícita como implícita. Aquí se describen cada uno de los elementos comunicacionales de los que los JP fueron receptores y se comienza a vislumbrar la trama de significados que les fueron asignando.

En el capítulo 10 llegamos al corazón del contrato psicológico: las promesas percibidas. A través del proceso de *sensemaking* abordamos la construcción de los contratos psicológicos iniciales, tanto desde los derechos como de las obligaciones. Luego, a raíz de los resultados de investigación, llegamos a la etapa de reconstrucción de los contratos psicológicos. Analizamos la naturaleza dinámica de los mismo y los posibles motivos de la modificación de los contratos iniciales.

En el capítulo 11, por último, desarrollamos la influencia de la identidad grupal en el proceso de construcción de los contratos psicológicos de los JP. Luego de hacer un recorrido por la conformación del grupo y las representaciones de los JP sobre su identidad grupal, analizamos las causas, consecuencias y efectos sobre la identidad individual y la relación con otros empleados de la compañía.

El capítulo 12 sintetiza las conclusiones de la investigación, desarrollando los aportes y limitaciones y delineando futuros caminos de investigación posibles.

## **2. Abordaje metodológico**

### **2.1 Presentación**

Siguiendo a Vasilachis de Gialdino (1992), consideramos que los paradigmas son marcos teórico-metodológicos de interpretación de los fenómenos sociales creados y/o adoptados por los científicos sociales de acuerdo a su cosmovisión filosófica, su estrategia de acceso a la realidad, la adopción o elaboración de conceptos dentro de una teoría, el contexto social, la forma de compromiso existencial y la elección de los fenómenos sociales que analiza.

De acuerdo a esta definición, la presente investigación se enmarca dentro del paradigma interpretativo, “cuyo fundamento radica en la necesidad de comprender el sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes” (Vasilachis de Gialdino I. , 2006).

La elección de uno o varios paradigmas lleva a la adopción total o parcial de las leyes y métodos implícitos en ellos (Vasilachis de Gialdino I. , 1992), por lo que los presupuestos epistemológicos que guían esta investigación están relacionados con el paradigma interpretativo al que pertenece. La forma de conocer la realidad, no una realidad objetiva sino una creada por los propios actores a través de los significados compartidos, se sitúa en la “comprensión de las estructuras significativas del mundo de la vida, por medio de la participación en ellas a fin de recuperar la perspectiva de los participantes y comprender el sentido de la acción en un marco de relaciones intersubjetivas” (op. cit.).

Por medio de la participación del investigador en los contextos de vida de los investigados, se pretende comprender su visión y los significados que le atribuyen a la relación de empleo.

### **2.2 Metodología de investigación**

Maxwell propone que “un propósito en particular que merece ser reflexionado es su motivación para elegir un enfoque cualitativo” (Maxwell, 1996). Muchas investigaciones sobre la dinámica del vínculo laboral utilizan el método cuantitativo como estrategia de investigación (Topa, Morales, & Palací, 2005; Gracia, Silla, Peiró, & Fortes-Ferreira, 2006; Alcover C. M., 2007; Topa Cantisano, Palací Descals, & Morales Domínguez, 2004). Esto deja un espacio abierto a la indagación más profunda, vinculada con las subjetividades, los significados, las emociones (Maxwell, 1996). La investigación cualitativa tiene una ventaja para captar este mundo de la “perspectiva del participante” que, si bien está presente en los

estudios cuantitativos, parece de más difícil acceso por esta vía metodológica. Además, como señalan varios autores (Britan, 1978; Patton, 1990, citados en Maxwell, 1996), la fortaleza principal de la investigación cualitativa es la de llegar a conocer los procesos por los cuales tienen lugar los acontecimientos (Maxwell, 1996). La pregunta de investigación indaga sobre un proceso, el de la construcción del vínculo laboral, por lo que consideramos que este es el método más adecuado para abordarla.

### **2.3 Estrategias de muestreo, recolección y análisis de datos**

El presente es un estudio de caso, de acuerdo a la definición de Stake: “El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 2007). Para captar las particularidades del caso, se utilizaron dos métodos de recolección de datos: las entrevistas a los participantes del PJP y a consultoras especializadas en este tipo de programas y el análisis de documentación interna de la empresa para obtener información sobre los mensajes emitidos durante la realización del programa, tanto a los propios participantes como al resto de la comunidad, medios de prensa y otros actores sociales.

Con respecto a la estrategia para el análisis de los datos, se utilizó el método de la Teoría Fundamentada en los Datos (Grounded Theory), que permite generar teoría en forma sistemática por medio de la codificación explícita y de procedimientos analíticos (Glaser & Strauss, 1967). Como señalan los autores, este método “facilita especialmente la generación de teorías de proceso, secuencia y cambio, pertenecientes a organizaciones, posiciones e interacciones sociales” (op. cit.). Glaser sostiene que “la Teoría Fundamentada opera a un nivel conceptual, relacionando concepto a concepto y de esta manera puede develar la estructura latente que está siempre allí y conduce y organiza el comportamiento y sus aspectos psicosociales” (Glaser B. G., 2002).

Charmaz (2000) sigue los lineamientos de la Teoría Fundamentada, pero discute la afirmación de Glaser, sosteniendo que los datos no son una realidad latente esperando a ser descubierta ni tienen un status objetivo, sino que son reconstrucciones de experiencias y significados. En este estudio y considerando que se adecúa más a los presupuestos epistemológicos definidos previamente, se utilizó la orientación constructivista de Charmaz para aplicar la Teoría Fundamentada en los Datos.

Es también en base a este abordaje constructivista que se permite la introducción de un contexto conceptual que guíe la investigación, dado que el método original desarrollado por

Glaser y Strauss demanda que la teoría emerja después de recoger los datos y no antes, como sucede en las perspectivas deductivas (Trinidad A., 2006).

El análisis se realizó con el soporte del software de investigación Atlas.ti.

En cuanto a las decisiones de muestreo, se utilizó el método denominado “muestreo teórico”, donde el proceso de recolección de datos es controlado por la teoría emergente (Glaser & Strauss, 1967). Con el objetivo de captar adecuadamente la heterogeneidad de la población a estudiar y de establecer comparaciones entre diferentes escenarios o individuos (Maxwell, 1996), la variable inicial de selección de los individuos fue si continuaba trabajando en la compañía o no. De esta manera se tuvo acceso a diferentes puntos de vista, luego las sucesivas entrevistas fueron definiendo aquellos aspectos sobre los que se debía volcar la búsqueda de información adicional (Glaser & Strauss, 1967).

El tamaño de la muestra estuvo determinado por lo que Glaser y Strauss denominan “saturación teórica”, que sucede cuando el investigador juzga que el significado de los datos adicionales puede ser explicado por las categorías ya desarrolladas en el análisis (op. cit.).

En un período de tiempo de un año y medio, se realizaron diez entrevistas semi-estructuradas a jóvenes profesionales, de los cuales cuatro habían dejado la empresa voluntariamente y el resto seguía siendo empleado. Las entrevistas se desarrollaron en lugares convenidos con los entrevistados y tuvieron una duración promedio de una hora. En algunos casos, las entrevistas se dieron en las propias oficinas de la empresa.

Asimismo, se realizaron dos entrevistas semi-estructuradas a tres profesionales del área de la consultoría, especializadas en el diseño e implementación de Programas de Jóvenes Profesionales. Estas entrevistas tuvieron lugar en las oficinas de las profesionales entrevistadas y duraron aproximadamente una hora y media.

Otra de las fuentes utilizadas para la investigación fue la recolección de información sobre PJP. Para ello, se visitó los sitios web de las principales empresas del mercado argentino en los rubros de energía, industria, consumo masivo, banca y farmacéutica. Un consolidado de la información obtenida se muestra en el Anexo I.

Adicionalmente, con el objetivo de reconstruir las particularidades del caso de estudio, se analizó gran cantidad de documentación interna de la compañía relacionada con el Programa de Jóvenes Profesionales Edición 2005. Así, se analizaron fichas de evaluación de los

assessment centers, comunicaciones internas, presentaciones informativas y de inducción, informes de evaluación del programa, el cuadernillo del tutor, planes de acción, cronogramas de actividades, contenidos de los cursos de formación y relevamientos de percepciones de los participantes del programa realizados por la empresa. Esta documentación permitió contrastar las percepciones de los jóvenes profesionales con las comunicaciones efectivamente emitidas por la compañía.

Luego de la recolección de la información previamente descripta, comenzó la etapa de análisis.

Para ello, utilizamos la ayuda del software de investigación cualitativa Atlas.Ti, con el que organizamos los datos en categorías significativas y los comparamos entre ellos, utilizando el método de comparación constante que es constitutivo de la Teoría Fundamentada en los Datos (Glaser & Strauss, 1967). Siguiendo la recomendación de la teoría utilizada, el proceso de análisis fue complementado con la elaboración de memos, que fueron sintetizando los hallazgos de investigación a medida que estos ocurrieron, y relacionándolos con la teoría sobre contrato psicológico (Rousseau D. M., 1989) y *sensemaking* (Weick, 1995).

### **3. El contrato psicológico: un nuevo viejo concepto.**

#### **3.1 Presentación**

El contrato psicológico es, en términos de las ciencias sociales, un concepto viejo (Conway & Briner, 2005). Fue nombrado por primera vez por Argyris, en su libro “Entendiendo el comportamiento organizacional” en el año 1960 (Argyris, 1960) y desarrollado luego por varios autores como Schein, Levinson y otros (Schein E. H., 1965; Levinson, Price, Munden, & Solley, 1962). Sin embargo, su desarrollo no fue continuo, ya que durante varias décadas recibió escasa atención desde el ámbito académico. A finales de los años ochenta, Rousseau retoma el desarrollo del concepto desde una perspectiva diferente (Rousseau D. M., 1989) y a partir de su trabajo renace una corriente de investigación cada vez más rica sobre el tema. En nuestro país, y en Latinoamérica en general, el concepto de contrato psicológico se mantiene prácticamente inexplorado.

Por esta razón, en el presente capítulo desarrollaremos el concepto en profundidad, delineando los fundamentos de la Teoría del Contrato Psicológico. Señalaremos sus orígenes y posibles antecedentes, es decir, las teorías previas en las que se asientan sus bases. Desarrollaremos las diferentes corrientes de investigación y nos centraremos en la que ha sido escogida para el desarrollo de esta tesis. Finalmente, abordaremos en forma breve cuáles han sido los principales focos de atención de las investigaciones sobre el contrato psicológico hasta la actualidad y sus limitaciones.

#### **3.2 Orígenes y antecedentes**

Como señalamos anteriormente, el término contrato psicológico fue utilizado por primera vez por Argyris. Este autor aplica el concepto para describir la relación entre un grupo de empleados y los supervisores de una fábrica, donde existe un entendimiento implícito sobre ciertas condiciones de trabajo, como el estilo de liderazgo utilizado por la línea de supervisión (Argyris, 1960).

Este concepto, de alguna manera nombrado al pasar por Argyris (Anderson & Schalk, 1998), es retomado por Levinson y otros en su libro “Men, management and health”, donde los autores lo definen como "una serie de expectativas mutuas de las cuales las partes de una relación pueden no estar remotamente conscientes pero que de todas formas gobiernan su relación con el otro" (Levinson, Price, Munden, & Solley, 1962, pág. 21). En este trabajo, en

el que se realizaron 874 entrevistas a empleados de una planta de servicios públicos de Estados Unidos, se analizó la relación posible entre la salud mental de los trabajadores y el contrato psicológico, consistente en expectativas implícitas, frecuentemente formadas antes o fuera de la relación de trabajo actual, que tienen para las partes una cualidad obligatoria. En otras palabras, las partes creen que la otra parte está obligada a cumplir, por medio de la reciprocidad, con sus expectativas. Se introduce aquí por primera vez el concepto de *expectativas mutuas*, que aparecerá en la mayoría de las conceptualizaciones subsiguientes de la primera etapa de desarrollo de la teoría.

Unos años más tarde, Schein lo define en su libro de Psicología Organizacional de esta forma: "el contrato psicológico implica que el individuo tiene una variedad de expectativas de la organización y que la organización una variedad de expectativas de él", éstas no están plasmadas en un ningún acuerdo formal entre el empleado y el empleador, pero "operan poderosamente como determinantes de la conducta" (Schein E. H., 1965).

Los tres autores anteriormente citados fueron los primeros en dar entidad al concepto de contrato psicológico, pero existen otros cuerpos de teorías previas cuyos aportes tuvieron gran influencia, como la Teoría del Contrato Social desarrollada por filósofos políticos y sociales como Hobbes y Locke, la Teoría del Equilibrio de Barnard y la Teoría Psicoanalítica de Menninger (Roehling, 1997). Señalaremos brevemente estos antecedentes, considerando que el conocimiento de los fundamentos sobre los que se construyó la teoría del contrato psicológico contribuye al entendimiento de su naturaleza y alcance.

Algunos autores consideran que las teorías de los contratos sociales, desarrolladas principalmente por Hobbes, Locke y Rousseau en los siglos XVII y XVIII, pueden haber prestado un marco general para el desarrollo del concepto (Schein E. , 1992; Wellin, 2007). Sin embargo, los autores no ofrecen desarrollos teóricos que aborden esta relación. En un artículo que relaciona ambas teorías, Thompson y Hart (Thompson & Hart, 2006) sostienen que las decisiones de individuos y grupos sobre las conductas correctas o incorrectas forman con el tiempo patrones de conducta que, luego de largos períodos de tiempo, "se vuelven institucionalizados como expectativas macro-sociales que guían la conducta moral". Según este abordaje, los contratos psicológicos serían la unidad más pequeña de construcción de expectativas y normas, que mediante la acumulación con otros y el paso del tiempo llevarían a la formación de los contratos macro-sociales. Aunque la perspectiva del contrato psicológico no genera principios morales universales que gobiernan el contexto macro-social,

sí permite observar cómo los actores individuales “construyen e interpretan los principios que ellos creen que deberían gobernar sus relaciones personales con las instituciones” (op. cit.).

El segundo antecedente importante es la Teoría del Equilibrio de Barnard (Barnard, 1938) y más específicamente el modelo de incentivo-contribución desarrollado por March y Simon, basado en el trabajo de Barnard (March & Simon, 1958). Barnard afirma que cada empleado en una organización recibe incentivos de parte de la misma y realiza a su vez contribuciones, en una relación de intercambio que determinará a fin de cuentas su continuidad en la organización (Barnard, op. cit.). El modelo incentivo-contribución elabora más en detalle la naturaleza de este intercambio, refiriéndose específicamente a un conjunto de obligaciones contractuales no escritas entre la organización y el empleado. Según este modelo, la continuidad de la membresía del individuo con la organización dependerá de una evaluación de la correspondencia entre los incentivos recibidos y las contribuciones realizadas (Roehling, 1997).

El tercer y quizás más reconocido antecedente es el desarrollo de Karl Menninger en su libro “Teoría de la técnica psicoanalítica” (Menninger, 1958) sobre la relación contractual implícita entre el analista y el paciente. Si bien Menninger no utiliza el término contrato psicológico hasta la reedición de su libro en 1970, su conceptualización se acerca mucho a la definición que hoy conocemos, al reconocer en la relación psicoanalítica un intercambio de bienes tangibles e intangibles, cuyo desequilibrio puede llevar a la disolución prematura del contrato (Conway & Briner, 2005). Levinson et al. (1962) reconocen la influencia que tuvo la idea de Menninger sobre los aspectos intangibles de las relaciones contractuales en su desarrollo del concepto de contrato psicológico (Roehling, 1997).

### **3.3 La reconceptualización de D. Rousseau: de lo interrelacional a lo intrapersonal, de expectativas a promesas y el rol de la mutualidad.**

Como señala Roehling (1997), el artículo de Denise Rousseau (1989) publicado en el *Employee Rights and Responsibilities Journal* marca una transición y el comienzo de una nueva y vigorizada etapa de investigación en el campo del contrato psicológico, que da lugar a lo que hoy se conoce como investigación contemporánea en el tema.

Entonces, ¿Qué es lo que cambia y cuáles son las consecuencias? Realizaremos un análisis detallado para llegar a la construcción del concepto tal como será utilizado en esta investigación.

Rousseau define el contrato psicológico como:

Las creencias de un individuo con respecto a los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona y otra parte. Las principales cuestiones aquí incluyen la creencia de que se ha hecho una promesa y se ha ofrecido una consideración a cambio, obligando a las partes a un conjunto de obligaciones recíprocas. (Rousseau D. M., 1989, pág. 123)

La primera diferencia que podemos observar en esta nueva definición del concepto, es que ya no se trata de *expectativas mutuas*, sino de *las creencias de un individuo*. El contrato pasa de ser una relación de intercambio, donde ambas partes eran capaces de sostener expectativas sobre la conducta del otro, a convertirse en un constructo intrapersonal, donde la relación de intercambio sigue existiendo, pero “desde los ojos del observador” (Rousseau D. M., 1989). La formulación de Rousseau pone al contrato psicológico en la mente del empleado (Herriot, Manning, & Kidd, 1997). La organización, por su parte, provee el contexto en el que este contrato se desarrolla (Schalk & Roe, 2007). Rousseau sostiene que las organizaciones, como entidades abstractas, no pueden sostener contratos psicológicos (Rousseau, op. cit.).

En trabajos posteriores, Rousseau avanza sobre esta línea caracterizando a los contratos psicológicos como esquemas mentales sobre la relación de empleo (Rousseau D. M., 1998; Rousseau D. M., 2001). Un esquema es la organización cognitiva o modelo mental de elementos conceptualmente relacionados (Beck, 1967; Horowitz, 1988; Stein, 1992, citados en Rousseau, 2001). Representa una abstracción prototípica de un concepto complejo, uno que gradualmente se desarrolla de la experiencia pasada, y subsecuentemente guía la forma en que la nueva información es organizada (Stein, 1992). En términos del concepto de contrato psicológico, éste constituye un esquema que permite que los empleados definan qué implica la relación de empleo y provee una guía para la recolección e interpretación de promesas intercambiadas. De esta manera, las promesas son percepciones subjetivas de lo que se expresó y su significado, y no una realidad objetiva (De Vos, Buyens, & Schalk, 2005).

Los esquemas son los lentes a través de los que son seleccionadas e interpretadas las experiencias subsecuentes, por lo tanto es posible que un mismo evento organizacional (como un comunicado en intranet o un curso de inducción a la compañía), analizados mediante el filtro de dos contratos psicológicos diferentes, arrojen diversas interpretaciones (Rousseau D. M., 2001).

La segunda diferencia con respecto a la conceptualización tradicional, es la referencia a promesas y el abandono del uso del término expectativas.

Una de las razones por las que la teoría del contrato psicológico ha recibido críticas es por la vaguedad de la definición del constructo (Guest, 1998). Términos como expectativas, promesas u obligaciones parecían usarse indistintamente en las conceptualizaciones, generando confusión. Como señala Roehling, existen razones tanto teóricas como empíricas para evitar el uso de estos elementos de creencia como intercambiables a la hora de definir y medir el constructo del contrato psicológico (Roehling, 2008). En términos de investigación empírica, varios estudios apoyan esta afirmación, señalando que las obligaciones no cumplidas resultan en reacciones negativas por parte de los empleados cuyo efecto es más fuerte que el de las expectativas no cumplidas (Robinson S. , 1996; Turnley & Feldman, 1998).

Según el Diccionario de la Real Academia Española, una promesa es una “expresión de la voluntad de dar a alguien o hacer por él algo” (RAE, 2001). Rousseau (1989) fue la primera investigadora en incorporar este término a la definición de contrato psicológico, distinguiendo entre dos tipos de promesas: las que surgen de las palabras, de forma oral o escrita, y las que se derivan de la interpretación de acciones. Esta última parte sugiere que existe una promesa cuando hay condiciones de contexto que crean expectativas en el otro. Siguiendo a Rousseau (2001), “ni las palabras ni las acciones en sí mismas constituyen una promesa, sino que las palabras o acciones en contexto señalan que se ha hecho un compromiso. Esta conexión entre contexto, palabras y acciones crea significado”. Rousseau (op. cit.) destaca la importancia del contexto, señalando que existen determinadas situaciones de las cuales es más probable que se deriven promesas. Por ejemplo, si en una entrevista de selección, donde es esperable que se hagan promesas, el reclutador menciona algún aspecto del trabajo (ej: el promedio de pago de la empresa para posiciones similares, o hace referencia a que la mayoría de los empleados rotan de posición en determinado lapso de tiempo) es válido que el empleado tome esa declaración como una promesa y que ésta pase a formar parte de su contrato psicológico.

El contexto también actúa como reforzador de las promesas percibidas, de modo que es más probable que se tomen como promesas aquellos eventos que son consistentes con factores de contexto como la situación o la cultura organizacional. Por ejemplo, en una empresa que es reconocida en el mercado por desarrollar a sus empleados y ofrecerles planes de carrera, es

más probable que los empleados interpreten ciertos eventos, como el pago de un curso de posgrado, como la promesa implícita de una promoción.

La introducción del elemento promisorio deja afuera del contrato psicológico un rango de situaciones que antes entraban en juego. Entre ellas están las expectativas basadas en experiencias pasadas de trabajo (Morrison & Robinson, 1997) y en general todas aquellas que antecedan la relación laboral, que eran un eje importante en la conceptualización de Levinson y otros (Levinson, Price, Munden, & Solley, 1962), como las generadas por relatos de otros empleados en la propia empresa o en otras, o las expectativas generadas por la reputación de la empresa en el mercado de trabajo. Esta delimitación tiene consecuencias relevantes a la hora de medir el concepto en estudios empíricos, ya que se refiere al evento más acotado en que una promesa ha sido percibida por el empleado. En palabras de Rousseau y McLean Parks (1993) “mientras todas las promesas involucran expectativas, las expectativas no necesariamente involucran un elemento promisorio”. Las promesas generan un mayor compromiso psicológico que las expectativas generales (Guest, 1998).

En cuanto a las obligaciones, que también forman parte de varias definiciones (Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Guest, 1998; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994), según la visión contemporánea más aceptada sólo forman parte del contrato psicológico si el individuo percibe que éstas provienen de una promesa. Las obligaciones que, por ejemplo, se derivan de contribuciones hechas a otros empleados por el empleador, caen fuera del ámbito del contrato (Morrison & Robinson, 1997). Es decir que si un empleado cree que su empleador está obligado a proveerle clases de idioma porque otros empleados en la compañía las toman, siempre que el empleador no haya hecho promesas, implícitas o explícitas, esta obligación percibida no forma parte del contrato psicológico que allí se desarrolla.

La tercera diferencia tiene que ver con la mutualidad. Si bien éste es un valor profundamente enraizado en la teoría del contrato psicológico, relativo a la relación de intercambio y la reciprocidad que debe haber entre las partes para mantener la justicia o equilibrio del trato, Rousseau introduce una variación. Ya no es la mutualidad lo que importa sino la *mutualidad percibida* (Rousseau D. M., 1998).

¿Cuáles son las implicancias de este cambio? Si tomamos como ejemplo la definición de Kotter, en la que el contrato psicológico es "un contrato implícito entre un individuo y su organización que especifica lo que cada uno espera dar y recibir del otro en la relación" (Kotter, 1973) podemos concluir que tanto el empleado como la organización tienen un

conocimiento general de lo que se espera de ellos en la relación de intercambio. Esto puede suceder con la parte explícita del contrato, pero resulta mucho más complejo que el contenido implícito del mismo sea entendido por ambas partes por igual. Rousseau, por su parte, afirma que la mutualidad no es una condición requisito (Rousseau D. M., 1990). Lo importante es que haya una percepción de parte del empleado de que ambas partes están de acuerdo. En la literatura sobre percepciones, se ha notado ampliamente la tendencia hacia el falso consenso, en la que los individuos son más propensos a creer que una gran parte de los otros individuos piensan como ellos (Rousseau, op. cit.). Esta tendencia puede llevar a que los empleados creen que la organización está de acuerdo con ellos en cuanto a los términos del contrato. En la práctica, sin embargo, las creencias de un individuo sobre lo que la organización espera de él puede diferir de lo que la compañía realmente le está pidiendo (Wellin, 2007).

En resumen, según la corriente de investigación contemporánea y a los efectos de este estudio, los contratos psicológicos son esquemas cognitivos sobre la relación laboral (Rousseau D. M., 2001), subjetivos y perceptuales (Robinson S. , 1996), basados en promesas (Rousseau D. M., 1989) y sujetos al cambio (Taylere, 2011).

### **3.4 Conceptos relacionados**

A continuación se presentarán brevemente algunos conceptos que son relevantes para la literatura del contrato psicológico y/o que serán utilizados a lo largo de esta investigación:

#### **Dimensiones: relacional y transaccional**

Dentro de la literatura del contrato psicológico, la tipología más desarrollada es la que diferencia los contratos en relacionales y transaccionales.

Conway y Briner (2005) afirman que la distinción transaccional-relacional está basada en el trabajo del académico legal MacNeil (1974, 1980; citado en Conway y Briner, 2005) y adaptada luego a la investigación organizacional por Rousseau y otros (Rousseau D. M., 1989; Robinson & Rousseau, 1994).

Los contratos transaccionales están compuestos por intercambios altamente específicos, probablemente de naturaleza financiera y/o material, con un horizonte de corto plazo y relaciones calculadas e instrumentales. Los relacionales, por su parte, están fundados en intercambios socio-emocionales, perspectivas de largo plazo y relaciones basadas en la confianza y el compromiso (Alcover, Iñigo, & Chambel, 2012). Estos últimos son entendidos subjetivamente por las partes del intercambio, y su negociación es mucho más probable que

sea de naturaleza implícita y que se vaya desarrollando conjuntamente con la relación laboral (Conway & Briner, 2005).

Esta distinción teórica nos ayuda a entender la naturaleza de los contratos, que en la práctica poseen componentes tanto relacionales como transaccionales, en diferentes medidas. Como explican Guzzo y Noonan (1994), ambas partes del contrato se influyen mutuamente. Los términos transaccionales de un empleado (ej: su nivel de pago, los beneficios otorgados, la categoría de su posición) pueden influir su visión de cómo deberían ser los términos relacionales (siguiendo el ejemplo: esperando un tratamiento preferencial, ser tenido en cuenta a la hora de las decisiones importantes, etc.). Lo mismo puede ocurrir en el sentido inverso, ya que un empleado cuyo contrato relacional sea fuerte, que se siente valorado por la organización y deposita en ella su confianza, podría ser más flexible al dejar de percibir algún término del contrato transaccional (por ejemplo: un menor bono anual).

Varios estudios encontraron una relación entre la dimensión relacional de los contratos y la satisfacción en el trabajo y la intención de quedarse en una organización (Robinson & Rousseau, 1994; Guzzo & Noonan, 1994; Guest & Conway, 2002). Además, en una investigación sobre la formación de los contratos psicológicos realizada sobre niñeras y sus potenciales empleadores, se descubrió que la discusión de los términos relacionales del contrato predecía sentimientos de mutua confianza (Millward Purvis & Cropley, 2003).

Cuando los empleados perciben que sus contratos psicológicos no están siendo cumplidos, es probable que “se retiren” de la relación (Anderson & Schalk, 1998), volcándose a los aspectos transaccionales de la misma y en obligaciones de corto plazo (Rousseau D. M., 1989).

### **Incumplimiento<sup>1</sup> y ruptura<sup>2</sup> de los contratos psicológicos**

Muchos investigadores se han dedicado a estudiar qué sucede cuando el contrato se rompe o, para ser más precisos, cuando se percibe que se ha roto. Si la percepción es que el contrato está siendo cumplido, entonces no parece haber motivos de preocupación. Pero cuando una de las partes incumple una cláusula del contrato a los ojos de la otra, ésta se vuelve explícita

---

<sup>1</sup> En inglés *breach*. Traducción propia.

<sup>2</sup> La traducción del término inglés *violation* es confusa en la literatura del contrato psicológico (Ej: Topa Cantisano, Descals y Morales Domínguez, 2004 utilizan la palabra *ruptura* como sinónimo de *violation*, mientras que Topa Cantisano y Morales Domínguez, 2004, la utilizan como sinónimo de *breach*. En esta investigación se decidió utilizar la traducción *violation/ruptura*.

y se convierte en un problema que requiere resolución y que tiene consecuencias sobre el vínculo (Franklin & Krieger, 2011).

El *incumplimiento* es la cognición por parte del empleado de que la organización ha fallado en cumplir una o más obligaciones dentro del contrato psicológico en una manera proporcional con las contribuciones hechas por él (Morrison & Robinson, 1997). Dada la naturaleza abarcativa, diversa y cambiante del contenido de los contratos psicológicos, los incumplimientos son comunes y, en algún grado, inevitables (Taylere, 2011). Los individuos registran estos hechos, aún cuando muchas veces éstos no provocan cambios en su comportamiento o en su desempeño (Wellin, 2007).

La *ruptura* de los contratos psicológicos, en cambio, se ha definido como “el estado emocional y afectivo que puede, bajo ciertas condiciones, seguir a la creencia de que una organización ha fallado en mantener adecuadamente el contrato psicológico” (Morrison & Robinson, 1997). La ruptura implica una dimensión cognitiva y otra emocional. La evaluación del estado de cumplimiento del contrato, de lo recibido a cambio de lo prometido, refleja un cálculo mental. Por otro lado, existe una “experiencia emocional fuerte” (Morrison & Robinson, op. cit.), que involucra sentimientos de traición, mayor estrés psicológico, enojo, resentimiento y sentido de injusticia, entre otros (Rousseau D. M., 1989).

Es importante notar que la ruptura puede surgir del incumplimiento del contrato psicológico *bajo ciertas condiciones*. No todas las evaluaciones del estado del contrato que den como resultado un desequilibrio entre lo prometido y lo recibido o entre lo recibido y lo entregado llevarán a sentimientos de ruptura del contrato psicológico. Como afirman Turnley y Feldman, luego de realizar un estudio sobre rupturas de contratos psicológicos en un proceso de reestructuración corporativa, cada individuo tendrá su propia percepción de qué constituye una ruptura del contrato.

Mientras algunos empleados consistentemente interpretan el recibir menos de lo prometido como una ruptura de sus contratos psicológicos, otros empleados aparentan examinar la situación para entender por qué la organización no mantuvo sus compromisos. Si los individuos perciben que la organización no pudo mantener sus promesas debido a fuerzas fuera de su control directo, ellos pueden estar decepcionados pero no percibir que sus contratos psicológicos han sido violados. (Turnley & Feldman, 1998)

Existen muchos estudios que confirman la relación entre la ruptura de los contratos psicológicos y diversas consecuencias negativas para las organizaciones. Los resultados muestran que aquellos empleados cuyos contratos psicológicos han sido violados están

menos comprometidos con la organización y tienen una menor performance en el trabajo (evaluada por su supervisor) (Lester, Turnley, Boodgood, & Bolino, 2012); tienen menos confianza y lealtad a la organización (Topa Cantisano, Palací Descals, & Morales Domínguez, 2004); realizan menos tareas extra-rol y tienen una peor conducta cívica dentro de la empresa (Robinson S. , 1996), tienen menores niveles de satisfacción en el trabajo y mayores intenciones de dejar la empresa voluntariamente (Robinson & Rousseau, 1994).

En otros términos, al ver perturbado el equilibrio de la relación por percibir que el empleador no está cumpliendo sus promesas y en ausencia de una solución legal, el individuo trata de restablecerlo por medio de comportamientos negativos para la empresa, que pueden ir desde el negativismo al robo, el acoso, el sabotaje y el vandalismo (Sutton & Griffin, 2004).

### **3.5 Limitaciones y líneas de investigación**

La permanencia del contrato psicológico en la investigación organizacional y la cantidad de estudios que abordan el tema, así como las discusiones académicas que ha suscitado (Guest, 1998; Rousseau D. M., 1998) dan cuenta de la relevancia del concepto. Sin embargo, éste no está exento de limitaciones.

#### **Consenso en la definición**

La primera, y ciertamente la más importante, es la falta de acuerdo sobre una definición generalizada del concepto. En palabras de Roehling (1997), “antes de gastar esfuerzo adicional en tratar de prescribir ciertos tipos de contratos psicológicos para ciertas situaciones, la investigación futura y lo que se escriba debería focalizarse en el desarrollo teórico del constructo del contrato psicológico en particular”.

Guest, uno de los principales detractores de la corriente desarrollada por Rousseau, señala que existe una necesidad urgente de que los investigadores demuestren que el concepto instalado por Rousseau y ampliado por otros se distingue claramente de otros constructos bien establecidos como la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional (Guest, 1998), evitando así la redundancia de conceptos.

#### **Investigación sobre el proceso de formación**

Tal como afirma Rousseau (2001), la investigación sobre los antecedentes y la formación de los contratos psicológicos es considerablemente menor que la de las consecuencias asociadas con él. Dentro de estos estudios, los más numerosos son aquellos que abordan el

incumplimiento o la ruptura de los contratos (Epitropaki, 2012; Lucero & Allen, 1994; Matthijs Bal, De Lange, Jansen, & Van Der Velde, 2008; Morrison & Robinson, 1997; Robinson S. , 1996; Sayers, Sears, Kelly, & Harbke, 2011; Schurer Lambert, Edwards, & Cable, 2003; Stoner & Gallagher, 2010; Topa Cantisano & Morales Domínguez, 2007).

Aunque, como señala Rousseau (2001), la investigación de la formación de los contratos psicológicos es relevante para poder entender sus dinámicas, existen escasos estudios empíricos sobre en esta línea (De Vos & Freese, 2011; De Vos, Buyens, & Schalk, 2005; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003; Millward Purvis & Cropley, 2003). El proceso de formación del contrato psicológico permanece teóricamente subdesarrollado y ha recibido limitada atención empírica (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003).

### **Metodología de investigación**

Conway y Briner, en su libro “Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research” (2005) hacen notar que existe en la investigación sobre el contrato psicológico una predominancia de los estudios cuantitativos, especialmente de las encuestas de cuestionarios transversales. Los autores tomaron como muestra 56 estudios empíricos que examinaban tanto los contenidos como la ruptura de los contratos psicológicos, de los cuales aproximadamente el setenta por ciento fueron basados en estudios de cuestionario transversales, veinte por ciento en encuestas longitudinales y diez por ciento en información cualitativa de entrevistas participantes.

Este resultado demuestra un sesgo hacia la investigación cuantitativa, dejando abierto un espacio para los aportes que pueda realizar el abordaje cualitativo a la teoría.

### **El contrato psicológico como proceso**

El hecho de que la mayoría de los estudios realizados sobre el contrato psicológico sean por medio de cuestionarios transversales, que analizan un único momento temporal, nos lleva al siguiente problema identificado por la comunidad académica: La falta de atención al contrato psicológico como proceso.

Como afirman Schalk y Roe (2007), el concepto del contrato psicológico es inherentemente dinámico. Éstos son establecidos en un punto de tiempo determinado, y se asume que son capaces de cambiar con el tiempo. En general, la naturaleza cambiante de los contratos psicológicos es compartida por los autores que investigan sobre el tema, pero esto no se

refleja en el abordaje metodológico de los estudios de investigación realizados. Como afirman Conway y Briner (2005), “la razón principal para tomar un abordaje de proceso es que el contrato psicológico, como la metáfora del contrato en la que está basado, es por definición un proceso que involucra una serie de eventos e interpretaciones que se desarrollan poco a poco e interpretaciones de esos eventos”.

Anteriormente citamos algunos artículos de investigación que abordan el proceso de formación de los contratos psicológicos, generalmente vinculándolo con la socialización en el momento de ingreso a una organización (De Vos & Freese, 2011; De Vos, Buyens, & Schalk, 2005; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003; Millward Purvis & Cropley, 2003). Sin embargo, aún falta investigar cómo y por qué cambian los contratos durante la relación de trabajo, y no sólo al inicio de la misma.

En respuesta a las limitaciones señaladas por los académicos especializados en el tema, esta investigación pretende contribuir al campo de estudio abordando la *etapa de formación* de los contratos psicológicos desde una *perspectiva cualitativa* que utiliza un *enfoque de proceso*.

## 4. *Sensemaking*: un abordaje de proceso

### 4.1. Presentación

Ya hemos mencionado en el capítulo teórico dedicado a desarrollar el contrato psicológico, que éste es un fenómeno de naturaleza dinámica. Siendo así, y como también lo señalamos anteriormente, es notoria la escasez de trabajos que sigan esta línea de investigación. Coincidimos con Conway y Briner (2005) cuando afirman “no podemos pensar en una sola pieza de investigación sobre el contrato psicológico que estudie el proceso en una forma que refleje los recientes avances en el entendimiento de cómo analizar procesos”.

En su libro, los autores hacen hincapié en este vacío de conocimiento y ofrecen dos modelos con los cuales se podría realizar este abordaje: las auto-narraciones de Gergen y Gergen (1988) y el *sensemaking*<sup>3</sup> de Weick (1995). Su objetivo es ofrecer ejemplos que permitan generar un espacio de investigación donde se utilicen otros marcos interpretativos de proceso a la hora de abordar los contratos psicológicos.

Así entonces, a continuación desarrollaremos dos teorías que consideramos pueden ayudarnos a responder nuestras preguntas de investigación desde una perspectiva de proceso.

La primera es el modelo de la búsqueda de sentido en la experiencia del ingresante desarrollado por Louis (1980). Esta teoría tiene para nosotros doble valor: por un lado, el buscado abordaje de proceso, y por el otro, el foco en el momento de ingreso de los individuos a las organizaciones, que es precisamente el momento de formación inicial de los contratos psicológicos como esquemas cognitivos.

El segundo concepto teórico-metodológico es el *sensemaking* de Weick (op. cit.). Cabe señalar que si bien éste fue uno de los modelos presentados por Conway y Briner (op. cit.), los autores lo utilizaron aplicándolo al concepto de incumplimiento del contrato psicológico, y no a su formación.

Finalmente, en el capítulo siguiente, presentaremos un modelo de elaboración propia, integrando los contenidos de los dos capítulos teóricos.

---

<sup>3</sup> Hemos decidido conservar el término original en idioma inglés. Si bien este concepto ha sido traducido como “proceso de construcción de sentido”, esta expresión se utiliza también para otras áreas (ej: construcción de sentido de textos literarios), por lo que puede prestar a confusión, perdiendo la especificidad.

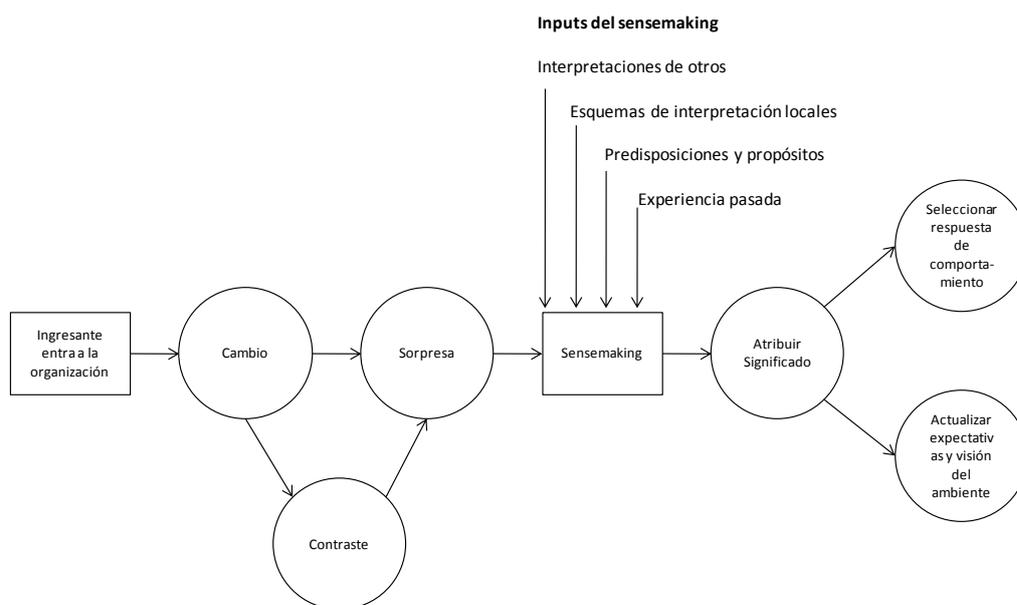
## 4.2 El ingreso a una organización, la socialización y la búsqueda de sentido<sup>4</sup>: el modelo de Louis

El trabajo de Louis (1980) aborda el momento de ingreso a una organización por parte de un individuo, considerando que esta experiencia de transición se caracteriza por una alta desorientación, un “sentirse de afuera” y una sobrecarga sensorial. Los ingresantes experimentan un “shock de realidad” (Hugues, 1958, citado en Louis, 1980), repentino, a menudo abrumador. No poseen esquemas previos que les permitan interpretar la información que reciben de sus jefes, de sus compañeros, de los distintos procesos organizativos. Como señala Louis (op. cit.), de toda esa avalancha de información, los ingresantes no tienen en claro “qué constituye una pista, y menos a qué se refieren las pistas, qué pistas requieren respuesta, o cómo interpretar y seleccionar estas respuestas”.

Es por medio del proceso de socialización que los nuevos miembros se convierten en parte de una organización. La socialización es el proceso por el cual “un individuo llega a apreciar los valores, habilidades, conductas esperadas, y conocimiento social esenciales para asumir un rol organizacional” (Van Maanen & Schein, 1979).

La figura 1 muestra el modelo de Louis, que desarrollaremos a continuación.

**Figura 1.** Construcción de sentido en el ingreso organizacional. Adaptado de Louis, 1980. Traducción propia.



<sup>4</sup> Louis utiliza la expresión “sense making” sin dar una definición del término, como hace posteriormente Weick.

Al momento de su entrada a la organización, el empleado se encontrará con tres características principales de la experiencia de ingreso: el cambio, el contraste y la sorpresa.

El *cambio* es definido dentro de este contexto como una diferencia objetiva en una característica principal entre el viejo y el nuevo escenario. Requiere que exista algo nuevo, ya sea positivo o negativo, que la persona debe enfrentar o a lo que necesita adaptarse. El carácter “objetivo” de la diferencia denota que ésta puede ser percibida por el individuo así como también por otros, que existe evidencia de una variación en algún factor. De hecho es posible que los cambios se conozcan por anticipado. Algunos ejemplos de cambio pueden ser la localización de la nueva organización, su estructura jerárquica, los nombres de las posiciones, el salario, el nivel de formalidad en el trato dentro de la organización, etc.

La segunda característica, el *contraste*, es de naturaleza subjetiva y es difícil que pueda anticiparse. Louis toma prestado el término contraste de la psicología gestáltica. En sus palabras, “involucra la emergencia en un campo perceptual de una “figura”<sup>5</sup> o características observadas, contra un fondo”. Las características que emerjan dependerán entonces de cada individuo. Ante una misma situación de cambio, dos empleados podrán identificar diferentes contrastes basándose en sus personalidades, sus preferencias, su experiencia pasada y otros aspectos de su identidad.

Brindaremos un ejemplo para reforzar el concepto: una persona puede saber que su nuevo empleo está localizado a mayor distancia de su casa que el empleo anterior, por lo que le llevará una hora más llegar a su domicilio. Esto constituye un cambio que se puede anticipar y es probable que el individuo lo haya sopesado a la hora de tomar la decisión de cambiar de empleo. Ahora bien, puede darse la situación de que el empleado encuentre que esta hora adicional de viaje hace que llegue a su casa más cansado y esto afecte la realización de actividades extralaborales, como ir al gimnasio. También podría suceder, por el contrario, que el empleado descubriera que puede dormir en el viaje, o sumar horas de estudio para su carrera universitaria. Estos últimos son ejemplos de contrastes negativos y positivos, y no dependen de la situación sino del individuo. Además, ambos requieren de algún tipo de adaptación por parte de éste. Una tercera posibilidad sería que ni los cambios en distancia ni en tiempo de viaje sean significativos para el individuo ni requieran de él adaptación alguna. En este último caso, no existiría contraste para esos factores en particular.

---

<sup>5</sup> Entre comillas en el original.

La tercera y última característica, la *sorpresa*, es definida por Louis como “una diferencia entre las anticipaciones de un individuo y las experiencias subsecuentes en el nuevo escenario”. Además, la sorpresa incluye las reacciones afectivas a cualquier diferencia, como el cambio y el contraste (Louis, op. cit.). En su modelo, la autora sostiene que existen una variedad de sorpresas, dependiendo de variables como el foco de las expectativas (en uno mismo o en el trabajo o en la organización), el nivel de conciencia de la expectativa (emergente, tácito y consciente) y la condición a posteriori de si esa expectativa fue cumplida o no.

Recurriendo al concepto de *esquemas cognitivos* que ya vimos en el capítulo anterior, Louis sostiene que las personas actuamos la mayoría del tiempo siguiendo guiones preprogramados, y que el pensamiento consciente no es una parte muy grande de nuestro modo de operar en el día a día. Con esta asunción como base, la autora sugiere que la sorpresa es uno de los tipos de eventos que provocan la cognición consciente (o *sensemaking*), y que ésta es inevitable en el proceso de ingresar a una organización.

El proceso de *sensemaking* tiene como objetivo interpretar o atribuir un significado, generalmente retrospectivo, a los eventos discrepantes que provocaron sorpresa. Para ello, los individuos se valen de ciertos *inputs*, tales como su experiencia pasada, sus características personales (por ejemplo, la predisposición de asignar causalidades a sí mismos o factores externos), sus esquemas interpretativos y sistemas culturales y, como un punto a destacar, la información e interpretaciones que otros pueden hacer de la situación.

Como última etapa del proceso, el significado atribuido guía la selección de las respuestas de comportamiento necesarias y lleva a una revisión del entendimiento de la situación que genera una actualización de las asunciones y las anticipaciones, es decir, una modificación de los esquemas cognitivos previos.

En su artículo, Louis destaca que el *sensemaking* que llevan a cabo los ingresantes al llegar a una organización puede ser inadecuado, comparado con el de miembros más antiguos. Una de las razones es porque los esquemas locales de interpretación les son desconocidos. Los ingresantes no tienen suficiente información e historia para saber por qué y cómo surgen las sorpresas y qué significan. Ante la necesidad de entender los eventos discrepantes y la ausencia de guiones nuevos, los individuos utilizarán esquemas de interpretación desarrollados en experiencias anteriores, que podrían ser disfuncionales en el nuevo ambiente.

La segunda razón por la cual los ingresantes están en peores condiciones que los miembros antiguos para encontrar el sentido, es la falta de acceso a la información y a las interpretaciones que otros hacen de la situación. La relación con otros en la organización, que durante las primeras etapas está aún en desarrollo, posibilita realizar un “test de realidad” para chequear cuán adecuadas son las percepciones de los nuevos miembros. Así como también la información obtenida en ese intercambio con otros llevará a interpretaciones más completas, por medio de la adquisición de un diccionario de significados específicos del contexto actual (Louis, op. cit.).

### **4.3 Sensemaking: el modelo de Weick y la construcción de sentido basada en la identidad**

Para Weick (1995), el proceso de *sensemaking* significa literalmente lo que su término en inglés indica: la construcción de sentido. Por medio de éste, los agentes activos construyen eventos, “estructuran lo desconocido”.

Las personas construyen sentido cuando perciben que el estado del mundo actual es diferente al estado del mundo esperado o cuando no encuentran una forma conocida de enfrentarse al mundo que perciben (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Cuando el flujo de eventos o la secuencia de acciones organizadas que es nuestra vida se ven interrumpidos, es necesario darle sentido a esa disrupción, encontrando las razones que le permitirán retomar la actividad interrumpida (Weick, op. cit.).

La disrupción está ligada a las emociones. Si la interrupción se interpone en el cumplimiento de una secuencia organizada, los individuos probablemente experimenten enojo. Si, en cambio, se ha acelerado el cumplimiento de esta secuencia, el sentimiento derivado será de placer, o de alivio si encuentran una manera de eludir la interrupción al flujo de eventos.

Entonces, ¿qué es para Weick el *sensemaking*? Se trata de “una secuencia en la cual la gente interesada en la identidad en el contexto social de otros actores entabla circunstancias continuas de las cuales extraen pistas y hacen sentido plausible retrospectivamente, mientras enactúan<sup>6</sup> más o menos orden en estas circunstancias continuas”. En esta definición están

---

<sup>6</sup> La expresión “enactuar” es un neologismo que proviene del verbo inglés *to enact*, que significa “poner en ejecución” (por ejemplo una ley), pero también “representar” o “actuar” en el sentido que se le da al trabajo del actor. Lo que en suma desea enfatizar es la “creciente convicción de que la cognición no es la representación de un mundo pre-dado por una mente pre-dada sino más bien la puesta en obra de un mundo y una mente a partir de una historia de la variedad de acciones que un ser realiza en el mundo”. (Varela, 2000, citado en (Ojeda, 2001)

condensadas las siete características del proceso que desarrolla Weick, y que repasaremos brevemente para ahondar en la comprensión del mismo.

El *sensemaking* es entendido como un proceso que es:

a) Basado en la construcción de la identidad

“La idea de que el *sensemaking* es auto-referencial sugiere que el yo, antes que el ambiente, puede ser el texto que necesita interpretación” (Weick, op. cit.).

Es decir que, como señalan Weick, Sutcliffe y Obstfeld (2005), quienes pensamos que somos, es decir, nuestra identidad como actores organizacionales da forma a lo que actuamos y a cómo interpretamos lo que sucede. Esta enacción a su vez afecta lo que otros piensan que somos (imagen) y cómo nos tratan, lo que tiene efectos en nuestra identidad, estabilizándola o desestabilizándola.

En otras palabras, quien está buscando el sentido (el *sensemaker*) está buscando, tal vez sin ser consciente de ello, una respuesta a qué significado tiene una situación determinada tanto como una respuesta al “quién soy yo” dentro de esa situación. Del mismo modo, y en un ciclo de retroalimentación, la respuesta al “quién soy yo” definirá en gran parte la percepción de lo que está “allá afuera”, que es lo que llamamos contexto.

El contexto, que a menudo asumimos como algo externo a los individuos, es en realidad creado por ellos. Las personas actúan y al hacerlo “crean los materiales que se convierten en las restricciones y las oportunidades que enfrentan” (Weick, 1995).

b) Retrospectivo

Construimos sentido poniendo atención y seleccionando eventos dentro del flujo de eventos que ya ha ocurrido. Podemos conocer qué acciones ocurrieron cuando ya han sido llevadas a cabo.

c) Enacción de ambientes sensibles

Weick utiliza la palabra *enacción*, que en idioma inglés también significa promulgar, para crear un paralelismo entre lo que hacen los legisladores cuando promulgan una ley: ejercen un acto de autoridad por el cual “construyen realidad”. Luego de promulgarse cierta ley, la situación sobre la que ésta trata, sus oportunidades y limitaciones, se vuelven parte de la realidad, generando un contexto definido que la enmarca, le da entidad. Tal

como los legisladores cuando ejercen sus tareas, los individuos en la vida organizacional “producen parte del ambiente al que se enfrentan” (Weick, op. cit.).

El autor hace hincapié en que el proceso de *sensemaking* es más sobre actuar que sobre pensar. Se construye sentido actuando. Pero no debemos pensar la acción como la mera respuesta a un estímulo o como un comportamiento observable. A menudo la acción opera creando significado a través de mecanismos más sutiles, como la dilación, el abandono temprano o la falta de acción. Todas ellas también construyen significado.

#### d) Social

No construimos sentido en soledad. Como señala Weick (op. cit.) “La conducta es contingente a la conducta de otros, tanto si esos otros son imaginarios o físicamente presentes”. Aún cuando pensamos o actuamos por nuestra cuenta, tenemos en mente una audiencia presunta, que reaccionará de determinada forma a nuestras acciones.

#### e) Continuo

“La búsqueda de sentido tiene lugar entre un flujo continuo de eventos y el acto de búsqueda de sentido es un intento de poner entre paréntesis flujos de experiencia continua y extraer pistas, eventos y sensaciones de ese período entre paréntesis” (Conway & Briner, 2005).

#### f) Focalizado en y por señales extraídas

Las pistas extraídas de la situación son estructuras simples, familiares, a partir de las cuales los individuos pueden obtener un mayor sentido de lo que está ocurriendo.

Se trata de recortar ese flujo de eventos continuo en elementos que tengan el poder de sintetizar o representar situaciones. Las señales que serán seleccionadas dependen del contexto y del individuo, y una vez extraídas las personas actuarán como si éstas fueran reales. Como parte del proceso, estas señales son también construcciones del *sensemaker*.

Lo importante aquí es la fe que se deposita en las pistas seleccionadas, que servirán como puntos de referencia en el proceso de *sensemaking*, uniendo elementos cognitivamente.

#### g) Motivado por la plausibilidad

El proceso de construcción de sentido no requiere que exista precisión. En un contexto de flujo de eventos constantes las percepciones no pueden ser precisas, ya que “en el momento en que percibimos algo y lo nombramos, ese algo se ha vuelto algo más y ya no existe” (Weick, op. cit.)

El proceso busca crear una historia plausible, razonable, coherente, creativa e instrumental. Como sugiere Weick (op. cit.) “En resumen, lo que es necesario en el *sensemaking* es una buena historia”. Una historia posible, que pueda ser comprendida explícitamente en palabras y sirva de punto de referencia para la acción.

## 5 El proceso de formación del contrato psicológico

### 5.1 Presentación

Teniendo en cuenta las teorías previamente desarrolladas, en este capítulo se presenta un modelo propio sobre el proceso de formación del contrato psicológico.

Dado que la estrategia de análisis es la teoría fundamentada en los datos (TFD) (Glaser & Strauss, 1967), es necesario señalar que este modelo no se impuso sobre los datos que surgieron de la investigación, sino que se utilizó como estrategia de aproximación a los mismos y estuvo sujeto a varias modificaciones en función de la teoría emergente durante el proceso de análisis.

El abordaje constructivista (Charmaz, 2000) de la Teoría Fundada en los Datos (Glaser & Strauss, 1967), que es la corriente que se utilizará en este trabajo de investigación, afirma que “las estrategias de la Teoría Fundamentada no necesitan ser rígidas o prescriptivas”. Andreu y Abela (2007), en la misma línea, sostienen que el analista debe utilizar los instrumentos como mejor se adecuen al propósito de su investigación, manteniendo un rigor metodológico. Es por eso que, aunque el método seleccionado demande que la teoría emerja después de recoger los datos y no antes, como sucede en las perspectivas deductivas (Trinidad A., 2006), se desarrolló un modelo inicial de acercamiento.

A continuación se describe ese modelo, que luego será utilizado para ordenar la exposición de los hallazgos de investigación.

### 5.2. Modelo del proceso de construcción del contrato psicológico

**Figura 2.** El proceso de construcción del contrato psicológico. Elaboración propia.



### 5.2.1 Esquemas cognitivos previos

Al ingresar a una organización, los individuos cuentan con modelos cognitivos que han ido desarrollando a lo largo de sus vidas. Estos esquemas previos les permiten enfrentarse a situaciones “menos desconocidas” y prepararse para lo que pueden encontrar de diferente en el nuevo ambiente de trabajo, desde tareas determinadas hasta modos de hablar, de vestirse y de relacionarse.

Una de las fuentes principales en las que se basan estos modelos estructurados de información interpretativa y referencial es la experiencia pasada. Pero la información puede provenir además de diversas fuentes: lo que otros le han contado, lo que ha averiguado sobre el mundo del trabajo o más específicamente sobre la compañía, hasta lo que ha leído o visto en una película (sobre el “trabajar”, sobre el “trabajar allí”, sobre el “trabajar de eso”). Nunca somos páginas en blanco.

Aún en el caso de que se trate de una primera experiencia laboral, el ingresante tendrá una guía de información más o menos estructurada que le permita anticipar de algún modo lo que podrá encontrar en el nuevo ambiente. Wellin (2007) sostiene que en la etapa pre-empleo las personas tienen una consciencia previa de la organización, que puede provenir de las comunicaciones (publicidades, prensa, acciones de responsabilidad empresarial, etc.) realizadas por la propia empresa o de opiniones de otros. La reputación de empleo de una compañía, ya sea favorable o desfavorable, tiene impacto directo en las creencias, expectativas y potenciales acuerdos de los nuevos empleados.

La información con la que cuentan los individuos antes de ingresar a una organización puede generar expectativas. Pero, como señalan Robinson y Rousseau (1994), no todas las expectativas están incluidas en un contrato psicológico. Las expectativas previas, específicamente, están presentes en el ingresante antes de que éste establezca comunicaciones con representantes de la organización y por lo tanto antes de que comience a construir el esquema sobre los términos de la relación de trabajo.

El presente modelo propone que la relevancia de las expectativas previas reside en que ayudan a crear las condiciones de contexto en las que se seleccionarán e interpretarán las promesas recibidas. Por ejemplo, si un individuo sabe que la compañía a la que está ingresando es reconocida por la cantidad de horas de capacitación que brinda a sus empleados, será más propenso a percibir promesas relativas a la formación. En general, las

personas están más dispuestas a prestar atención a la información que es consistente con sus ideas previas (Topa, Morales, & Palací, 2005).

### **5.2.2 Ingreso**

En el marco de esta investigación, llamaremos *ingreso* a las actividades que realiza una organización con el fin de incorporar un nuevo miembro. Se trata de los primeros contactos, a través de sus representantes, con el futuro empleado. La socialización que el ingresante realiza posteriormente, que en algunos trabajos de investigación se considera parte de la experiencia de ingreso (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003; De Vos & Freese, 2011), será analizada en la próxima etapa del proceso.

Así entonces, el ingreso a la organización estará compuesto por los procesos de reclutamiento, selección e incorporación del nuevo empleado.

Según Bohlander y Snell (2008) “El reclutamiento es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponibles o esperadas”. Las fuentes de reclutamiento pueden ser externas o internas. El reclutamiento interno es el proceso por medio el cual se ocupan posiciones vacantes con personal que ya trabaja para la empresa. Con respecto al reclutamiento externo, los autores designan las siguientes: anuncios, solicitudes y currículos no requeridos (también conocida como presentación espontánea), reclutamiento en internet, referencias de los empleados, empresas de búsqueda de ejecutivos, instituciones educativas, asociaciones profesionales, sindicatos, agencias de empleo públicas y privadas y agencias de empleo temporal.

El proceso de selección, por su parte, es definido por los autores como el proceso mediante el cual se reduce el número de solicitantes cuyas calificaciones cumplan con los requisitos del puesto y se elige a aquellos que tengan las calificaciones pertinentes. Las instancias del proceso varían según la compañía, siendo algunas de ellas las entrevistas individuales o grupales, la verificación de referencias, los exámenes médicos y psicotécnicos (Bohlander y Snell, op. cit.).

Durante la selección, el individuo interactúa con representantes de recursos humanos, gerentes de línea y otros empleados de la organización que son una rica fuente de información sobre la misma, sobre cómo trabaja y cómo trata a la gente (Wellin, 2007). Estas instancias le permitirán anticipar lo que encontrará al ingresar y los mensajes recibidos

durante el ingreso serán luego interpretados retrospectivamente a la luz del esquema cognitivo que se encuentra en formación: el contrato psicológico.

Algunas de estas instancias pueden ser llevadas a cabo fuera de la compañía por empresas contratadas para ese fin, pero aún así la organización estará emitiendo mensajes implícitos o explícitos a los candidatos a través de ellas. Supongamos que un aplicante es enviado a realizarse estudios médicos preocupacionales en una clínica de alto prestigio donde es tratado de forma preferencial. Como veremos, la interpretación dependerá de cada individuo, podría ser que éste considere que la compañía sólo contrata proveedores de excelencia o que está especialmente interesada en su incorporación. Sea cual fuere la interpretación, el individuo ha recibido un mensaje implícito que será interpretado posteriormente mediante el proceso de *sensemaking*.

### **5.2.3 La necesidad de encontrar sentido**

Según Louis (1980), el pensamiento consciente es provocado cuando los individuos perciben algo fuera de lo cotidiano. Como explicamos previamente, el cambio objetivo y el contraste subjetivo llevan a la sorpresa, que dispara el proceso de *sensemaking* para tratar de estructurar la información disruptiva.

La experiencia de ingreso a una organización está compuesta por un sinnúmero de cambios que requieren interpretación y a los cuales es necesario encontrarles un sentido para poder actuar en consecuencia.

En nuestro modelo proponemos que el cambio, la sorpresa o la incertidumbre activan la necesidad de búsqueda de sentido teniendo como motor un elemento más constitutivo: la identidad. Ante el nuevo escenario, los individuos necesitan encontrar una respuesta a la pregunta ¿Quién soy yo en este nuevo contexto?

Esta motivación subyacente lleva al individuo a derivar esa pregunta inicial en otras de orden más práctico: ¿Qué puedo esperar de la organización? Y ¿Qué espera la organización de mí?

### **5.2.4. Sensemaking**

Es así como se inicia un proceso de construcción de sentido en que el individuo estará especialmente atento a las promesas que el empleador haga y a lo requiera de él. O, en términos del *sensemaking*, estará propenso a construir sentido a partir de diferentes señales y de referencias internas (esquemas previos) como externas (otros), para llegar a entender cuáles son sus derechos y obligaciones en la relación de intercambio. Siguiendo a Weick

(1995), este proceso de atención no se trata meramente de identificar las promesas, sino del “proceso de invención que precede a la interpretación”. El empleado estará buscando pistas que lo ayuden a crear esas obligaciones promisorias mutuas, porque las necesita como guías para la acción.

Detallaremos tres elementos dentro del proceso de *sensemaking* de Weick (1995) que creemos son relevantes para la formación del contrato psicológico: la enacción, la dimensión social y las señales extraídas.

### **Enacción**

La enacción se refiere al “actuar en el mundo” y no a las imágenes conceptuales de ese mundo<sup>7</sup>. Esto implica que los empleados son activos en la búsqueda de sentido y que sus acciones en cierta medida producen el entorno al que se enfrentan. Lejos de ser “receptores de señales”, se involucran en la construcción de sentido y en ese proceso son en parte creadores tanto de sí mismos como de su contexto y de las señales percibidas.

### **Dimensión social**

En uno de los escasos estudios que investigan la formación de los contratos psicológicos, De Vos y Freese (2011) centran su atención en el proceso de búsqueda de información. Como las autoras señalan, existen numerosas investigaciones que han demostrado el valor de la búsqueda de información de varias fuentes para aspectos de la socialización como la integración social o el dominio de una tarea.

La interacción con otros en la organización, como los compañeros de trabajo, mentores o jefes, es un medio de obtención de información que puede llevar a un mejor entendimiento de la situación. Los resultados de la investigación de De Vos y Freese (op. cit.) indican que la fuente de información más consultada por los ingresantes en los primeros meses de empleo son los compañeros de trabajo.

Por otro lado, a medida que los esquemas cognitivos se vuelven más ricos, la búsqueda de información decrece. Las autoras hallaron que durante el primer año de la relación de empleo, los empleados disminuyen la frecuencia de búsqueda de información relacionada con sus contratos psicológicos. Los resultados también indicaron que en este período inicial la búsqueda de información proveniente de sus superiores se mantiene con la misma frecuencia

---

<sup>7</sup> Weick diferencia el “enactment” de lo que él llama “enthinkment”.

en el tiempo. Este descubrimiento está en línea con el pensamiento de Rousseau (1998), que sitúa al superior inmediato como el contratante<sup>8</sup> principal en representación de la organización.

### **Señales extraídas**

Las señales son piezas de información que los individuos seleccionan de un flujo de eventos para construir una historia. Estas pistas forman los bloques constructores del sentido de una situación y son usadas como marco de referencia para futuras búsquedas de sentido (Conway & Briner, 2005).

En el proceso de encontrar sentido en el nuevo entorno de trabajo, y más específicamente de asignar significado a los términos de su relación de empleo, los ingresantes extraen piezas de información que los ayuda a entender e interpretar los hechos.

Desde la etapa de reclutamiento los individuos están expuestos a mensajes explícitos e implícitos de la organización, que luego podrán recortar y seleccionar en forma de señales. La comunicación con diferentes miembros de la organización es fuente de señales, así como las diferentes políticas y prácticas de recursos humanos (Rousseau & Greller, 1994). Estas últimas son consideradas por la literatura del contrato psicológico como contratantes estructurales o administrativos, que emiten mensajes que pueden ser interpretados como información promisorio (Rousseau D. M., 2001). Dentro de las prácticas de recursos humanos, Katou y Budhwar (2012) encontraron que los contratos psicológicos y el desempeño organizacional eran influenciados en mayor medida por las prácticas de incentivos, reconocimiento del desempeño, promoción, participación y capacitación y desarrollo.

Wellin utiliza el ejemplo de los métodos de selección como mensaje implícito para los ingresantes. “Desde la perspectiva de un candidato el uso de métodos aparentemente más rigurosos de selección que otras compañías (decimos aparentemente porque los candidatos no saben cómo funcionan los métodos de selección) sugiere que la organización realmente valora sus nuevos ingresos y su rol en la organización” (Wellin, 2007). En un nivel más profundo, una selección exhaustiva implica que si la compañía exige más del empleado estará dispuesta a invertir más en su entrenamiento y desarrollo para potenciar su desempeño.

---

<sup>8</sup> “Contract maker” en el original.

Las señales derivadas del proceso de selección brindan información en dos sentidos. Por un lado, la organización empieza a dar forma al comportamiento del futuro empleado enviando señales sobre su forma de trabajo, su cultura y lo que espera de sus empleados. Por otro lado, al futuro empleado le es útil la información obtenida en el proceso de reclutamiento y selección para evaluar a grandes rasgos cómo será el acuerdo de intercambio y decidir entre aceptarlo o no.

### **5.2.5 Contrato psicológico**

El resultado del proceso de *sensemaking* será un esquema cognitivo propio de la nueva relación de empleo: el contrato psicológico. Este proceso no se da por única vez sino que se activará siempre que existan disrupciones que provoquen la necesidad de entender o esclarecer la relación de intercambio.

En sus fases iniciales, los contratos psicológicos son relativamente incompletos, lo que impulsa a los individuos a buscar e integrar nueva información para mejorar su entendimiento de la relación de empleo (Rousseau D. M., 2001). Rousseau (op. cit.) señala que “es probable que las experiencias que ocurran durante esta fase de búsqueda de información tengan efectos duraderos en el contrato psicológico de un individuo”.

A medida que pasa el tiempo, el contrato psicológico se vuelve más completo y más adecuado a la realidad organizacional. Las investigaciones sobre el proceso de socialización sugieren que el ajuste de los individuos a la organización ocurre entre el sexto y el doceavo mes luego del ingreso (Louis, 1980).

Una vez que se establecieron los términos básicos dentro del esquema del contrato psicológico, formando un modelo mental más estable, el procesamiento de información se vuelve más automático, debido a la menor necesidad de búsqueda de sentido (De Vos & Freese, 2011).

### **5.2.6 Relaciones entre los elementos del modelo**

#### **Contrato psicológico – Contexto – Necesidad de encontrar sentido**

Como señalamos anteriormente, el contrato psicológico no se forma de una vez y para siempre. Proponemos que los individuos contrastan su esquema contra el contexto organizacional que perciben para evaluar su consistencia.

Una discrepancia en esta evaluación llevará a la necesidad de entender más o de buscar explicaciones, lo que propiciará un nuevo ciclo de *sensemaking*.

De Vos, Buyens y Schalk (2003) encontraron que los ingresantes activamente hacen sentido de las promesas basándose en su interpretación de experiencias halladas en el ambiente de trabajo. Sus resultados específicamente sugieren la ocurrencia de un proceso de adaptación unilateral y recíproco.

El proceso de adaptación unilateral se da cuando el empleado realiza cambios en las promesas percibidas hechas por una parte de la relación laboral, a partir de la interpretación de las acciones de esa parte. Esto significa que los empleados toman información del contexto organizacional para evaluar qué están recibiendo realmente de sus empleadores, y en función a esa evaluación cambian sus percepciones de lo que les había sido prometido. Del mismo modo, al evaluar contra el contexto organizacional lo que ellos realmente pudieron contribuir a sus empleadores, revisan sus percepciones de lo que ellos habían prometido.

En palabras de los autores, “esto implica que los ingresantes usan sus experiencias dentro del ambiente de trabajo como feedback sobre sus expectativas iniciales y que son flexibles a adaptar sus expectativas iniciales por medio de este feedback” (De Vos et al., op. cit.)

### **Necesidad de encontrar sentido – Identidad**

El modelo propone que existe una doble relación entre la necesidad de encontrar sentido y la identidad.

Por un lado, la identidad individual afecta lo que consideramos incertidumbre, sorpresa, necesidad de entender. Hemos destacado previamente que la identificación de elementos disruptivos tiene un alto componente subjetivo. En términos del modelo de Louis (1980), los cambios en las circunstancias objetivas no tienen para todos la misma importancia. En función a las particularidades de cada individuo (experiencia, personalidad, intereses, etc.) algunos cambios generarán contraste y otros no.

En consecuencia, lo que para un individuo signifique un evento disruptivo, y genere una necesidad de encontrar sentido a la situación para poder actuar de una forma más ajustada, para otro puede no serlo.

De Vos, Buyens y Schalk (2005) encontraron que “los valores sobre el trabajo (de cada individuo) pueden dar forma a las percepciones de los contratos psicológicos de los

empleados y sus evaluaciones, focalizando sus esfuerzos de búsqueda de información hacia ciertos aspectos de la relación de empleo”. Del mismo modo, Shore y Tetrick (1994) proponen que los individuos buscan información relacionada con sus metas. Que, dependiendo de sus objetivos individuales, los individuos ponen más atención a cierto tipo de información y que sólo la información que es considerada relevante será procesada conscientemente.

En el sentido inverso de la relación, la necesidad de encontrar sentido tiene un efecto destabilizador de la identidad. Citando a Louis (1980), “la discrepancia entre los resultados que fueron predichos y los reales, esto es, entre anticipaciones y experiencias, produce un estado de tensión que actúa como una casi-necesidad, en los términos de Lewin (1951), desbalanceando el equilibrio del campo psicológico del individuo”.

Conway y Briner (2005) sostienen que “la búsqueda de sentido está fundamentada en la construcción de la identidad. En otras palabras, cómo hacemos sentido de las cosas estará afectado por y afectará a su vez nuestra identidad”.

Coopey et al. lo describen de la siguiente manera:

Enfrentados con eventos que disrumen las expectativas normales y, por lo tanto, la eficacia de los patrones establecidos de significado y conducta asociada, los individuos tratan de dar sentido a los estímulos ambiguos de forma que responda a sus propias necesidades de identidad. Son capaces de dibujar creativamente en su memoria - especialmente su experiencia personal - al componer una historia que empiece a dar sentido a lo que está sucediendo mientras aumenta potencialmente sus sentimientos de autoestima y autoeficacia. La historia debe ser lo suficientemente plausible para dar cuenta de "¿qué está sucediendo ahí afuera?" que puede servir como un paisaje dentro del cual ellos y otros pueden ser capaces de establecer compromisos y de actuar de formas que sirvan para establecer nuevos significados y nuevos patrones de conducta. (Citado en Brown, 2000)

### **Identidad – Contrato psicológico**

Así como la identidad y la necesidad de encontrar sentido están interrelacionadas, la misma relación de influencia recíproca se da entre la identidad y el contrato psicológico.

La identidad del individuo será determinante en el tipo de contrato psicológico que éste desarrolle. Levinson et al. (1962) sostienen que el contrato psicológico es un fenómeno inherentemente subjetivo, en parte debido a los límites cognitivos y perceptuales de los individuos, pero también porque hay múltiples fuentes de información que pueden influenciar el desarrollo y modificación de los contratos.

De igual manera, el contrato psicológico que un individuo tenga determinará aspectos de su identidad. El contrato psicológico que se va desarrollando por medio de revisiones sucesivas dará respuesta a la pregunta “¿Quién soy yo en esta relación de empleo?”. Su identidad como miembro de la organización, su rol en la relación de trabajo, la consideración que otros tienen de él y otros factores constitutivos de la identidad dependerán de esa respuesta.

## **6. Los Programas de Jóvenes Profesionales**

### **6.1 Presentación**

Los profundos cambios económicos, sociales y tecnológicos de las últimas décadas han llevado a que las organizaciones se enfrenten con lo que puede llamarse “el caos del talento” (Hatun, 2009; Cheese, Thomas, & Craig, 2008; Cappelli, 2008). El contexto externo de las organizaciones se volvió más complejo y globalizado y la necesidad de cambios constantes para responder a entornos de negocios fluctuantes ha tenido una gran influencia a su vez sobre el contexto interno. Los “empleos de por vida”, que caracterizaron una época de estabilidad y crecimiento (Cappelli, 2008) hoy son parte del pasado, con empleados cuyo foco está puesto ya no en carreras de largo plazo sino en la “empleabilidad”. Luego de varias décadas donde reestructuraciones, tercerizaciones y reducciones han sido respuestas corrientes a las crisis, el compromiso de los empleados ya no es con las organizaciones, sino con ellos mismos (Hatun, 2011).

Este escenario conlleva un nuevo desafío para las organizaciones: el de identificar, desarrollar y retener el talento. Como sostiene Davis, “el mercado de los líderes de negocios se ha convertido en un clásico caso de demanda incrementada y oferta decreciente” (Davis, 2008).

Los Programas de Jóvenes Profesionales son una forma de dar respuesta a esta problemática que enfrentan hoy muchas empresas. Por medio de la incorporación de jóvenes talentos con escasa experiencia laboral, las compañías tienen la posibilidad de formar una futura línea de sucesión de acuerdo a su propia cultura y valores organizacionales.

Si bien las prácticas de Recursos Humanos, y más específicamente las de reclutamiento y selección, son sujetos de estudio ampliamente investigados, al realizar una revisión bibliográfica encontramos que los Programas de Jóvenes Profesionales han sido escasamente abordados desde el ámbito académico.

Con el objetivo de ampliar nuestro conocimiento de esta práctica de reclutamiento y selección, se entrevistaron a tres profesionales dedicadas a la consultoría, con una vasta experiencia en el diseño e implementación de este tipo de programas en empresas del mercado argentino.

## 6.2 Los Programas “JP”. Definición y objetivos.

Como señalamos anteriormente, poco se ha escrito sobre los Programas de Jóvenes Profesionales, que en adelante denominaremos “JP”, tomando el nombre que reciben en la jerga organizacional (Alles, 2011).

Una de las escasas definiciones disponibles es la siguiente:

**Plan de Jóvenes Profesionales (PJP).** Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un JP en un lapso definido, usualmente uno o dos años. Para ello, se establecen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

Estos programas abastecen de personas formadas para ocupar nuevos puestos y asumir nuevas responsabilidades para otros programas organizacionales, por ejemplo, Carrera gerencial, Planes de sucesión o Diagramas de reemplazo. (Alles, 2009)

Como podemos observar, esta definición nos da cierta información sobre el objetivo de estos programas, pero no responde a la pregunta ¿Qué es un PJP?

Una segunda definición los caracteriza como “la selección de un grupo de personas que, con un entrenamiento guiado desde el mismo programa, serán en el futuro gerentes o personas clave en la organización” (Alles, 2011).

Una de las expertas entrevistadas sostiene que:

Un Programa de Jóvenes Profesionales tiene por objetivo incorporar jóvenes digamos con alto potencial, con la idea, y con una capacidad a futuro, de tomar posiciones o de liderazgo o posiciones digamos en las cuales se requiere un nivel de expertise técnica importante. (...) Con la idea de generar cuadros de reemplazo para que el negocio sea sustentable en el tiempo. (Entrevista N°1, Consultor especializado N°1)

Los objetivos, características y requisitos de cada programa JP se definen en función de las necesidades de la empresa que lo lleva a cabo. Como señala otra consultora entrevistada:

Porque en realidad una de las cosas que nosotras decimos cuando damos charlas de esto es que si bien ya hay una marca instalada en el mercado de “Programas Jóvenes Profesionales” en el imaginario de las personas, el para qué una compañía hace es muy diferente y eso define... es como la visión y la misión de una compañía. Cuando vos definís el “para qué” de un JP estás definiendo el perfil, sus competencias, su programa de formación... es como... Todas tienen un branding muy propio. No es que... No es un genérico. (Entrevista N°2, Consultor especializado N°2)

En base a lo antedicho, podemos definir a un PJP como una práctica de Recursos Humanos que bajo un formato diseñado para tal fin busca reclutar, seleccionar e incorporar jóvenes graduados o a punto de graduarse con potencial para ocupar posiciones de mayor responsabilidad en el corto o mediano plazo brindándoles herramientas diferenciales como

inducciones, capacitaciones y *mentoring*. Esta última parte de la definición se desarrollará en los apartados siguientes.

### **6.2.1 La estrategia comunicacional: “Aprendé con nosotros” o “Buscamos futuros líderes”**

Dadas las características de esta investigación, es preciso ahondar brevemente en la estrategia comunicacional que generalmente utilizan las empresas al lanzar este tipo de programas.

Como observamos en el apartado anterior, los objetivos de cada programa determinarán el perfil buscado y consecuentemente la campaña comunicacional que apele y atraiga a ese público objetivo, transmitiendo un mensaje alineado con la estrategia de reclutamiento.

En la Figura 3 presentamos ejemplos de mensajes extraídos de avisos de empleo de diferentes programas de jóvenes profesionales. En los mensajes de la primera columna, las compañías utilizan la estrategia de atraer a los jóvenes profesionales haciendo hincapié en las características y el prestigio de la compañía. En estos, podemos observar lo que en la terminología del contrato psicológico se denomina “promesas implícitas”. Hacer referencia a “una compañía multinacional líder”, “una compañía global”, “una compañía de gran proyección internacional” o “una compañía de clase mundial” (primeros cuatro ejemplos) hace referencia implícita a un posible desarrollo de carrera con horizontes internacionales o a la posibilidad de realizar viajes de negocios, que también puede resultar tentadora para un profesional joven que hace sus primeras experiencias en el mundo laboral. De la misma manera, la mención a “acelerar la curva de aprendizaje” y a ofrecer un “programa de capacitación líder en el mercado” (ejemplos ocho y cinco) apela al valor de la formación. Este es un atractivo especialmente importante para los jóvenes profesionales. Por un lado, porque es un ámbito conocido. Los JP tienen en general un destacado desempeño académico y una marcada orientación al aprendizaje, por lo que seguramente se sentirán atraídos por la oferta. Por otro lado, y volviendo al terreno de las promesas implícitas, podemos asumir (y probablemente así lo harán los participantes) que una compañía invierte en su formación porque necesita prepararlos para afrontar mayores responsabilidades, en otras palabras, porque tiene intenciones de ofrecerles oportunidades de desarrollo de carrera.

La segunda columna, por otro lado, es muy diferente. En estos ejemplos podemos observar un mensaje claro: buscamos líderes. Ya sea de forma indirecta, haciendo referencia a la cantidad de puestos de liderazgo ocupados por ex-JP (“El 57% de nuestros líderes actuales provienen de este programa”, “Gran parte del directorio y de los niveles jerárquicos de la

compañía ingresaron a través del Programa Jóvenes Profesionales”, ejemplos 1 y 10) o directa (“con la finalidad de formar a los futuros managers”, ejemplo 3), con una mención amplia de las posibilidades de acceder al liderazgo (“Formar profesionales para ocupar posiciones de conducción en un mediano plazo”, ejemplo 2) o dando información precisa (“¿Te entusiasma tener tu propio Coach, gente a cargo y alcanzar en dos años una posición gerencial?”, ejemplo 4) estos programas explícitamente prometen un desarrollo de carrera que lleve a una posición de mando.

**Figura 3.** Mensajes organizacionales en los avisos de reclutamiento de Jóvenes Profesionales. Fuente: Elaboración propia – Ver Anexo I.

Foco en la compañía y la experiencia	Foco en el desarrollo y liderazgo
"...les permitirá entrenarse y desarrollarse en una compañía multinacional líder con manufactura mundial de primera calidad y alta complejidad de productos, adquiriendo un conocimiento integral de la empresa, su cultura y sus procesos."	"¿Querés dar el primer paso para ser el futuro gerente de una compañía internacional? El 57% de nuestros líderes actuales provienen de este programa."
"Empezá tu carrera laboral con el programa de Jóvenes Profesionales de American Express. Si compartís los valores de integridad, trabajo en equipo y mentalidad ganadora, este programa es tu oportunidad para desarrollarte profesionalmente en una compañía global."	"Nuestro objetivo: Contribuir a desarrollar el potencial de los jóvenes, en sus habilidades técnicas y actitudinales. Preservar la excelencia de nuestro capital humano como diferencia competitiva. Formar profesionales para ocupar posiciones de conducción en un mediano plazo."
"Buscamos jóvenes con pasión, que quieran desarrollarse en una Compañía de gran proyección internacional. ¡Sumate a un Mundo desafiante!"	"Esta capacitación cuenta con un programa de entrenamiento de un año con la finalidad de formar a los futuros managers en L'Oréal Argentina."
"El propósito fundamental de nuestro Programa de Jóvenes Talentos es contar con profesionales proactivos, dinámicos y de alto nivel competitivo, que deseen dirigir el rumbo de su carrera y analizar las posibilidades de crecimiento, tanto personal como profesional. Vos crecés, nosotros también. Tu crecimiento es nuestro éxito ¿Te gustaría trabajar en una empresa así? Te invitamos a formar parte de nuestro equipo para que puedas crecer y desarrollarte profesionalmente en una compañía de Clase Mundial."	"¿Te gustaría formar parte de un programa pensado para personas con gran potencial como vos? ¿Te interesa desarrollar tu carrera profesional liderando desafiantes proyectos y demostrando todo tu talento en una compañía multinacional? ¿Te entusiasma tener tu propio Coach, gente a cargo y alcanzar en dos años una posición gerencial?"
"Te ofrecemos un programa de capacitación líder en el mercado y te damos la posibilidad de desarrollar tu carrera profesional en un Banco Nacional de Primer Nivel."	"En LAN confiamos en los jóvenes talentos y les ofrecemos un entorno de trabajo que les permitirá desarrollar y conseguir objetivos profesionales y personales, en una variedad de ambientes estratégicos, operacionales y de negocio. Queremos formar a los futuros ejecutivos y líderes de nuestra Compañía."
"UN MUNDO POR DELANTE. SUMATE. Si estás buscando mucho más que un trabajo, esta puede ser la gran oportunidad. Estimulamos el talento de jóvenes profesionales con fuerte foco en el futuro, brindándoles un conocimiento profundo del negocio financiero y oportunidades de desarrollo internacional."	"NUESTROS OBJETIVOS: Detectar e incorporar jóvenes que demuestren talento y pasión, y sean impulsores de cambio, para formarlos como futuros líderes de la organización. EN MOLINOS LOS DESAFÍOS EMPIEZAN EL PRIMER DÍA. ¡SUMATE!"
"Este programa contribuye, junto con otras fuentes, a asegurar la continuidad de gestión de la empresa, formando y desarrollando profesionales comprometidos con los valores y la cultura de la organización, y con las competencias necesarias para la implementación exitosa de los planes de negocio."	"Los jóvenes que ingresen como parte de este Programa tendrán la oportunidad de iniciar una excelente carrera en Monsanto, donde actualmente varias posiciones clave son ocupadas por profesionales que dieron sus primeros pasos en el mundo laboral con iniciativas similares a ésta."
"A través del programa "Talentum 2013", Telefónica busca detectar y retener jóvenes talentosos, y acelerar la curva de aprendizaje de los participantes a través de la experiencia corporativa en distintas áreas de Telefónica, Movistar y tgestiona."	"¿Querés ser parte de una de las compañías de Ingeniería, Construcción y Servicios más grande del mundo? En SKANSKA buscan futuros líderes."
"Se trata de una excelente oportunidad para unirse a una compañía global de tecnología, Líder en el mercado local y con fuerte presencia regional." "Formá parte de un gran equipo. El Programa para Jóvenes Profesionales tiene como objetivo descubrir profesionales de alto potencial y ofrecerles ser parte de la empresa más prestigiosa del país, que puedan asumir responsabilidades crecientes en el futuro, contribuyendo a optimizar el desarrollo estratégico de los negocios."	Desde 1983, más de 2.800 jóvenes han participado en este programa, con el objetivo de formarse para cubrir los futuros cuadros profesionales y directivos de la empresa.  "Gran parte del directorio y de los niveles jerárquicos de la compañía ingresaron a través del Programa Jóvenes Profesionales."

## 6.2.2 Metodologías de reclutamiento y selección

Debido a la notoriedad de las acciones comunicacionales de las empresas con respecto a sus programas de jóvenes profesionales, a las oportunidades de carrera que implican y a “la fama de estos programas en el mercado” (Alles, 2011) el volumen de interesados es en general

muy numeroso. Sin embargo, la cantidad de postulantes que cumplen con la totalidad de los requisitos buscados por las empresas son escasos y, en muchos casos, participan de varios programas simultáneamente.

Es por eso que las organizaciones deben asegurarse de llegar a todo el público objetivo. Para ello, recurren a diferentes canales: anuncios publicitarios (generalmente se utilizan diseños atractivos que apelen a una identidad joven), presentaciones en universidades, referidos de participantes anteriores del programa o, si el programa de la empresa es suficientemente reconocido en el mercado, mediante la postulación espontánea de los candidatos en el sitio web de la compañía (Alles M. A., op. cit.).

Una vez concluida la etapa de reclutamiento, comienza la tarea de seleccionar a los candidatos indicados entre la gran cantidad de postulantes. Para eso, los PJP tienen en general varias etapas en las cuales sucesivamente se va filtrando aquellos perfiles que más se ajustan a las necesidades de la organización.

Lo diferente tiene que ver con... lo comunicacional. Desde la estrategia comunicacional que se arma para una convocatoria mucho más grande que si uno hace una búsqueda para una posición digamos individual. Y después además de la estrategia comunicacional que se arme, y demás, que acompaña un poco a la estrategia del perfil que uno quiere captar... el proceso de selección, bueno, el de reclutamiento y el de selección después es diferente, porque es mucho más masivo y eso hace que haya muchas más postulaciones y que se armen distintas etapas (...). Es mucho más largo en general el proceso para un programa JP que para una posición vacante que tenés que cubrir. (Entrevista N°1, Consultor especializado N°1)

El proceso de selección de jóvenes profesionales generalmente cuenta con algunas de las siguientes etapas: lectura de currículum vitae, entrevistas grupales con exposición del programa, evaluaciones grupales de personalidad, evaluaciones grupales de potencial, assessment grupal con participación de los futuros jefes, entrevista profunda individual con Recursos Humanos, entrevistas profundas con eventuales jefes, comparación de los distintos casos, elección del grupo finalista y entrevista final o de contratación (Alles, 2011).

En cada una de las instancias del proceso, los participantes reciben información sobre los requisitos y características del programa y sobre la organización. La información suministrada tiene la doble función de mantener el interés de los participantes y de desalentar a aquellos cuyas características, intereses o valores no sean compatibles con los de la organización, actuando como un filtro adicional del proceso. Una de las especialistas consultadas hace referencia al ajuste entre el sistema de valores de la

organización y el del futuro ingresante, haciendo hincapié en que no es solo el conjunto de requisitos formales (como edad, nivel de estudios, potencial, etc.) lo que se tiene en cuenta a la hora de realizar la selección.

Porque vos (...) podés ver dos chicos con alto potencial, con buenas relaciones interpersonales, digamos con inteligencia emocional, con recursos cognitivos altos, con orientación al aprendizaje... que lo ves caminando y decís: este es para esta cultura y este es para esta otra. ¿Por qué? Porque hay algo del orden de los valores que subyace atrás de ese chico que es el que lo hace más o menos JP para uno que para otro. (Entrevista N°2, Consultor especializado N°3)

Algunas de las etapas de selección, como es el caso de la etapa de filtrado de currículum, solo se diferencian a las de un ingreso individual en el mayor volumen de información a procesar. Otras, como los *assessment centers*<sup>9</sup> (AC), contienen elementos diseñados específicamente para cumplir con los objetivos de selección de los PJP.

Los AC consisten en “una evaluación estandarizada de comportamiento basada en múltiples inputs” (Shermon, 2004). Por medio de la utilización de diferentes técnicas (role-playing, ejercicios de estudio de casos, simulaciones, discusiones grupales, presentaciones, tests psicométricos, etc.) varios observadores entrenados evalúan el comportamiento de los participantes. Generalmente se acuerda previamente qué competencias se observarán y cuál será la escala de puntuación. Luego del AC, los evaluadores llegan a un consenso sobre el desempeño de cada uno de los participantes, basándose en sus observaciones sobre el comportamiento en los diferentes ejercicios planteados (Shermon, op. cit.).

Así, los AC permiten que los participantes pongan en juego las competencias buscadas, y no simplemente hagan un relato de cómo han puesto en juego esas competencias en el pasado.

Porque uno está buscando digamos un perfil, determinadas competencias, y tenés que no sólo hacer entrevistas individuales sino también ver cómo despliegan esas competencias y se usa mucho la metodología de *assessment center*, o sea de entrevista grupal bajo esa metodología (...) en la cual los ves hacer, o sea poner en acto esas competencias. Más que en una entrevista individual donde uno se basa en un relato de lo que la persona hizo... (...) Acá además de basarte en lo individual, que también hay una instancia de entrevista individual, (se busca) construir determinadas dinámicas para que ellos desplieguen esas competencias. Observarlas directamente en acción. (Entrevista N°1, Consultor especializado N°1)

---

<sup>9</sup> En la literatura de recursos humanos, esta técnica es denominada tanto *Assessment Center* (Estados Unidos) como *Assessment Centre* (Inglaterra). En la presente investigación se adoptará el término estadounidense, dado que fue en este país donde surgió y se desarrolló a mediados de los años cuarenta del siglo pasado. (Figuera Gazo & Rodríguez Moreno, 2007)

Adicionalmente, esta metodología promueve el involucramiento de las líneas de mando de la compañía, que deben participar de la evaluación de los candidatos. Esta instancia fortalece el compromiso de los líderes con el programa de jóvenes profesionales y favorece la discusión sobre el potencial en la organización y su forma de reconocerlo.

La idea de que haya grupales y assessment centers, es porque haya una participación activa, en la que tengan dos o tres objetivos: que ellos (los líderes) elijan y que ellos estiren su mirada, en sala, de diferenciar lo que es de lo que no es potencial. De lo que es y no es competencias que marcan un camino diferente. Y eso es todo una tarea de evangelización enorme, que hace Recursos Humanos, muchas veces con nuestra ayuda. Nosotros damos previamente talleres de observadores. (Entrevista N°2, Consultor especializado N°2)

### 6.3.3 Perfil requerido

Los programas de jóvenes profesionales cuentan con una serie de requisitos formales que los candidatos deben reunir para poder postularse. En su mayoría, estas condiciones de participación son: un rango de edad, determinado desempeño académico, ciertas profesiones en particular, conocimientos de idiomas y experiencia laboral.

A continuación se presentarán los requisitos en términos generales, para mayor nivel de detalle remitirse al Anexo I<sup>10</sup>.

**Edad:** Encontramos que, a pesar de la inclusión de la palabra “joven” en el título de los programas, muchas empresas omiten referirse a un rango de edad. Entre las que eligen determinar una edad límite, es frecuente que ésta sea los 27 o 28 años.

**Nivel académico:** Los participantes deben ser graduados universitarios, en muchos casos se especifica “graduados recientes”. Muchas empresas permiten que participen estudiantes avanzados, ya sea cursando el último semestre, cuatrimestre o con hasta 3 finales pendientes.

**Desempeño académico:** Tampoco es mayoritaria la cantidad de empresas que hacen referencia al nivel académico requerido. Si lo mencionan como requisito, se lo menciona de forma vaga, calificándolo como “bueno”, “muy bueno”, “destacado” o “excelente”.

---

10 En el Anexo I se presenta un análisis comparativo de 40 programas de jóvenes profesionales, basándose en información que cada compañía comunica en su página web o a través de anuncios en sitios de reclutamiento online, y dos artículos periodísticos que consolidan información sobre los programas (Quiroga, 2011; Federico, 2011).

Sólo un par de empresas de las incluidas en el Anexo I hacen referencia específica al promedio de notas, y en ese caso éstas deben ser superiores a 7.

**Conocimiento de idiomas:** Este es un requisito común a casi todos los programas, con una marcada preferencia por el idioma inglés. El nivel requerido es en general avanzado (a veces expresado como “dominio del idioma”) pero también encontramos empresas que buscan conocimientos de nivel intermedio/avanzado e intermedio.

**Experiencia laboral:** Este es el más variable de los requisitos, ya que algunas empresas solicitan uno o dos años de experiencia (o simplemente se refieren a “experiencia deseada”) mientras que otras hacen hincapié en su interés por reclutar jóvenes sin experiencia (algunas ponen un límite superior, por ejemplo: “hasta 2 años de experiencia”).

**Disponibilidad de traslado:** Muchas empresas agregan este requisito, aclarando si lo que se requiere es disponibilidad para viajar o para radicarse, y si es dentro o fuera del país. Este requisito en particular comunica de forma implícita la posibilidad de realizar viajes, lo que para la población objetivo puede resultar un beneficio adicional del programa.

Además de los requisitos descriptos, los programas de jóvenes profesionales buscan reclutar jóvenes que cuenten con un perfil particular, que excede los aspectos formales. Se les pide que cuenten con determinadas competencias (Levy-Leboyer, 1997) y que demuestren talento o potencial. Como señala una de las expertas entrevistadas:

Después (otro requisito) que hay (es) un nivel de potencial que está de medio a alto y no por debajo de medio. No importa, digamos, que la diferencia ahí está en si vos estás pensando como para número uno de la compañía de acá a equis años o estás buscando simplemente cubrir una necesidad de mandos medios y no tenés más expectativas. (...) La definición en esto varía pero casi siempre es un potencial de medio alto. Y eso no se negocia. Por eso la edad baja... porque cuando más baja la edad... más el potencial a desarrollar, digamos. (Entrevista N°2, Consultor especializado N°2)

Cuando son consultadas sobre las competencias que implica el “perfil JP”, las especialistas describen las siguientes: altos recursos cognitivos, capacidad de abstracción, conceptualización, síntesis, una mirada más global, analítica, inteligencia emocional y relaciones interpersonales, autoconocimiento, empatía, orientación al aprendizaje, flexibilidad y un alto nivel de energía. La consultora especializada N°2 sintetiza: “el JP pisa fuerte”, y agrega:

Pero pensá que no puede ser de otra manera, porque el nivel de energía es como el megáfono de las competencias. Es como la lupa. Vos podés tener cualquier competencia, pero si tu megáfono es chiquito... le digo yo a mis alumnos, ¿no? No trascendés, no hay impacto. Y se supone que un Joven Profesional es alguien que va a generar impacto en la organización, en donde sea. Entonces el nivel de energía sí es clave, y no se puede negociar. (Entrevista N°2, Consultor especializado N°2)

#### **6.3.4 Condiciones de ingreso e inducción**

Muchos PJP utilizaron, y aún utilizan, el contrato por tiempo determinado como modalidad de contratación. Por medio de un contrato a plazo fijo, en algunos casos renovable, algunas empresas se permiten “probar” a los participantes y hacer que la incorporación efectiva a la nómina permanente esté condicionada por el desempeño. Como observa una de las consultoras, la competencia por el talento (Hatun, 2009) ha llevado a que esta práctica se utilice cada vez menos:

En los últimos años sí los contratos fueron por contrato por tiempo indeterminado, como la mayoría optó por este contrato y no por plazos fijos, eh... Más que nada como un elemento de retención, porque la verdad que como hay varias compañías de similares envergaduras que salen a buscar digamos los mismos perfiles, una manera de atraer a los chicos y retenerlos tiene que ver con esto. (Entrevista N°1, Consultor especializado N°1)

Con respecto a la compensación, en general las remuneraciones son similares o levemente superiores al salario de ingreso de un analista junior (Entrevista N°2, Consultor N°2).

La inducción, por otro lado, es uno de los factores que diferencian el ingreso de un joven profesional con el de otro empleado de la compañía.

Y, porque les arman todo un... si querés un plancito de inducción en lo cual van a conocer otros interlocutores aunque no fueran sus tutores necesariamente, o sus mentores... que vienen a explicarles, como te digo, todo lo que tiene que ver con el negocio, el proceso, la cultura de la compañía. Acceden a un montón de información más rápido, por ahí alguien que entró también la va a adquirir en el tiempo pero digamos que está mucho más organizada y ordenada. (Entrevista N°1, Consultor especializado N°1)

Esta inducción, que generalmente consiste de varias etapas, puede incluir una actividad de bienvenida de la que suelen participar los altos mandos de la organización, visitas a activos de la compañía para que los participantes se familiaricen con los procesos y productos, charlas de diferentes interlocutores de la compañía como recursos humanos y representantes del negocio, etc. El valor diferencial de la inducción que reciben es alto: en un breve período de tiempo los jóvenes profesionales llegan a conocer los diferentes procesos y locaciones de la compañía y, lo que es aún más importante, tienen contacto directo e informal con líderes de distintos niveles fuera del área de la compañía donde hayan ingresado.

### 6.3.5 Programa de capacitación

Al igual que la inducción, el programa de capacitación se diferencia sustancialmente del que puede recibir otro empleado de la compañía.

Está generalmente basado en competencias genéricas, como trabajo en equipo, negociación, flexibilidad, creatividad, etc. Las capacitaciones técnicas, en general, se coordinan desde cada área de la compañía y caen fuera del alcance del programa de jóvenes profesionales.

### 6.3.6 Los mentores y los tutores

La comparación de los diferentes programas de jóvenes profesionales en el mercado (ver Anexo I) muestra que aproximadamente un tercio de estos programas incorpora la figura de un mentor.

Un mentor es “un individuo que tiene una posición mayor a la tuya, quien toma un interés especial en desarrollar tu carrera. Un mentor puede o no ser tu supervisor y puede o no estar en tu organización” (Haggard & Turban, 2012). “Las relaciones de *mentoring* son relaciones recíprocas aunque asimétricas de intercambio, que son dinámicas por naturaleza y definidas por los tipos de soporte que provee el mentor” (Eby, Rhodes, & Allen, 2007).

La relación de *mentoring* puede ser formal o informal y de naturaleza supervisoria o no supervisoria, Las relaciones formales de mentoring son aquellas que son promovidas o instituidas por la compañía, como es el caso de los mentores asignados a cada joven profesional en el marco de un programa corporativo. En las relaciones de *mentoring* informal, en cambio, ambos participantes de la relación se eligen voluntariamente porque disfrutan trabajando juntos y comparten algún tipo de química interpersonal (Kram, 1985). Ragins y Cotton (1999) caracterizan a las relaciones formales de *mentoring* como más transaccionales, más de corto plazo y más enfocadas en metas inmediatas de carrera del protegido que las relaciones de *mentoring* informales.

En cuanto a relación de supervisión entre mentor y protegido<sup>11</sup>, en los PJP encontramos que la figura del mentor no tiene relación jerárquica formal con el joven profesional, diferenciando su rol del de otras figuras que sí tienen reporte formal, como por ejemplo el jefe del joven profesional en cada una de las rotaciones por diferentes áreas de la organización.

---

<sup>11</sup> Utilizamos la traducción literal del término francés “protégé”, que es utilizado en la literatura sobre *mentoring*, aún en publicaciones en idioma inglés.

La literatura sobre la relación de *mentoring* establece dos funciones principales asociadas con la función del mentor: las funciones de carrera y las funciones psicosociales (Haggard D. L., 2012). Kram (1985) definió las funciones de carrera como “aquellos aspectos de la relación que promueven el avance de carrera”, como *sponsor*, exposición y visibilidad, *coaching*, protección y asignaciones desafiantes. Las funciones psicosociales incluyen aceptación y confirmación, brindar consejo y amistad (Kram, op. cit.).

En muchos PJP también se instaura la función del tutor. Los tutores son los jefes que se le asignan a cada joven profesional en las diferentes rotaciones, cuya función es coordinar el día a día del JP y gestionar su desempeño (Entrevista N°2, Consultor N°2).

Ambos roles ejercen una importante influencia en el joven profesional, ya que son aquellos que representan formalmente a la organización. En otras palabras, es probable que los jóvenes interpreten sus mensajes y su visión como los de la propia organización. Son los que transmiten en primera instancia la cultura y los valores de la compañía. Son, en términos del contrato psicológico, contratantes centrales<sup>12</sup>. Rousseau (1995) describe cómo los mentores pueden asistir a los ingresantes a asimilarse en la organización, actuando como fuente de información con respecto a sus trabajos y a las normas organizacionales, y cómo pueden asistirlos en esfuerzos de cambio organizacional ayudando a los empleados a aceptar una cultura organizacional nueva o redefinida (Haggard D. L., 2012).

Una de las consultoras entrevistadas alerta sobre el riesgo existente en el descuido del cumplimiento de estos roles, y señala que ante la ausencia de acompañamiento por parte de éstos, es generalmente el área de Recursos Humanos la que sale a suplir esa función.

Te diría que los dos (mentores y tutores) son factores de éxito en la retención del candidato, porque las empresas que han fallado ahí han perdido a sus candidatos, por haberlos dejado solos. Cuando alguna de esas dos funciones no se cumple, la probabilidad de perder el candidato es mayor. Y el otro factor que juega como... te diría que un back up, es que a veces (...) a mi juicio lamentablemente... los que terminan haciendo ese rol de retentores, cuidadores, tutores, son las mismas áreas de Recursos Humanos, ¡Que no deberían! Porque eso para mí, es mala praxis. Cuando Recursos Humanos sale a reemplazar una función de liderazgo que la organización no tiene estructurada en su cultura. Sale protésicamente, porque ellos los reclutaron, porque se sienten en algún sentido padres o madres, y responsables de retener el talento que tanto les costó... pero en realidad lo que denuncia eso es una falla en la organización... (Entrevista N°2, Consultor especializado N°2)

---

<sup>12</sup> “Contract makers”.

### **6.3.7. Gestión de los programas: la disrupción del talento y la brecha generacional**

Una vez que los JP han sido seleccionados e ingresan en el marco del programa, es necesario que éstos efectivamente *sean parte* de la organización. Para ello, se debe prestar especial atención a la integración, tanto con el resto de los empleados como con los líderes, con quienes tendrán un contacto asiduo.

En este sentido, identificamos dos principales desafíos para lograr esta integración: el primero se trata de responder a la pregunta ¿cómo identificamos, gestionamos y valoramos el talento dentro de la organización?; el segundo, responde a la pregunta ¿Cómo gestionamos la brecha generacional entre los participantes y los líderes actuales?

#### **Una “inyección de talento”**

Cuando hablamos de talento, nos referimos a “la suma de las capacidades de una persona: sus dotes intrínsecos, sus habilidades, su conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su actitud, su carácter y su impulso” (Michaels y otros, 2001, citado en Hatum, 2011). Esto es precisamente lo que buscan atraer los programas de jóvenes profesionales y por lo que invierten valiosos recursos organizacionales como tiempo (de su equipo gerencial y de su equipo de Recursos Humanos) y recursos económicos (invertidos en publicidades de alto impacto, inducciones y planes de capacitación diseñados especialmente, muchas veces en instituciones prestigiosas).

Estas acciones de alto impacto no pasarán desapercibidas para el resto de los empleados de la organización y necesariamente habrá consecuencias. Es así como arribamos a otra pregunta: ¿Cómo se integra este talento nuevo con el resto de la compañía? Como observa Hatum (2011) enfocarse exclusivamente en los “jugadores estrella” puede ser perjudicial para la motivación del resto de los empleados y, en consecuencia, afectar el desempeño organizacional. Una de las consultoras entrevistadas hace una acertada descripción del desafío que enfrentan las compañías:

(...) hoy nosotros te estamos diciendo que una de las variables del perfil para que un JP sea JP es la inteligencia emocional, su inteligencia cognitiva, su flexibilidad, su orientación al aprendizaje. Ahora, yo te diría, “enfadada” que si hacemos esa misma medición organizacionalmente, culturalmente, no da. O sea, que estamos incorporando, justamente porque es una inyección de talento, estamos incorporando talento de más alto potencial que el potencial que la organización está teniendo. (...) Estamos pidiendo una flexibilidad en los JP que las organizaciones no tienen para con el trato del JP. Y hoy yo lo que escucho en las organizaciones es como un “cjjj” (hace un ruido de quiebre) que tiene que ver con un resquebrajamiento de las estructuras, de las leyes, de los paradigmas, resistidísimo. Porque las organizaciones no están pudiendo darse cuenta que si no generan un cambio hacia una

mayor flexibilidad no van a poder retener este talento, porque este talento, que es realidad es el mundo que se viene. (Entrevista N°2, Consultor especializado N°2)

El análisis detallado de este desafío excede los límites de la presente investigación, sin embargo, podemos señalar que la incorporación de nuevo talento a las organizaciones es un problema a enfrentar por las compañías que realizan PJP.

Dos cuestiones importantes que deben ser contempladas son: definir y comunicar qué es talento para la organización, y revisar cuál es la madurez del sistema integrado de gestión del talento, más allá de la acción puntual de incorporar jóvenes profesionales. En palabras de la consultora previamente citada: “Antes de hacer un programa, ¿tus analistas, junior, semisenior, cómo están en la compañía? Porque vos le vas a dar una gran atención a un grupo de elite que luego va a ser tan resistido que el sistema lo va a centrifugar y lo va a expulsar”.

Una de las formas en las que las compañías intentan disminuir el impacto interno es permitiendo que los empleados que cumplan con los requisitos puedan participar del programa, en las mismas condiciones que los participantes externos. Al darles la oportunidad de ser evaluados para integrar el programa, los empleados tienen una mayor percepción de igualdad de oportunidades con los candidato externos, lo que luego repercute en la recepción de los ingresantes (Entrevista N°1).

### **La brecha generacional**

Otro de los aspectos importantes a tener en cuenta es que no sólo se trata de incorporar talento, sino de incorporar talento “joven”. Los ingresantes tendrán, por lo tanto, una diferencia generacional con gran parte de la compañía, especialmente con los líderes, quienes serán sus mentores, tutores y jefes.

En los últimos años, se han realizado varios estudios sobre las diferentes características de la generación Y o *Millennials* con las generaciones anteriores (Generación X, Baby-boomers), especialmente en lo relacionado al mundo del trabajo. Estos jóvenes, nacidos entre 1985 y 2000<sup>13</sup>, están comenzando a ingresar en el mercado de trabajo e instalando en las empresas la problemática de propiciar una adecuada convivencia intergeneracional, además del desafío de motivarlos y retenerlos (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, & Zangaro, 2009). En base a la investigación de Cuesta et al. (op. cit.) los *millennials* argentinos privilegian los horarios

---

<sup>13</sup> En esta investigación se utilizan las fechas propuestas por Cuesta et al (2009), definidas en base a los ESG (Eventos Significativos Generacionales) propios de Argentina, y no de EE.UU. o Europa, de donde proceden la mayoría de los estudios sobre diferencias generacionales.

flexibles, el desarrollo de carrera, la formación profesional y consideran el trabajo como un medio para su desarrollo personal. La estabilidad en un empleo no es para ellos un valor importante, aunque sí se observa el valor que le otorgan a la empleabilidad. Como señalan los autores, “A la hora de ser fieles, el compromiso es para consigo mismos y no para con la empresa que les haya proporcionado el empleo” (op. cit.).

Este nuevo conjunto de valores relacionados con el trabajo puede ser desconcertante para miembros de generaciones anteriores para los cuales, por ejemplo, la estabilidad en el trabajo o el “empleo para toda la vida” era un valor indiscutido. Una de las consultoras resume el desafío al que se enfrentan las organizaciones actuales:

Embanderados en estas nuevas generaciones pero vendrán nuevas generaciones y nuevas generaciones, incluso las más grandes también estamos cambiando nuestros paradigmas influenciados por lo que el mundo nos ofrece en términos de tecnologías, en términos de calidad de vida, en términos de valores, de trabajo con sentido, concepción del éxito... O sea, el cambio es muy grande en el mundo del trabajo, las organizaciones no están pudiendo dar respuesta rápida a esto y por supuesto los primeros que dicen “chau, hasta mañana” son los JP. (Entrevista N°2, Consultor especializado N°2)

## **7. El caso de estudio: el Programa de Jóvenes Profesionales de Energy Int.<sup>14</sup>, edición 2005**

### **7.1 Presentación**

El caso de estudio que ha sido seleccionado para esta investigación es un Programa de Jóvenes Profesionales implementado por una empresa petrolera multinacional, que llamaremos Energy Int., en el año 2005.

La elección del caso se realizó en función de algunas particularidades que consideramos serían de especial interés a la hora de investigar la formación del vínculo laboral a través de la perspectiva del contrato psicológico.

La primera de ellas es que se trata de un proceso de incorporación grupal a la organización, donde todos los ingresantes participaron de las mismas instancias de reclutamiento, selección, ingreso y capacitación, siendo receptores de los mismos mensajes por parte de la compañía. Esto nos permite tener un acercamiento al proceso de formación de los contratos psicológicos por medio del contraste de los elementos que cada joven profesional incorporó a su propio contrato psicológico y, adicionalmente, explorar las dimensiones compartidas.

En segundo lugar, la estructura de estos programas, donde la empresa establece una mayor interacción con el ingresante que en otros procesos de selección puntuales, nos provee un marco de análisis más amplio. Tanto antes como después de la incorporación a la compañía, las dos partes de la relación de empleo intercambian gran cantidad de información en las múltiples instancias del programa, lo que será de utilidad para realizar una indagación profunda de las interpretaciones de estos mensajes.

Por último, el cambio de dirección estratégica de la compañía un par de años después de implementado el programa provee un escenario de cambio de contexto que nos permitirá analizar la naturaleza de reconstrucción continua de los contratos psicológicos.

### **7.2 La compañía**

Energy Int. es una compañía de capitales extranjeros, con presencia internacional. Es una empresa integrada de energía, con una cadena de valor que va desde la extracción de petróleo y gas hasta la producción, distribución y comercialización de combustibles y otros derivados del petróleo. También tiene presencia en el negocio eléctrico y petroquímico.

---

<sup>14</sup> El nombre de la compañía ha sido modificado para preservar su anonimato.

En el año 2005 tenía operaciones en Argentina, Venezuela, Brasil, Perú, Bolivia y Ecuador. Dentro del país, sus activos estaban localizados en las provincias de Neuquén, Santa Cruz, Buenos Aires y Santa Fé. Su dotación era de más de 5.000 empleados.

Energy Int. se define de la siguiente manera:

Somos una compañía líder de energía en la Argentina y en el mundo. Nuestra misión es actuar en forma segura, rentable, ética y responsable en las industrias de petróleo y gas, y sus derivados. Sabemos que para conseguir nuestros objetivos, necesitamos de colaboradores comprometidos y capaces de pensar globalmente, y brindar soluciones innovadoras y éticas. Personas con espíritu proactivo y de equipo, preparadas para enfrentar los desafíos que presenta el mundo complejo y dinámico de los negocios. (Información obtenida del sitio web de Energy Int. – 15/06/2014).

En el año 2007 el contexto económico y las modificaciones en la política energética del país llevaron a que la compañía decidiera modificar su estrategia de negocios. Este cambio de rumbo estratégico conllevó la contracción de sus inversiones, incluyendo la venta de activos, y la reducción de la exposición de su perfil público<sup>15</sup>. Esta contracción significó una importante reducción de su dotación de personal en el país por medio de la cesión de contratos a otras compañías y desvinculaciones por mutuo acuerdo.

### **7.3 El primer Programa de Jóvenes Profesionales de Energy Int.**

El Programa de Jóvenes Profesionales de Energy Int. del año 2005 fue la primera edición que se realizó en el país. La segunda edición fue en el año 2006.

En 2007 se lanzó una tercera edición del programa, pero ésta fue interrumpida durante el proceso de reclutamiento, en línea con los cambios en la estrategia que fueron descriptos previamente.

A continuación se detallarán diferentes aspectos del programa. La información fue obtenida de documentación interna de la empresa.

#### **7.3.1 Definición y objetivos**

El Programa de Jóvenes Profesionales Energy Int. edición 2005 “es un programa a través del cual la Compañía atrae, incorpora y desarrolla de manera sistematizada jóvenes profesionales con alto potencial”.

---

<sup>15</sup> Este cambio de estrategia puede identificarse en el cambio de la Visión de la compañía, que pasó de ser “Seremos una empresa integrada de energía, con presencia internacional y liderazgo en aquellos países en los que nos desempeñemos, actuando con foco en la rentabilidad y en la responsabilidad social y ambiental” a “Seremos uno de los principales actores del mercado de energía argentino, actuando como un canal de integración entre Argentina y (otros países) con una base de activos sustentable y competitiva”. Se puede observar que se eliminó la palabra “liderazgo”, evidenciando el cambio de posicionamiento con respecto al mercado argentino. (Fuente: Documentación interna de la compañía).

Sus objetivos eran:

- Contribuir, junto con otras fuentes, a asegurar la continuidad de gestión de la compañía, formando y desarrollando profesionales alineados a la cultura de la organización y con las competencias y habilidades necesarias para la implementación exitosa de los planes de negocio.
- Fortalecer la Marca de Empleo, consolidando la imagen de la Empresa como atractiva por su dinamismo, la excelencia en la gestión, el respeto por las personas y el medio ambiente, y la búsqueda constante de desafíos.

### 7.3.2 Perfil requerido

El público objetivo del programa era de graduados universitarios o próximos a graduarse (con hasta 3 finales pendientes) de las carreras de Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica o Electromecánica, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Civil, Ingeniería Química, Ingeniería en Sistemas, Agronomía, Lic. en Seguridad o Medio Ambiente y Geología.

Debían tener un “destacado desempeño académico y potencial de desarrollo”, conocimientos de idioma inglés nivel intermedio, no más de 2 años de experiencia laboral y existía un límite de edad de 28 años.

Además de los requisitos formales citados, los jóvenes profesionales debían cumplir con un perfil de competencias (Levy-Leboyer, 1997) actitudinales.

Las competencias críticas evaluadas por Energy Int. fueron:

- **Foco en el cliente:** Satisface necesidades de sus clientes.
- **Trabajo en Equipo:** Participa del trabajo en equipo.
- **Negociación:** Establece relaciones de confianza y expresa sus ideas convincentemente.
- **Creatividad:** Aporta ideas innovadoras.
- **Flexibilidad:** Se adapta con facilidad e incorpora nuevos aprendizajes.
- **Orientación a resultados:** Demuestra iniciativa para alcanzar los resultados.

### 7.3.3 Reclutamiento

La campaña de reclutamiento comenzó el 7 de julio de 2005. En primer lugar, se publicó una nota en la página de intranet de la compañía, para notificar al público interno del lanzamiento del programa. Dos días después se dio inicio a la campaña comunicacional externa.

Las acciones incluyeron la difusión del comunicado de prensa en los distintos medios: Agencias de noticias (secciones de Empleos o Información General), diarios nacionales y del

interior (secciones de RR.HH. y Empleos), radios (programas de interés general), televisión de aire y cable (noticieros y programas de interés general), revistas del sector y de actualidad y afiches en universidades nacionales y provinciales, públicas y privadas.

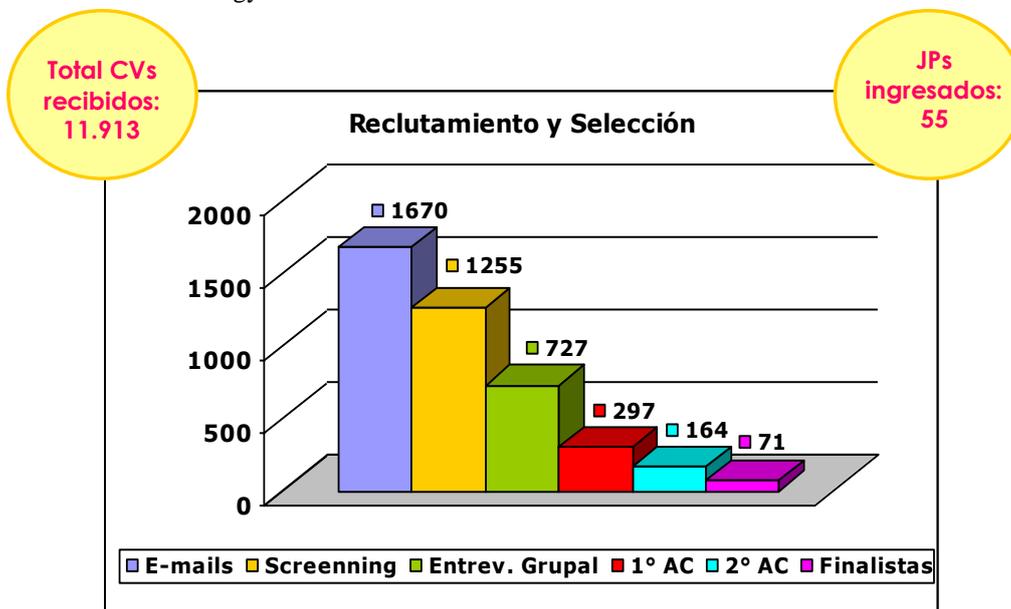
### 7.3.4 Selección

La selección de los candidatos finalistas se realizó en seis instancias: pre-entrevistas individuales, un assessment center en el que participaba Recursos Humanos, un assessment center en el que participaba Recursos Humanos y diferentes gerentes del negocio, una entrevista individual con Recursos Humanos y gerentes de línea, evaluación psicotécnica, examen de idiomas y exámenes preocupacionales.

Se realizaron un total de 43 assessment centers, de los cuales 34 fueron en la Ciudad de Buenos Aires y 9 en ciudades del interior, como Bahía Blanca y Rosario.

En la figura 3 se observa la evolución del proceso de selección en números: desde los 11.913 currículum vitae recibidos hasta la etapa final del proceso, en la que ingresaron 55 Jóvenes Profesionales a la compañía.

**Figura 4.** La selección del Programa de Jóvenes Profesionales Energy Int. en números. Fuente: Documentación interna de Energy Int.



### 7.3.5 Condiciones de incorporación

La contratación se realizó a través de un contrato de plazo fijo por 9 meses, renovable por única vez por otros 9 meses, en función a la evaluación del desempeño del joven profesional.

El plan no contempló beneficios diferenciales para los jóvenes profesionales. Los beneficios que recibieron fueron: la misma obra social que el resto de los empleados, vales de almuerzo o comedor en planta.

Según documentación interna de la empresa “la efectivización del Joven Profesional será posible al término del primer contrato siempre y cuando el desempeño del mismo sea destacado y exista el compromiso de continuar con el plan de capacitación y desarrollo definido para el grupo de referencia”.

### 7.3.6 Actores clave

En el diseño del programa, se definieron los roles de los actores clave para el éxito: los sponsors, los coach, los tutores, RR.HH. y el propio joven profesional.

A continuación se detalla cada uno de estos roles y sus principales responsabilidades.

- **Sponsors:** Se trata del Director y el Comité de Negocio de cada división de negocios de la compañía. Sus responsabilidades son: velar por el objetivo y continuidad del programa, brindar los lineamientos estratégicos para asegurar la alineación del programa a las necesidades del negocio, monitorear y realizar el seguimiento del programa e identificar conflictos y remover obstáculos que puedan presentarse en las diferentes etapas del programa.
- **Coach:** Es el jefe del joven profesional durante el período en que se encuentre en determinada área. Sus responsabilidades son: participar del proceso de selección, coordinar las tareas y objetivos de aprendizaje del JP junto con el tutor y RRHH, asegurar que las tareas asignadas respondan a los criterios formativos del programa y gestionar el desempeño del JP brindando feedback periódico respecto de las tareas asignadas.
- **Tutor:** Es la persona designada por el negocio como referente del JP durante todo el programa. Debe contar con las siguientes fortalezas para desempeñar el rol:
  - Promueve el trabajo en equipo.
  - Establece relaciones de confianza.
  - Expresa ideas convincentemente.
  - Faculta y facilita el desempeño.
  - Desarrolla a sus colaboradores.

- Aplica los valores de la organización en su trabajo cotidiano.

Sus responsabilidades son: participar del proceso de selección, acompañar el desarrollo a través de feedback oportuno y del seguimiento del programa, evaluar al JP en los aspectos técnicos, actitudinales y personales, estimular y motivar su desempeño para lograr mejores resultados, facilitar la integración del JP en la organización.

- **Recursos Humanos:** Se trata de los integrantes de la Dirección de Recursos Humanos. Sus responsabilidades son: colaborar en el diseño e implementación del programa, acordar con el *coach* las tareas y objetivos de aprendizaje del JP, colaborar en la integración del JP en la organización, brindar soporte en las diferentes etapas del programa y coordinar la formación a *coaches* y tutores.
- **Joven Profesional:** Son los candidatos seleccionados incorporados a la organización. Sus responsabilidades son: demostrar compromiso con las diferentes etapas del programa y asumir un papel activo en su propio desarrollo.

### 7.3.7 Inducción

Al inicio del programa, se realizó una actividad de inducción, cuyos objetivos fueron: brindar la bienvenida a los jóvenes profesionales, presentar a la empresa, el Programa de Jóvenes Profesionales y las personas que intervendrían durante el mismo como tutores y realizar una actividad de integración para los ingresantes.

Participaron de esta actividad, que consistió en una jornada de 8 horas, los jóvenes profesionales, tutores, referentes de RR.HH. de los diferentes negocios y de Formación y Desarrollo, y el Director de RR.HH.

Adicionalmente, cada línea de negocios realizó actividades de inducción propias. En estas actividades adicionales se presentaron herramientas de gestión de RR.HH. como el programa de beneficios, la política de remuneraciones, el modelo de competencias y el ciclo de gestión del desempeño.

También se realizaron visitas a diferentes activos de la compañía para conocer las instalaciones y los procesos productivos.

### 7.3.8 Capacitación

Se diseñó un programa especial de formación, en conjunto con la Universidad de San Andrés.

Se trataba de seis módulos, de entre 8 y 16 horas cada uno, cuyas temáticas eran: Inducción, Presentaciones orales efectivas, Hacia una concepción comercial, Simulador de economía y finanzas, El logro de resultados a través de equipos diversos y Gestión por procesos.

### **7.3.9 Evaluación del Programa**

Se contemplaron acciones de evaluación posteriores, como reuniones con *coachs*, tutores y con los propios Jóvenes Profesionales.

Adicionalmente, se establecieron los siguientes parámetros de medición del éxito del programa: Porcentaje de los JPs que finalizan el Programa, Porcentaje de deserción durante el programa, Porcentaje de JPs ingresado efectivamente al finalizar el programa, Porcentaje de retención de JPs en los primeros 3 años, Porcentaje de retención de JPs a los 10 años, Desarrollo logrado por cada uno de los JPs a los 5 ó 10 años (en función del seniority alcanzado).

## **7.4 Los participantes**

A continuación se describirá brevemente la población alcanzada por el caso de estudio, es decir, los jóvenes profesionales que resultaron finalistas y participaron del programa.

Luego del extenso proceso de selección que detallamos previamente, el 17 de octubre de 2005 ingresaron a la compañía 55 jóvenes.

La edad de los jóvenes profesionales iba desde los 22 a los 29 años, con un promedio de menos de veinticinco años.

La distribución de género fue 55% masculino y 45% femenino. Este dato es relevante dado que Energy Int. tiene una dotación predominantemente masculina<sup>16</sup>, en línea con otras compañías de la industria en la que se desempeña.

La figura 5 muestra las diferentes carreras universitarias de los ingresantes. Podemos observar que se destaca la Ingeniería, especialmente Ingeniería Industrial e Ingeniería

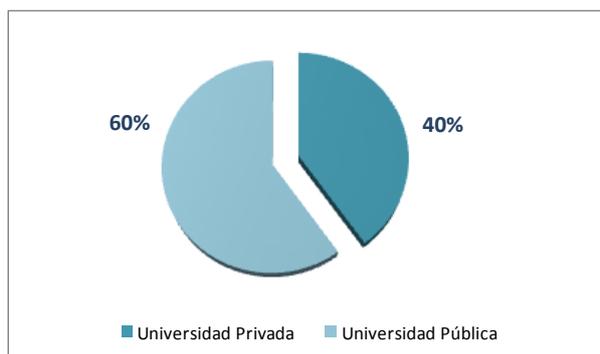
---

<sup>16</sup> Según datos públicos del Informe Social y Ambiental de Energy Int., en 2011 contaba con 79,5% de dotación masculina y en 2012 con 79,6%.

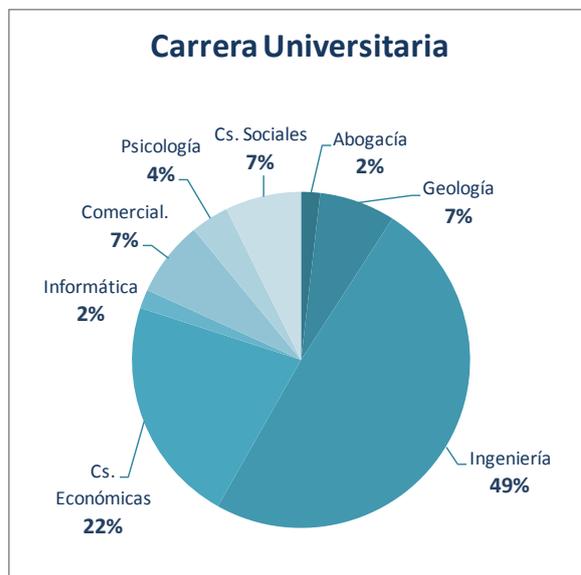
Química<sup>17</sup>. El segundo grupo más numeroso es el de los profesionales de Ciencias Económicas, siendo mayoritaria la carrera de Licenciatura en Economía<sup>18</sup>.

En la figura 6 se muestra la proporción de estudiantes o egresados de universidades públicas y privadas.

**Figura 6.** Universidad de origen, entidad pública o privada. Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna de la compañía.



**Figura 5.** Orientación profesional de los ingresantes. Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna de la compañía.



En octubre de 2012, pasados 7 años del inicio del Programa, el 20% de los participantes seguía trabajando en la empresa. De aquellos que no continuaron con la relación de empleo, el 66% terminó voluntariamente el vínculo por medio de la renuncia y el 34% tuvo bajas involuntarias,

**Figura 7.** Evolución de la dotación de Jóvenes Profesionales 2005-2012 y causas de egreso. Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna de la compañía.



como finalización de contrato, cesión de contrato y desvinculación por mutuo acuerdo.

En la figura 7 se puede observar la evolución de la cantidad de Jóvenes Profesionales pertenecientes al ciclo 2005 y su egreso, ya sea

<sup>17</sup> De un total de 27 ingenieros, 11 eran Ingenieros Industriales, 9 Ingenieros Químicos, 3 Ingenieros Mecánicos, 2 Ingenieros Electrónicos, 1 Ingeniero Ambiental y un Ingeniero Agrónomo. Fuente: Documentación interna.

<sup>18</sup> De 12 profesionales de Ciencias Económicas, 7 eran Licenciados en Economía, 3 Licenciados en Administración y 2 Contadores Públicos.

voluntario o involuntario, en el período de estudio.

Del grupo de ingreso inicial, 4 personas lograron acceder a posiciones de liderazgo<sup>19</sup> no gerenciales. Dos de ellos dejaron la compañía en 2007 y 2009 y las otras dos continuaban trabajando en ella a octubre de 2012.

A la misma fecha, de los jóvenes profesionales que permanecen en Energy Int., un 63% tiene un puesto de analista semisenior, lo que constituye sólo un grado más al que tenían al momento del ingreso<sup>20</sup>. Sólo uno de los jóvenes profesionales del ciclo 2005 llegó a ocupar la posición de Gerente.

---

<sup>19</sup> Se consideran puestos de liderazgo aquellos que tienen personas a cargo jerárquicamente: coordinador, supervisor, gerentes de diferentes rangos.

<sup>20</sup> La estructura de posiciones sin personal a cargo, en orden ascendente, es la siguiente: analista junior, analista semisenior, analista senior, analista consultor. Después de este puesto se encuentran las posiciones de liderazgo.

## **8. Esquemas cognitivos previos: los cimientos sobre los cuales construir el contrato psicológico**

### **8.1 Presentación**

Tal como observamos en el capítulo 4, los conocimientos previos con los que un individuo se enfrenta a una situación desconocida, organizados en esquemas cognitivos, sientan las bases para la interpretación de los eventos que surjan posteriormente.

Antes de tener contacto con los representantes de la organización, los individuos buscan activamente información sobre la misma a través de fuentes variadas (Shore & Tetrick, 1994). Esta información, aunque incompleta, comenzará a conformar un esquema cognitivo sobre una situación específica, como la posibilidad de ingresar a una compañía. La información obtenida se estructurará, y comenzará a llenar los espacios blancos creados por datos faltantes o no disponibles (Crocker et al. 1984, citado en Rousseau, 2001).

En el caso de estudio, encontramos que los JP tenían dos conjuntos separados de información previa: el primero, la información sobre la organización en sí. El segundo, el conocimiento sobre los PJP como práctica de reclutamiento y selección. Cada uno de ellos tiene diferentes significados asociados y, juntos, formaron los esquemas previos con los que los jóvenes profesionales se prepararon para los primeros contactos con la organización.

### **8.2 El conocimiento previo de la empresa**

Al momento de encontrarse con la posibilidad de participar en el Programa de Jóvenes Profesionales de Energy Int., muchos de los entrevistados afirmaron no conocer nada sobre la organización. La compañía había hecho su aparición en el mercado de venta de combustibles argentino hacía menos de 5 años, por lo que algunos JP sostienen que no habían llegado a conocer siquiera su marca comercial.

De forma consistente con las investigaciones sobre *sensemaking* y búsqueda de información (De Vos & Freese, 2011) al encontrarse con un anuncio de empleo que les interesó, los JP comenzaron un proceso de búsqueda de información activa por medio de diferentes fuentes para “llenar los espacios vacíos”.

Es probable que muchos tuvieran más conocimiento de la empresa del que ellos mismos reconocen, sin embargo, la búsqueda y procesamiento consciente de información no se activó hasta que surgió la posibilidad de postularse a un empleo en Energy Int. Como señalan De

Vos, Buyens y Schalk (2005), los individuos ponen más atención a cierto tipo de información, y sólo la información relevante es procesada conscientemente. En la misma línea, Shore y Tetrick (1994) afirman que las personas buscan información relacionada con sus objetivos. Una de las JP ilustra este proceso, cuando afirma que sólo después de haber participado de la primera entrevista “comenzó a ver” la imagen de marca:

De *Energy Int.* no (sabía) mucho, porque recién había... se estaba insertando en el país. Que recién empezaron a aparecer las estaciones de servicio, digamos, cuando... me acuerdo que en el momento que fui a la primer entrevista empecé a ver los carteles y dije: “ah, mirá, ¡Es esto!”. (Paula – Entrevista N° 5)

Otros, en cambio, sabían de su existencia por diferentes fuentes: por conocer las estaciones de servicio, porque la empresa le vendía combustible a su anterior empleador, por la presencia de marca de Energy Int. en diferentes espacios como los patrocinios a equipos de fútbol y de automovilismo o porque conocían a alguien que trabajaba en Energy Int. o en la industria del petróleo.

Aquellos que tenían contactos con acceso a información sobre la compañía, los consultaron en búsqueda de información adicional. Otros recurrieron a medios de público acceso, como la información de la compañía en su página web.

Los entrevistados describen sus primeras impresiones de la empresa en los siguientes términos: una empresa multinacional, grande, una “empresa con mucha puja, con muchas ganas” (Entrevista N°8), “con una estrategia muy fuerte de crecimiento” (Entrevista N°9).

La imagen de marca, además, estaba ligada a ciertos valores de calidad:

Yo lo que veía es que era una empresa muy grande, veía que tenía mucha presencia o una presencia linda, como prolija, este... digamos... las estaciones de servicio estaban todas impecables. No es como algunas, no sé, uno va a alguna (marca de la competencia) y de repente ves que están los carteles rotos o que está sucio el baño. *Energy Int.* no, como que te da una sensación super “pro” en ese sentido. (Julieta – Entrevista N° 3)

Otro de los JP cuenta cuál era su imagen previa de la empresa, haciendo referencia explícita a la naturaleza perceptual y construida de esa imagen:

La imagen...era... no, era positiva, era positiva. Me transmitía una imagen de empresa multinacional, grande, que buscaba nuevos desafíos. Me parecía una empresa... con empuje. (...) Eso antes de postularme. (...) Era lo que yo percibía con la información que tenía de lo que sea antes en mi cabeza, que al pensar en postularme en *Energy Int.* se me venía eso a la cabeza. (Ignacio – Entrevista N° 7)

Esta última frase ilustra la necesidad de las personas de generar un marco de referencia con el cual enfrentarse a los acontecimientos nuevos. En palabras de Rousseau (2001), “la

información subsecuente tiende a ser interpretada a la luz de un esquema pre-existente”. Aunque éste sea un esquema precario e incompleto.

En base a lo antedicho, podemos destacar como los aspectos más salientes de esa imagen inicial de la compañía: el tamaño, una presencia de marca fuerte en su ingreso en el mercado argentino que transmitía determinación y aspiraciones de crecimiento (“empuje”) y el foco en la expansión. Citando a una de las JP,

“era como empezar en una de las grandes” (Paula, Entrevista N° 5).

### **8.3 Los “Programas JP”: una marca instalada.**

Así como ciertos JP entrevistados aseguraron no tener conocimiento previo de la empresa, también hubo algunos que sostuvieron no saber mucho de los PJP antes de participar del programa de Energy Int.

Esta afirmación es llamativa, especialmente viniendo de estudiantes con destacado desempeño cursando las últimas materias de sus carreras universitarias: el target objetivo de las empresas para sus campañas de reclutamiento. Una vez más, es probable que se trate de un proceso de atención selectiva, donde sólo al momento de comenzar a pensar en la incorporación al mercado de trabajo los JP iniciaron una búsqueda activa de información sobre las alternativas posibles. Entre ellas, los Programas de Jóvenes Profesionales.

Sin embargo, son más los que reconocen que sabían de qué se trataban estos programas y que, en algunos casos, estaban participando de varios en simultáneo.

La posibilidad de ingresar como Joven Profesional a una compañía estaba ligada a la idea de ser “los elegidos” y de acceder a instancias de capacitación, sin necesidad de contar con experiencia laboral.

(...) me resultaba interesante por lo que implica el Programa Jóvenes Profesionales...Y... era como entrar... Ser el niño mimado en una empresa... Em... Son programas que por lo general si salís seleccionado, como que te da una impronta muy buena para tu currículum... Estaba... me parecía interesante. Tal vez no era muy consciente tampoco, ¿eh? (Valeria, Entrevista N° 10).

Y... supuestamente que era un plan que contratava varias personas a la vez, de diferentes profesiones... que no les importaba si tenías experiencia, o tenías que estar a punto de recibirte o recién recibido. Porque era como para tener la primera experiencia laboral, pero a su vez que te asegure un plan de carrera. (Paula, Entrevista N° 5).

Esta última referencia al plan de carrera es un punto común, y podemos decir que el más relevante, en la percepción de los PJP como práctica de las empresas para incorporar talento.

estaban más orientados a buscar gente con ciertas características que el día de mañana pudieran o no, eh... tomar funciones de mayor responsabilidad, pero sí que garantizaran “equis” características eh... a la organización, ¿no? De los lugares más bajos, después que cada uno se haga su camino. (Sebastián, Entrevista N° 8).

(...) de los Planes de Jóvenes Profesionales siempre se los plantea como una oportunidad de crecimiento, y... un futuro certero. Eso es lo que se vende, ¿no? Claro, de que uno va a tener un buen desarrollo... o que por lo menos de esas personas se espera que seas un poco más de un empleado que entra por cualquier otro... (Francisco, Entrevista N° 9)

Por lo tanto, podemos resumir que los PJP transmitían un fuerte mensaje orientado al desarrollo de carrera, a las oportunidades de crecimiento. Un puntapié inicial para “el día de mañana empezar a hacer carrera en una empresa” (Ignacio, Entrevista N° 7), pero con algún tipo de ventaja con respecto a otros ingresantes.

#### **8.4 Sentando las bases**

Según Merton (1957, citado en Louis, 1980), el proceso de socialización organizacional empieza en una etapa llamada "socialización anticipatoria". Los individuos anticipan sus experiencias en la organización antes de ingresar, y lo hacen por medio de la obtención de información de fuentes variadas y la organización e interpretación de esta información en esquemas cognitivos, que algunos autores llaman “contratos psicológicos rudimentarios” (Sutton & Griffin, 2004; De Vos & Freese, 2011).

En el modelo que estamos desarrollando, sin embargo, los esquemas cognitivos previos no son considerados contratos psicológicos. Se trata de esfuerzos unilaterales de estructuración de la información y asignación de significados. Para que exista un contrato psicológico, faltan dos elementos constitutivos del concepto: la obligaciones promisorias y la percepción de mutualidad. Y éstos faltan porque aún no ha entrado en escena una las partes que conforman el contrato: la organización.

Ahora bien, aunque no sean contratos psicológicos, los esquemas previos cumplen una función muy importante en el proceso de formación de los mismos. Como señala Robinson (1996), “la gente tiende a buscar y focalizarse en información que confirma sus cogniciones previas, y ellos tienden a evitar o ignorar información que las desconfirma”.

¿Qué implicancias tiene esta afirmación? Que en los sucesivos encuentros con los representantes, las políticas y las prácticas de la organización, los JP interpretarán los mensajes recibidos a la luz de sus esquemas previos.

En el caso de estudio, los esquemas previos resultantes fueron la combinación de una empresa focalizada en la expansión, que estaba entrando con fuerza en el mercado argentino, y de una práctica de reclutamiento y selección que hace hincapié en la incorporación de profesionales destacados, ofreciéndoles oportunidades diferenciales de desarrollo. Por lo tanto, sería esperable que, una vez en contacto con los agentes de la compañía, los JP hayan buscado información sobre desarrollo de carrera, e interpretado bajo esta óptica las comunicaciones recibidas.

## 9. Ingresar “por la puerta grande”

### 9.1 Presentación

Al introducir el modelo de análisis que usaríamos para acercarnos a los datos, se describieron dos instancias del proceso: por un lado el ingreso, que incluye las actividades de reclutamiento, selección e incorporación de los empleados (en nuestro caso, de los JP) y por otro la necesidad de encontrar sentido, originada en los cambios, sorpresas o incertidumbres a los que se enfrentan los nuevos empleados al entrar en una organización.

Estas dos “etapas” del proceso fueron descritas por separado para diferenciarlas conceptualmente: El *sensemaking* no se activa meramente por la incorporación de cierta información nueva durante el proceso de selección, sino que es el cambio, la sorpresa o la incertidumbre que surge de esta nueva información lo que genera la necesidad de darle sentido. En la práctica, sin embargo, los eventos y la necesidad de encontrarles sentido emergen en simultáneo.

En este capítulo, se realizará un análisis de las instancias del proceso de ingreso desde la perspectiva de los mensajes implícitos y explícitos que recibieron los JP. Estas experiencias, siendo nuevas para los jóvenes profesionales, originaron la necesidad de asignarles un significado que tuviera sentido en la realidad y el contexto de Energy Int.

Las prácticas de Recursos Humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección, están cargadas con valor comunicativo. Sin embargo, los empleados no están continuamente construyendo sentido a partir de esas comunicaciones. Aunque su potencial comunicativo es constante, los empleados sólo ocasionalmente le dan interpretación sustantiva (Guzzo & Noonan, 1994). El momento del ingreso, donde se plantean numerosos interrogantes y existen más dudas que certezas, es uno de esos momentos en que los individuos tratarán de encontrar sentido en cada uno de los mensajes recibidos.

El objetivo de este recorrido será identificar aquellos elementos comunicacionales de la etapa de ingreso que resultaron más relevantes para los participantes, focalizándonos en los mensajes percibidos por los JP y la atribución de significados.

## 9.2 Mensajes implícitos

### 9.2.1 El proceso de reclutamiento y selección como una instancia de comunicación. Los *assessment centers*.

Los métodos de selección han sido tradicionalmente concebidos como “predictores neutrales de la idoneidad de los aplicantes y su desempeño subsecuente en el rol de trabajo” (Anderson, 2001). Durante décadas se han desarrollado diversos métodos, mediante los cuales se pretende predecir el desempeño futuro de una persona en determinado puesto de trabajo. En este proceso, a los evaluadores se les asigna un rol de observadores ajenos a la situación, implícitamente neutrales (Anderson, op. cit.).

Si bien es indiscutible que la función principal de las prácticas de reclutamiento y selección es encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, esta visión ignora otras funciones secundarias que tienen los métodos de selección y que han sido escasamente investigadas.

Anderson (2001) destaca tres funciones adicionales: la de relaciones públicas, ya que el evaluador es al mismo tiempo un representante de la organización que influenciará la imagen que el candidato tenga de ésta; la función de establecer un contrato psicológico viable entre el empleador y potencial empleado y, por último, la función que él denomina impacto de socialización, que implica la exposición de los aplicantes a la cultura y estilo de *management* de la organización.

Si esto es así para los métodos de reclutamiento y selección en general, los *assessment centers* potencian estas funciones secundarias. La cantidad de horas en que el aplicante está en contacto con diferentes representantes de la organización, la información de la compañía que suele darse en estas instancias y hasta las dinámicas grupales diseñadas envían mensajes a los candidatos, ávidos de información que complete sus esquemas cognitivos previos.

Wellin va más allá, afirmando que la exigencia y dificultad del proceso de selección también genera mensajes que serán interpretados por los candidatos:

Desde la perspectiva de un candidato el uso de métodos aparentemente más rigurosos de selección que otras compañías (decimos aparentemente porque los candidatos no saben cómo funcionan los métodos de selección) sugiere que la organización realmente valora sus nuevos ingresos y su rol en la organización. (...) Esto, a un nivel más profundo implica que si la compañía quiere más de mí, ellos también invertirán más en mi entrenamiento y desarrollo para poder obtener lo mejor de mí. Desde el punto de vista de un joven graduado esto es buenas noticias y un mejor acuerdo personal que lo que se ofrece en otras firmas. (Wellin, 2007)

Los JP hacen referencia a la extensión en el tiempo del proceso de selección. Como comenta una de las entrevistadas, fueron muchas instancias, con la incertidumbre que conlleva aguardar la llamada para asistir a la próxima entrevista:

como eran tantos, como fueron tantos assessments, en total creo que fueron 7 u 8 entrevistas, incluyendo una entrevista con el Director de Recursos Humanos, que fue la última, yo como que ya no sabía ¿entendés? Como si había entrado o no, o... como si faltaba algo más. Porque... ¿entendés? Era como interminable el proceso (Julieta, Entrevista N°3)

Por otro lado, algunos de ellos estaban empleados en ese momento, por lo que tuvieron que ausentarse de sus empleos, en ocasiones para asistir a assessment centers de un día completo. Algunos, como la entrevistada que se cita a continuación, habían informado a sus empleadores de la participación en el proceso. Otros, en cambio, tuvieron que inventar pretextos para ausentarse.

lo que más me acuerdo era, salía y decía “no, bueno, ya está, no quedé... ¡ya me cansé! ¡Porque es tortuoso esto!”. Era largo. Incluso había algunos que eran de medio día, o de un día entero... que tenías que pedir permiso para el trabajo... yo por suerte tenía buena relación con mi jefe, le había explicado todo... (Camila, Entrevista N°4)

Los assessment center no tenían lugar en las oficinas de la compañía, sino que algunos fueron en oficinas de una consultora que fue contratada para llevar adelante el proceso de selección y otros en hoteles. Los JP destacan el buen trato que recibieron, el clima de calidez y ciertas atenciones que les resultaban positivas en comparación con otros procesos de selección de los que habían participado.

¡Me gustaba! Aparte te trataban súper bien, porque a veces te tenían un día entero. Nos daban de desayunar, de almorzar, de merendar, se preocupaban, era como... raro. (Florencia, Entrevista N° 6)

Este buen clima que se vivía en el proceso de selección aparece en los relatos de los JP muy ligado a la informalidad. Muchos afirman haberse divertido durante los assessment centers, como una de las entrevistadas que afirma: “Para mí era como ir a jugar un rato” (Valeria, Entrevista N° 10). Se resalta también, con cierto asombro, la parte lúdica de las dinámicas en los assessment centers y se los compara con otros procesos de selección más “formales” en los que participaron.

Lo noté como más cálido. Como menos formal, en algunos aspectos (en comparación con otro Programa de Jóvenes Profesionales del que estaba participando). Ya la... desde el espacio que te daba Recursos Humanos, o como se estructuraban los ejercicios, etc., parecía algo más divertido, más ameno, más... menos empaquetado. Yo me acuerdo en el de (otra empresa), cuando fui, estábamos todos de trajecito, todo el mundo tratando de...

acá también (iba de traje) pero era más relajado. Después en las últimas... en los últimos eventos también, no me acuerdo si estaba de traje pero me sentía mucho más relajado en el proceso en sí que en el otro, en el de (otra empresa), donde veía que era más formal, mucho más... tal vez “careta”. (Ignacio, Entrevista N° 7)

Sin embargo, la informalidad en el trato no parece disminuir en la percepción de los participantes la exigencia y la presión de la evaluación. Los relatos coinciden en una marcada sensación de exposición:

todo el tiempo estabas siendo observada y lo veías (Julieta, Entrevista N° 3).

había como 5 o 6 personas de la... de *Energy Int.* que nos observaban absolutamente todo el tiempo. Teníamos un cartel en el frente y un cartel en la espalda, porque nos hacían trabajar en mesas (...) todo el tiempo estabas expuesto (Camila, Entrevista N° 4).

Así como también se señala, en ocasiones de forma irónica, el espíritu competitivo de otros candidatos, la necesidad de exponerse “exageradamente” y de destacarse por sobre los demás:

yo no estaba acelerado, pero acelerado de... nada, a veces nos hacían hacer actividades grupales, bueno, dividimos las tareas: vos acomodá los pancitos, yo junto las bolsitas, otro limpia la mesa. Y... había pibes que “ah...no, yo hago todo acá, no, pará vos”... ¡Yo veía las caras de Recursos Humanos! (Risas) (Martín, Entrevista N° 11)

Esta percepción de la exigencia del proceso se confirma cuando la mitad de los entrevistados comentan que salieron de las entrevistas con la sensación de no haber quedado seleccionados:

No, al principio lo veía como un inalcanzable... algo... inalcanzable... pensaba que las condiciones para estar eran como muy altas, de hecho de la primer entrevista salí como bastante desilusionada porque... Los candidatos que había, realmente había gente con mucho título y todos más o menos teníamos la misma edad y yo digo... ohh... yo me había recibido a los 23 y tenía 25 y no había hecho nada en el medio ¡Y había chicos que habían hecho dos posgrados! (Florencia, Entrevista N° 6)

Los argumentos principales eran que sentían que no cumplían con el perfil y que veían a otros participantes con mucha capacidad y con mayor formación académica.

A su vez, el nivel de exigencia percibido era interpretado como signo de calidad, de eficiencia y profesionalismo:

Me parecía como un mundo nuevo, todo diferente. No sé si me acuerdo exacto todo, pero tengo esa sensación de que me parecía que era todo hiper eficiente... (Belén, Entrevista N°12)

En síntesis, la participación en los assessment centers les dejó a los jóvenes profesionales una serie de “primeras impresiones”. La extensión en el tiempo del proceso, la cantidad de evaluadores (de la empresa y de la consultora), la sensación de observación continua y el alto

nivel académico y actitudinal de los otros candidatos fueron interpretadas en general como señales de profesionalismo y exigencia. El estilo de los referentes de la organización en el trato con los JP y las dinámicas grupales en algunos casos divertidas, se asociaron con la informalidad.

Los participantes del Programa asociaron estas características al carácter o cultura de la empresa. Con el fin de desarrollar un marco de referencia que le permita adecuar su accionar futuro, los JP necesitaban buscar información que les sirviera para conocer más sobre la empresa. Es por eso que las comunicaciones, buscadas o no, que la organización emitió durante los assessments centers, como en otras instancias posteriores, fueron tomadas como predictores de lo que sería luego trabajar en la organización. Un ejemplo de ello es esta declaración de un joven profesional quién, al ser consultado sobre si asociaba lo que experimentó en los assessments centers con lo que iba a ser trabajar en la empresa, respondió:

Si, pero... a ver, yo creo que de alguna forma el que pone las pautas de cómo va a ser el proceso es la propia empresa. (Ignacio, Entrevista N°7)

### **9.2.2 La fiesta de bienvenida: “bombos y platillos”**

En el transcurso de la primera semana de trabajo, Energy Int. organizó un evento de bienvenida para los participantes del programa. El evento tuvo lugar en un hotel, y asistieron al mismo personal de Recursos Humanos, los tutores de los Jóvenes Profesionales (todos ellos gerentes de la compañía) y otros directivos de la alta gerencia.

Durante la actividad hubo palabras de bienvenida de parte de los directivos, se presentó a cada JP y a su tutor, y luego se realizaron diferentes dinámicas de integración, como karaoke y otros juegos, llevadas a cabo por animadores contratados para tal fin.

Hacían juegos...Nos habían contratado unos animadores. Hacían juegos, como de integración... De competencia... eh... Y muchas palabras de bienvenida y que “sos el futuro de la empresa”... y “ustedes son los líderes del mañana” (Risas) y demás... y te daban mucha presión, porque te ponen una mochila bastante pesada... eh... aún sin conocer ni lo que vas a hacer... (Camila, Entrevista N°4)

De la cita anterior, se puede resaltar la personalización que hace la entrevistada con respecto a las actividades del Programa (“nos habían contratado unos animadores”). Esto también se observa en el resto de los entrevistados, demostrando hasta qué punto los mensajes emitidos por la organización aludían directamente a la identidad de los Jóvenes Profesionales. Lo que la organización estaba haciendo, lo hacía “por ellos”. Consultada sobre el objetivo de esta actividad, una de las entrevistadas responde:

En realidad era para que entres re excitado... de "Energy Int. es lo máximo que me pasó"... Y "¡Mirá lo que hacen por mí!" Y se generó como una cosa así como... "Qué bueno Energy Int., ¡Mirá lo que hace para todos!" o sea... Nos daba como una sensación de que éramos lo máximo de la compañía en ese momento. (Valeria, Entrevista N°10)

Una vez más observamos el mensaje de informalidad, marcado por el tenor de las actividades realizadas durante el evento. Pero esta vez ya no se trataba de dinámicas de evaluación de competencias, como en los assessment centers, sino que su único objetivo era fomentar la integración entre los asistentes. A menos de una semana de haber ingresado a lo que para muchos era su primer trabajo, la informalidad encontrada podía ser desconcertante:

Como que no parecía que había entrado a trabajar. Era (se ríe) super relajado, divertido, ¿entendés? (...) Yo... No podía creer como que así se trabajara en una empresa o que eso fuera parte de lo que ellos consideraban el trabajo. Porque yo tengo mi papá que es ingeniero y trabajó 30 años en otra petrolera, y siempre un tipo muy sobrio, muy serio, muy tipo con el trabajo, viste, como muy... No sé cómo explicarte, pero como otra impronta. (Julieta, Entrevista N°3)

Como se puede observar en la cita anterior, el ambiente de informalidad prevaleciente en diferentes instancias del programa produjo una brecha entre las expectativas de lo que sería "el mundo del trabajo" y lo que los JP estaban experimentando. A falta de experiencias laborales previas<sup>21</sup>, los mensajes recibidos ayudaban a construir una idea sobre la futura experiencia de trabajo, y esa proyección difería de las expectativas previas.

Uno de los aspectos más destacados de esta actividad fue la cercanía con los gerentes y directores de la compañía, que los JP vivieron con naturalidad, pero sin dejar de reconocer que no se trataba de una situación que estuviera al alcance del resto de los empleados.

Ahí nos presentaron a todas las autoridades... Eso es lo que tenía, era como extraño porque, como (que) todas las autoridades estaban predispuestas para nosotros. (Florencia, Entrevista N°6)

La presencia y accesibilidad de gerentes y directores fue interpretada por los JP como una señal del valor que ellos mismos tenían para la compañía.

¡Me parecía fascinante! Me parecía como que... ¡éramos re importantes! (Risas) (Florencia, Entrevista N°6)

Y, nosotros estábamos... eh... en nuestra salsa. (Se ríe) Estábamos chochos. Como... era genial (...) Te sentías como... Aparte que también te infla mucho el ego, que hacen semejante evento por uno, ¿Entendés? (Risas). (Julieta, Entrevista N°3)

Eh... me acuerdo que... tanto durante el proceso, que esto es algo que no te dije, como apenas cuando entramos, con la fiesta de bienvenida y otros eventos... la compañía le daba mucha importancia al programa. ¡Mucha importancia! Había... no sé, que esto fue... lo

---

<sup>21</sup> Algunos de los jóvenes profesionales contaban con experiencias laborales previas, la mayoría en PyMEs.

vimos después... una especie de recelo en la gente que estaba en la compañía ya, porque la compañía por ahí le daba una excesiva importancia al programa. A las personas del programa. (Ignacio, Entrevista N°7)

### 9.2.3 La capacitación

Como señalamos en el punto 5.3.5, el Programa de Jóvenes Profesionales de Energy Int. incluyó una serie de módulos de capacitación especialmente diseñados para los participantes del programa. Los cursos se dictaban en el campus de la Universidad de San Andrés en Victoria, partido de San Fernando.

El programa de capacitación es uno de los puntos del programa que más se destaca en las entrevistas, especialmente por su planificación y por el prestigio de la Universidad que lo llevaba a cabo. La mayoría de los participantes del programa habían cursado sus estudios universitarios en Universidades Públicas, por lo que el ámbito de educación privado les era desconocido. La sorpresa originada por esta instancia del programa se puede observar en las palabras con que describen la experiencia en la Universidad de San Andrés: impresionante, impactante, exclusivo, “¡Nunca había visto una instalación así! (Camila, Entrevista N°4) o “de hecho, nunca más tuve tan buenos cursos” (Belén, Entrevista N°12).

Eran como... todo muy “guau”. Íbamos a San Andrés, la universidad era muy zarpada... con profesores que tenían un currículum tremendo (...) En realidad era como todo muy exclusivo. Era un curso que lo podíamos dar en otro lado, no hace falta ir hasta allá. (Florencia, Entrevista N°6)

De la misma forma en que reconocen la calidad académica de la propuesta de formación brindada por la compañía, los entrevistados admiten que el resto de los empleados de la compañía no tenían acceso a estas actividades educativas. Sin embargo, la mayoría de ellos no era consciente de esto al momento de asistir a los cursos si no que, al no tener referencias de las capacitaciones recibidas por el resto de los empleados, lo consideraban algo normal.

Nosotros entramos y ya teníamos pautado un programa de capacitación durante los 18 meses que duraba el contrato. El programa era en San Andrés, con lo que significa, por la movilidad, por el costo que tiene... el costo que tiene ese programa, que era un costo alto... eh... con un montón de módulos... nada, un montón de cosas. Que nosotros también en ese momento lo tomábamos como algo dado... Pero en la realidad de la compañía, después uno puede empezar a ver, no es lo... No es el promedio para cualquier empleado de la compañía. (Ignacio, Entrevista N°7)

Esta diferencia en el acceso a la capacitación no fue bien recibida por el resto de los empleados de la compañía, como veremos más adelante.

Otro de los aspectos que surgen con respecto a las capacitaciones es su función como facilitador de la integración del grupo. Recordemos que estos cursos especialmente diseñados

se dictaban para el grupo de Jóvenes Profesionales, sin asistencia de otros empleados de la compañía. Esto propició que el grupo se conociera más, compartiera tiempo de capacitación, así como de ocio, y se afianzaran los lazos interpersonales. Como señala una de las entrevistadas:

Entonces estabas tres días viéndote 8 horas, comiendo, desayunando, merendando, con (el grupo) (...) A la tarde me acuerdo que terminábamos de comer y caminábamos por todo el campus de San Andrés... Las chicas por un lado, los chicos por el otro... era como un... una secundaria... eh... paga. (Florencia, Entrevista N° 6)

Nuevamente aparece la informalidad como una característica, esta vez del programa de capacitación. Sin restar importancia a la excelencia académica y la variedad de los temas abordados en los cursos, los participantes hacen mención a las otras actividades que compartían: desayunos, almuerzos, caminatas, etc.

(...) comías muy bien, estabas ahí, tomábamos sol al mediodía... era como muy light (Risas). (Sebastián, Entrevista N°8)

Por lo tanto, podemos decir que la etapa de capacitación estuvo caracterizada, desde la percepción de los JP, por tres mensajes implícitos: el prestigio de la institución, el generar un curso exclusivo para ellos y, por último, el clima distendido o informal, que les permitió pasar tiempo juntos en actividades no relacionadas con el trabajo o la formación.

#### **9.2.4 Conocer la organización: visitas a locaciones**

Los JP tuvieron la oportunidad de conocer locaciones de la compañía en diferentes puntos del país. Este acceso, muy valorado por los participantes del programa, no fue igual para todos. Las visitas estuvieron al alcance de aquellos JP que ingresaron en áreas más relacionadas con los negocios de la compañía.

Los JP destacan la importancia de conocer los procesos productivos llevados adelante tanto en pozos de extracción de petróleo como en refinerías, plantas petroquímicas y, al otro extremo de la cadena de valor, en las estaciones de servicio.

Te mandaban a, no sé, incluso nos había tocado una asignación de ir a Neuquén, cuando había un montón de gente que no conocía lo que era el lugar de trabajo que se llama (nombre del lugar), en Neuquén y decís: “Claro...me están dando esta posibilidad a mí...” En ese momento yo realmente no lo pensaba, para mí era el giro normal...No sabía que había gente que no conocía todos los sites. Después, y hoy en día, también me doy cuenta. Qué afortunada que fui que pude conocer todos esos lugares y un montón de gente se fue de la empresa sin haberlos conocido. (Camila, Entrevista N°4)

Nuevamente encontramos la apreciación de este acceso: “me están dando la posibilidad a mí” implica un sentido de lugar privilegiado, de incremento de la autovaloración a raíz de un

tratamiento especial por parte de la compañía. Y también el contraste con el resto de los empleados: “un montón de gente se fue de la empresa sin haberlos conocido”, que refuerza ese sentimiento de ser diferentes, especiales.

### 9.2.5 La tarea

Las primeras experiencias en las áreas de trabajo a las que fueron asignados y las tareas que les encomendaron fueron diferentes para cada joven profesional. Sin embargo, observamos una coincidencia en cuanto a la falta de planificación de los objetivos a alcanzar por los JP, una vez incorporados a las áreas.

Luego de un extenso y exhaustivo proceso de selección, los jóvenes profesionales de algunas áreas se encontraron con que parecía que “no los estaban esperando”. El siguiente relato no es representativo de lo que vivieron todos los JP, pero ilustra el extremo al que llegó esa falta de planificación:

Y... el primer día... eh... no estaba preparado mi escritorio. O sea, como que después de tanto tiempo, llegué y no tenía computadora.

Y... que no sabía qué hacer... ¡Me quería matar! (Risas). Dije “qué hago acá” y no tenía computadora... Mi jefe me dijo “esperá que tiene que venir la Gerenta y una vez que la Gerenta hable con vos, arrancá”

Si, al jefe si lo había conocido porque había tenido una entrevista, pero... una entrevista de un ratito. Y a la gerenta no, porque ella no había ido a los assessments. Eh... y llegó como a las 11 de la mañana, así que estuve desde las 9 hasta las 11 sentada en el escritorio sin nada que hacer, sin computadora siquiera... (Paula, Entrevista N°5)

Si bien no todos los jóvenes profesionales fueron recibidos de esta forma, sí existe una amplia coincidencia en que durante las primeras semanas posteriores al ingreso no tuvieron una tarea asignada ni objetivos de trabajo definidos. Esta situación suponía un contraste entre la exigencia percibida en el proceso de selección y las responsabilidades que les serían asignadas en sus puestos de trabajo, como se observa en las siguientes citas:

Y que decíamos “che, tanto bombo y platillo y de repente nos encontramos sin laburo para hacer y estando todo el día al pepe” (...) En realidad no tenés nada asignado. Entonces empezás a leer documentos... y empezás a decir “che... bueno, cualquier cosa que necesiten, ¿los puedo ayudar?” y pasa una semana y no pasa nada... y pasa otra semana y no pasa nada... Entonces como que te empieza a agarrar un poco la desesperación... (risas). (Julieta, Entrevista N°3)

Al principio... Y no tenía tarea, nadie tenía tarea para darme y yo estaba mirando la computadora, ya cansada de navegar por Internet. (...) Y me ponía a ayudar a otro compañero... eh... que necesitaba... no sé, por ahí algunas tareas sencillas no sé, no me querían dar... este... cosas elaboradas. No sé, la verdad yo hubiese preferido que me mataran a tareas y (se ríe) no estar mirando el techo. (Camila, Entrevista N°4)

Al recibir las primeras asignaciones de tareas, muchos de ellos se sintieron sorprendidos o desilusionados con el escaso grado de dificultad de las mismas, como por ejemplo la tarea de organizar un archivo entre dos jóvenes profesionales:

Y eso es lo que nos pasaba. Un día decían: “bueno, hay que archivar todos estos papeles...” y me acuerdo que hicimos todo un archivo de GNC, que eran unas planillas, con un Excel que lo acompañaba, porque estábamos 8 horas, éramos 2... (...) estaba re bueno. Era un archivo al fin, pero bueno... con un poco más de onda. (Florencia, Entrevista N°6)

Otros tuvieron la oportunidad de participar en proyectos más desafiantes, como desarrollar el Premio a la Creatividad, un programa de incentivos a la innovación dentro del área Comercial, o contaron con la posibilidad de realizar un diagnóstico de las áreas por las que rotaron y presentar las sugerencias de mejora a los jefes y gerentes. En todos los casos, las asignaciones ya no se encontraban pautadas por el marco del programa de jóvenes profesionales, si no que quedaban a criterio de los responsables del área donde se desempeñaba el JP.

En algunos casos, los entrevistados señalan la naturaleza cortoplacista de las asignaciones de las primeras rotaciones, que en el imaginario de los jóvenes profesionales aparecen ligadas a la posibilidad de que no se diera continuidad a sus contratos o que no pudieran pasar a formar parte de la planta permanente de la empresa (efectivización).

Eh... y a mí por ejemplo lo que me pasó es que como no nos podían dar tareas del día sino que sólo nos podían dar proyectos, porque bueno, pasado mañana no había lugar y te tenías que ir, entonces... no inventemos trabajo que después no se puede hacer, me daban proyectos. (Sebastián, Entrevista N°8)

En conclusión, la asignación de tareas en las primeras semanas de trabajo fue interpretada como un mensaje contradictorio por los jóvenes profesionales. La exigencia percibida durante el proceso de selección los había preparado para un mundo del trabajo en el que se les requiriera la puesta en acción de las competencias académicas y actitudinales con que ellos sabían que contaban. Esperaban desafíos a la altura de la importancia que la organización les había transmitido que tenían. Al no encontrarlos, surgieron sentimientos de desconcierto y decepción, y muchos de ellos recurrieron a la red informal que habían formado en busca de contención.

## 9.3 Mensajes explícitos

### 9.3.1 ¿Quién contrata por la organización?

Hemos definido previamente al contrato psicológico como un esquema cognitivo sobre la relación de empleo, que se sitúa al nivel del individuo. La organización, como parte necesaria del contrato, aporta el contexto en el que el contrato psicológico del empleado se desarrolla (Schalk & Roe, 2007).

El rol que se le da a la organización en la teoría del contrato psicológico ha suscitado una discusión académica que se ha denominado “*the agency problem*” (Guest, 1998; Rousseau D. M., 1998). La principal pregunta que origina esta controversia es: ¿Quién es la otra parte del contrato? y, derivado del interrogante anterior: ¿Quién contrata por parte de la organización?.

La organización, como la otra parte de la relación, brinda el contexto para la creación de un contrato psicológico, pero no puede a su vez tener un contrato psicológico con sus miembros. Las organizaciones no pueden "percibir", aunque sus gerentes individuales pueden contratar con los empleados y responder en consecuencia (Rousseau D. M., 1989). En la misma línea, Anderson y Schalk (1998) señalan que las organizaciones no pueden ser consideradas como conjuntos uniformes de expectativas, sino como un colectivo múltiple de expectativas diversas y diferentes sostenidas por un conjunto completo de actores.

De acuerdo con esta corriente teórica, podemos afirmar que cuando decimos “la organización”, estamos hablando de una abstracción compleja que, a los efectos de la formación de los contratos psicológicos, no tiene una entidad única y uniforme. Como señala Herriot (2001) “la esencia de las relaciones es que son entre gente”. Herriot también afirma que “la organización” es a menudo usada como una abstracción de la alta gerencia. Es decir, que las acciones de la cúpula gerencial de la organización serán vistas por los empleados como acciones de la propia organización.

Rousseau (1998), por otro lado, sostiene que no son sólo las acciones de los gerentes las que son interpretadas como actos de la organización. Los individuos forman sus contratos psicológicos a través de una variedad de fuentes, no necesariamente consistentes entre sí.

Por medio de un mecanismo llamado antropomorfización, los empleados, a través de las acciones de los agentes organizacionales, le asignan a la organización características humanas capaces de ser correspondidas (Levinson, Price, Munden, & Solley, 1962; Schein E. H., 1965; Rousseau D. M., 1989; Morrison & Robinson, 1997). Los investigadores utilizan la

idea de antropomorfizar la organización para explicar cómo los empleados pueden ver a todos los posibles representantes organizacionales como si fuera un único contratante humano (Conway & Briner, 2005). La organización es un colectivo que no puede negociar ni contratar por sí mismo, pero que lo hace a través de sus agentes (Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Herriot & Pemberton, 1996). Ante esta visión de múltiples agentes organizacionales, Guest (1998) argumenta que no es sorprendente entonces que existan percepciones de incumplimiento de los contratos psicológicos, ya que los mensajes que envían diversos agentes dentro de una organización pueden ser no sólo divergentes, sino incluso contradictorios.

Rousseau (1995) señala que los agentes contratan por ellos tanto como por sus organizaciones, formando relaciones sociales de intercambio superpuestas que pueden crear confusión con respecto a si el agente está contratando por sí mismo o por la organización. Los contratantes actúan a veces como principales (contratan por ellos mismos) y otras veces como agentes (en representación de la organización) (Rousseau & Greller, 1994). Esta confusión acerca de la validez de representación de los mensajes emitidos por diferentes agentes puede ser una fuente de ruptura de los contratos psicológicos (íbid).

Coyle-Shapiro y Kessler (2000) advierten que los supervisores, en cuanto agentes organizacionales, están en una posición privilegiada para hacer llegar a los empleados las promesas o compromisos futuros de la empresa. Rousseau (1995) los considera los contratantes centrales, ya que los empleados tienden a hacerlos responsables por materializar los incentivos organizacionales prometidos. De Vos y Freese (2011) refuerzan la centralidad de los jefes directos como piedras fundamentales de la formación de los contratos psicológicos, agregando que la información proveniente de estos agentes gana importancia con el transcurso del tiempo.

Los compañeros de trabajo, por otro lado, a pesar de no ser agentes organizacionales “oficiales”, son la fuente de información más importante durante el primer año de empleo, así como la más frecuentada (De Vos y Freese, op. cit.). La información proveniente de los mentores, en cambio, es menos relevante que otras fuentes de información y su importancia decrece con el tiempo, ya que se recurre a ellos durante los primeros meses de empleo cuando el ingresante está buscando adaptarse al nuevo ambiente de trabajo (íbid).

En conclusión, los diferentes agentes organizacionales tienen influencia en el desarrollo de los contratos psicológicos. Ya sea que los agentes sean oficiales o no, y que estén hablando

en nombre de la organización o en el suyo propio, los mensajes que emitan serán interpretados y según las percepciones de los individuos, podrían pasar a conformar el conjunto de obligaciones mutuas del contrato psicológico. En consecuencia, las comunicaciones personales relacionadas con aspectos del empleo aparentan ser más importantes para una gestión adecuada de los contratos psicológicos que otro tipo de comunicaciones como los comunicados organizacionales o la comunicación en cascada (Guest & Conway, 2002).

### 9.3.2 Los representantes de la organización

Teniendo en cuenta el apartado anterior, se realizará un resumen de los principales mensajes emitidos por los diferentes agentes organizacionales.

En primer lugar, es de destacar que, en contraste con lo que dice la literatura del contrato psicológico, en el caso de estudio el contratante principal parece ser el área de Recursos Humanos y no el superior directo. Podemos asumir que fueron las propias características del programa las que generaron esta particularidad. El área de Recursos Humanos estuvo presente durante las diferentes etapas del programa, muy cercana a los jóvenes profesionales para informarlos, orientarlos y escuchar sus problemáticas. De alguna manera actuó como *sponsor* del programa, al responsabilizarse por ese grupo de empleados en particular. Lo ilustra claramente la última frase de la siguiente cita:

Lo que yo noté es... notás contención, ambiente de contención, digamos. Porque... por ahí si te pasó a vos... cuando entrás si sos “el” nuevo, están como todos los ojos ahí... no tenés a quién contarle “che, me pasa esto, ¿cómo gestiono esto?”. En cambio yo, ya entré... teníamos, éramos los nenitos mimados de Recursos Humanos. (Martín, Entrevista N°11)

Por otro lado, durante los primeros meses del programa, que es el período donde se busca más activamente información para formar los contratos psicológicos (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003), la figura del superior inmediato estuvo muy desdibujada debido a las rotaciones por varios sectores, con diferentes *coachs* a cargo de asignarle tareas y supervisar su desempeño. De hecho, en algunos casos se observa que los jóvenes profesionales eximen de responsabilidad a las áreas donde ingresaron a trabajar. Existía una fuerte creencia de que su desarrollo debía estar en manos de Recursos Humanos. Cuando es consultada sobre la procedencia de las promesas, una de las entrevistadas afirma:

No, no. Era muy de Recursos Humanos, del lado más de Recursos Humanos. Eh... creo que a las áreas les mandaron a la gente, ponela donde puedas ponerla, dale lo que le puedas poner... eh... dar para que haga... (Florencia, Entrevista N°6)

En todo caso, es evidente que los mensajes de Recursos Humanos eran percibidos por los JP como comunicaciones oficiales de la organización:

No, básicamente Recursos Humanos. En el proceso de inducción a la compañía... nuestro mayor contacto era con ellos. (...) con referentes de Recursos Humanos. Obviamente respondía a una bajada de línea de la compañía... (Ignacio, Entrevista N°7)

Al ser consultados sobre el contenido de los mensajes emitidos por Recursos Humanos, los JP señalan que mayormente se trataba de menciones sobre la formación que ofrecía el programa y el desarrollo de carrera posible en la organización. La frase más escuchada era “ustedes son el futuro de la compañía”, que será desarrollada en mayor profundidad en el siguiente apartado.

Es llamativa la falta de mención sobre los mensajes provenientes de los jefes, Una de las razones podría ser la que ya se ha mencionado: que el esquema de rotaciones del programa no permitiera la identificación de un referente claro al que asignar el rol de superior inmediato.

A lo largo de las rotaciones, nuestro jefe iba cambiando. Siempre era el gerente del área, generalmente el jefe. No era una compañera o un analista, ¿no? Era el gerente. Entonces el coach era el jefe de turno, por decirlo de alguna manera... Y el coach era momentáneo. Estoy 6 meses acá, este es mi coach... voy para allá, esta es mi coach... ¿entendés? (Julieta, Entrevista N°3)

Si bien se mencionan conversaciones con los jefes que aludían al desempeño y al desarrollo de cada joven profesional, tanto durante el programa como luego de la efectivización, éstas no parecen tener para los JP la capacidad de establecer términos del contrato psicológico. Podemos observar que estas conversaciones con los jefes tienden a evaluar el cumplimiento del contrato, antes que generar obligaciones promisorias que modifiquen el contenido del mismo. Esto nos permite sugerir que, para los jóvenes profesionales de Energy Int. ingresados en 2005, los términos iniciales y más importantes de sus contratos psicológicos fueron formados en las etapas iniciales del programa, donde el principal interlocutor era Recursos Humanos.

En cuanto a los compañeros de trabajo, los jóvenes profesionales dicen haber recibido mensajes de reproche de su parte. Enmascarados en bromas o expresados de forma más explícita, se les hacía notar la diferencia que la compañía hacía con ellos. Los siguientes ejemplos muestran los mensajes que recibían los jóvenes profesionales del resto de los empleados de la empresa:

R: Que eso (ir a cursos de capacitación en San Andrés) generaba eh... resquemor en el resto de los empleados de la empresa.

P: ¿Por qué?

R: Porque ellos no tenían ninguna capacitación y decían que cómo nosotros, que encima que entrábamos, que éramos nuevos... que algunos de nosotros ganábamos más que ellos que hacía un montón de tiempo que estaban en la empresa, y teníamos capacitaciones que el resto no tenía. Entonces que estaba bien, estaba bueno, que no era nuestra culpa, pero también el resto de los empleados tenía que tener el mismo beneficio.

P: ¿Y vos cómo te enterabas de eso? ¿Te lo decían tus compañeros?

R: Me lo decía mi jefe, mis compañeros... (Paula, Entrevista N°5)

R: Por un lado tenías la gente de la empresa que decía “viene el Joven Profesional”. Eh... en mi sector en particular estábamos vistos como los pendejos que no entendemos nada y que en 5 años vamos a ser gerentes ¡y vamos a echar a todos! Esa era un poco la visión...

P: ¿Vos pensabas eso, por qué? O sea, ¿qué te hacía pensar eso, lo escuchaste?

R: No, no, eso era lo que nos dijeron que pensaban de nosotros.

P: Ah, ¿sí? Ellos te lo dijeron, ¿no era algo que vos pensabas?

R: Cuando empezaron a hablarnos. (Sebastián, Entrevista N°8)

En otras ocasiones, como señalamos anteriormente, los mensajes de los compañeros se realizaban en tono de broma. Estos comentarios jocosos, sin embargo, tenían el mismo contenido comunicacional:

P: ¿Pero nunca sentiste comentarios con respecto a los JP?

R: Sí, sí. Por ahí algún comentario como diciendo “bueno, ustedes porque son JP”, pero como burlándonos ¿entendés? ¡Y tenían razón! (risas)

P: ¿Por qué, a ver?

R: Claro, como “¡Ay, ustedes son JP, son especiales, ay!”, “ustedes porque son JPs”, “¡ay! Ahí vienen los JPs!”

P: ¿Y eso era motivo de burla?

R: Claro, sí, como con buena onda pero un poquito de cizaña también (risas). (Julieta, Entrevista N° 3)

En consecuencia, los mensajes provenientes del resto de los empleados de la compañía confirmaban los emitidos por Recursos Humanos: ustedes son especiales. Dada la relevancia de esta interpretación en los contratos psicológicos de los entrevistados, en el próximo apartado se la analizará en detalle.

#### **9.4 “Por la puerta grande y con alfombra roja”**

Se ha señalado previamente que los mensajes implícitos y explícitos que emite la organización son incorporados al contrato psicológico del individuo en forma de promesas.

Anderson (2001) sostiene que “la información suministrada intencionalmente o no a través de los métodos de selección por la organización reclutadora, es interpretada por los aplicantes como incondicional y contractualmente vinculante”.

De igual forma ocurre con el resto de los mensajes emitidos por la compañía, especialmente durante los primeros meses de la relación de empleo. Los resultados de la investigación realizada por De Vos y Freese (2011) confirman esta afirmación, al comprobar que la búsqueda de información sobre el contrato psicológico de fuentes distintas al supervisor directo desciende significativamente durante el primer año de empleo.

Según lo que observamos en las secciones anteriores, muchos de los mensajes emitidos tanto por contratantes administrativos (Rousseau & Greller, 1994), como prácticas de RR.HH. y comunicaciones internas formales, como por contratantes humanos (referentes de RR.HH., jefes, mentores, compañeros de trabajo) convergen en general en una idea principal. Este concepto que resulta más relevante es el de la importancia que la compañía le asignó a los jóvenes profesionales.

Cada uno de los jóvenes profesionales recibió estos mensajes y realizó su propia interpretación, condensando su significado en frases como “por la puerta grande y con alfombra roja”, “los nenitos mimados”, “estrellas”, “con toda la pompa”, etc. Los siguientes ejemplos ilustran lo antedicho:

Y, sentía que había entrado por la puerta grande, te digo la verdad (...). Porque veía gente... también vas conociendo la realidad, ¿no? Veía gente que estaba trabajando no sé, hacía 10 años, y era Analista Junior y yo había entrado como Analista Junior y ganando lo mismo que esa persona. (...) Como que yo había entrado por una puerta muy grande y con alfombra roja, y había gente que la venía remando hacía años y seguía en su bote ¿entendés? Estancado. (Julieta, Entrevista N°3)

Pero sí es como una invasión de... de... jóvenes profesionales obviamente... eh... con condiciones diferentes y como que tenés medio coronita ahí adentro. (Camila, Entrevista N°4)

Sobretudo viste cómo son los Programas de Jóvenes Profesionales, por lo menos en *Energy Int...* no era una instancia como la de (otra empresa) por ahí. Si vos ves, son pibes que entran y ya entran a laburar, no es que tienen tanta cosita de nene protegido y estrellas... (Valeria, Entrevista N°10)

El nuestro fue la primer camada de JP, ¡que fue con toda una pompa! (Florencia, Entrevista N°6)

Pero digamos... lo positivo es que te sentís contenido... era un jardín de infantes, o sea. No es por subestimarlos... Porque te cuidaban... que cómo te sentís... qué opinás... qué te parece... Cuando nos mandaban a los cursos en San Andrés, digamos... (Martín, Entrevista N°11)

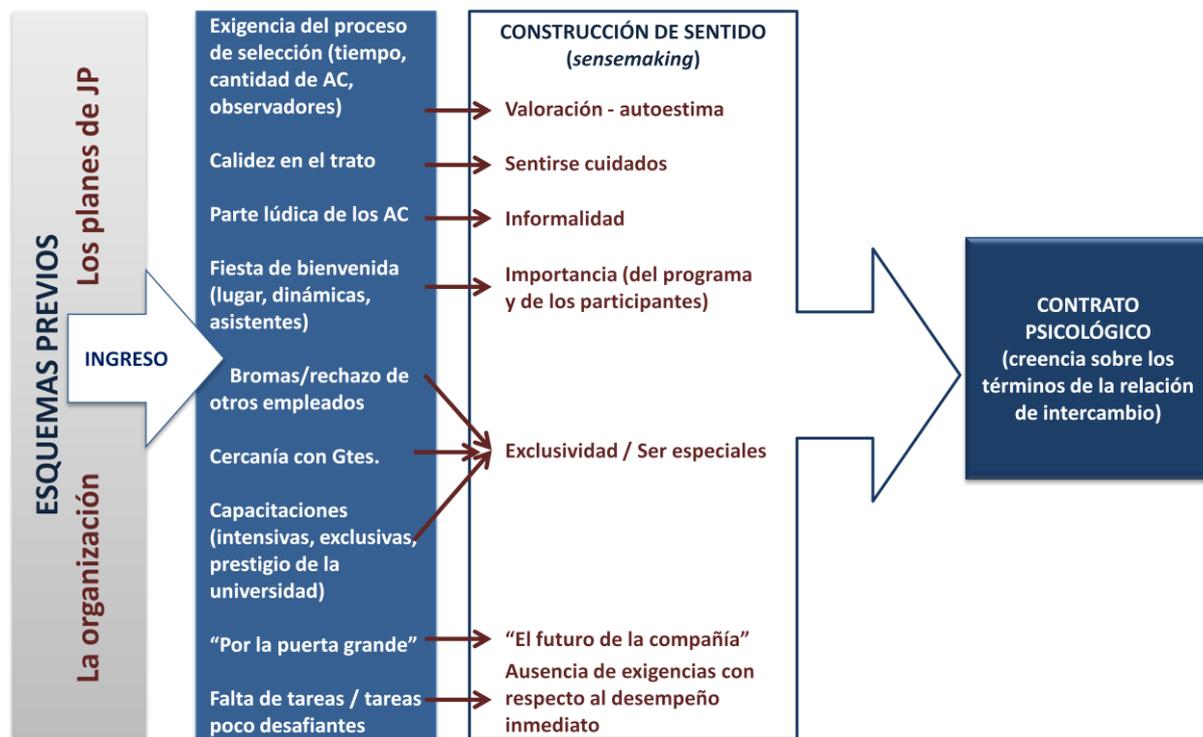
El siguiente relato resume claramente el significado asignado a los mensajes recibidos:

La compañía te está diciendo “flaco, vos sos un fenómeno... queremos que vos seas el futuro líder de la organización... y estamos acá para charlar con vos porque nos interesás, porque queremos que estés bien... te estamos mostrando...” (Ignacio, Entrevista N°7)

### 9.5 Ensamblando las piezas del esquema propio

En base a lo desarrollado en el capítulo y siguiendo el modelo propuesto, se presentará a continuación un representación gráfica de los hallazgos de investigación. La figura 8 muestra los esquemas previos con que los jóvenes profesionales llegaron a la instancia de reclutamiento, los mensajes que tuvieron que decodificar e interpretar y las atribuciones de sentido a las que llegaron a través de un proceso de *sensemaking*.

**Figura 8.** Desarrollo del contrato psicológico de los JP: Esquemas previos, surgimiento de la necesidad de encontrar sentido y *sensemaking*. Fuente: Elaboración propia.



## 10. De mensajes a promesas: construcción y reconstrucción de sentido

### 10.1 Presentación

Hasta aquí hemos avanzado en el proceso de *sensemaking*, llegando hasta una instancia inicial: la interpretación de los mensajes percibidos.

Así entonces, los JP tomaron las señales extraídas del entorno, ya sean explícitas o implícitas, para encontrar significados. Pero no debemos olvidar que el *sensemaking* es más que una actividad mental retrospectiva de asignación de significados (Weick, 1995), si no que precisa de la enacción en ese entorno significativo y de la interacción con otros individuos, para lograr finalmente la construcción de un sentido adecuado para esa situación y en ese ambiente.

Por ejemplo, un empleado puede recibir un mensaje de parte de su empleador e interpretar que se le ha realizado una promesa. Pero luego, al enactuar ese significado en el entorno y compartirla con otros, podría juzgar que el empleador no está en condiciones de cumplir esa promesa porque no está dentro de sus posibilidades, porque las variables para que ésta se cumpla no están bajo su control o por cualquier otro motivo. En este ejemplo, el mensaje percibido inicialmente como promisorio no llegará a formar parte del contrato psicológico, sino que será desestimado durante el proceso de *sensemaking*.

Conway y Briner (2005) afirman que casi todo tipo de comunicación o conducta de la organización o del empleado podría ser interpretado por la otra parte como información sobre la naturaleza de las promesas que existen entre ellos. Entonces, ¿qué es lo que hace que los individuos sostengan que el empleador les han hecho diferentes promesas, aún cuando han sido expuestos a los mismos mensajes organizacionales?

Uno de los principales factores es la personalidad de cada individuo, que hace que el proceso de interpretación lo lleve a diferentes conclusiones que a otro (Ho, Weingart, & Rousseau, 2004) y también da forma a la manera en que enactúa con su entorno y a la selección de las pistas extraídas.

Las promesas percibidas son una construcción sobre la que tienen influencia muchas variables del contexto, como por ejemplo: la probabilidad de que en cierta situación se realicen promesas (como la entrevista de selección), la opinión de otros, el accionar de la

empresa para con otros empleados o con ellos mismos, la evaluación por parte del individuo de la posibilidad de que esas promesas sean cumplidas, etc.

En el capítulo anterior detallamos los mensajes percibidos por los JP y su interpretación inicial. En este, abordaremos las promesas que se construyeron a partir de dichas interpretaciones, y que finalmente pasaron a constituir los contratos psicológicos de los empleados. También se abordará el proceso de revisión de esas promesas por medio del *sensemaking*, y su influencia en el contenido de los contratos psicológicos.

## **10.2 Las promesas: “el futuro de la compañía”**

En su trabajo “Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract”, Rousseau (2001) señala que existen dos formas de promesas: aquellas que surgen de las palabras y las que se derivan de la interpretación de acciones, incluyendo las conductas discontinuas y las prácticas repetidas. La autora señala que “Es importante (tener en cuenta que ni las palabras ni las acciones en sí mismas constituyen una promesa, sino que las palabras o acciones en contexto señalan que el compromiso se ha hecho. Esta conexión entre contexto, palabras y acciones crea significado”. Para nuestro análisis, lo que Rousseau denomina contexto puede ser asimilado a la extracción de pistas del ambiente y la enacción de significados en el entorno y con otros.

Este proceso de construcción de las promesas puede significar que empleados y empleadores estén de acuerdo (o tengan la sensación de estar de acuerdo) sobre los términos del contrato en el momento en que se forma, pero subsecuente pueden llegar a poseer diferentes entendimientos de ese acuerdo con el paso del tiempo, a medida que sus representaciones mentales del acuerdo cambian (Morrison & Robinson, 1997). Debido a su falta de especificidad, las promesas que son implícitas serán particularmente vulnerables para este proceso de construcción, pudiendo generar percepciones incongruentes (Rousseau & Greller, 1994). El proceso de construcción también será mayor si las promesas subyacentes a un contrato psicológico son "incompletas" (Rousseau & McLean Parks, 1993) con contingencias y términos que han quedado sin especificar, y si el tiempo ha pasado desde que se hicieran esas promesas.

La afirmación anterior debería prepararnos para encontrar en el caso de estudio multiplicidad de promesas, diferentes para cada uno de los individuos dada la naturaleza idiosincrática del proceso de construcción.

Éste no es el caso. Casi la totalidad de los entrevistados coinciden en una promesa final por parte del empleador: la planificación y el desarrollo de carrera. De todas las interpretaciones, la que hacía referencia (en sus palabras) a su condición de “futuro de la compañía” parece haber sido la más relevante, consolidándose a través del proceso de *sensemaking* y llegando a conformar los contratos psicológicos de la mayoría de los JP entrevistados.

### **10.3 La contribución exigida: promesas de los JP a la compañía**

Con respecto a las promesas realizadas por el empleado, es decir, las contribuciones que los JP percibieron que debían dar a cambio a la compañía, encontramos que tienen mucha menor relevancia en los contratos psicológicos iniciales que las contribuciones esperadas del empleador.

Los JP, en general, percibieron que de su parte se esperaba “compromiso”. No hacen referencia a estándares de desempeño ni a contribuciones más específicas.

En realidad me parece que en... yo tuve como un, yo fui media inconsciente en todo. No pensaba mucho qué tenía que dar a cambio... Sí yo creía que tenía que dar a cambio mi compromiso... como... esto del lado personal, ¿no? Mi compromiso, eh... sobretodo trabajo en equipo. Me pareció que yo focalicé mucho en eso. Para mí todo lo que yo fuera a aprender, por más que fuera básico, era un montón para mí. Pero... yo sentí que tenía que dar todo eso, o sea, como buena voluntad, compromiso, ganas de aprender... No sentí que tuviera como una responsabilidad enorme. Sobretodo viste cómo son los Programas de Jóvenes Profesionales, por lo menos en *Energy Int*... no era una instancia como la de (otra empresa) por ahí. Si vos ves, son pibes que entran y ya entran a laburar, no es que tienen tanta cosita de nene protegido y estrellas... Es un programa que lo tienen re aceitado, los pibes entran y ¡a laburar! Te ponen tipo brand manager de una marca... (Valeria, Entrevista N°10)

Otros hacen referencia a la percepción de mutualidad: “apostar a la compañía como ellos apostaron por mí”. Se trata de “dar a cambio”, pero sin especificar qué.

P: ¿Y vos qué tenías que dar a cambio?

R: Mi compromiso con la compañía. Mi trabajo duro, compromiso en el sentido de seguir apostando a la compañía, como ellos estaban apostando por mí. (Ignacio, Entrevista N°7)

Consideramos que esta imprecisión en los compromisos asumidos por los JP tienen que ver con los mensajes recibidos por parte de la empresa. Como vimos anteriormente, la inexistencia de tareas asignadas al ingreso llevaron a una interpretación de ausencia de exigencias con respecto al desempeño inmediato. Los JP asumieron como propio el compromiso de “desarrollarse”, pero sin hacer referencia a aportes concretos a los resultados organizacionales.

Laburar. Laburar y en cierta forma irte desarrollando, digamos, porque... A medida que vos te vas desarrollando, o sea, te sirve a vos porque son herramientas profesionales tuyas que hoy en día las aplicás en Energy Int. y el día de mañana la aplicás en otro lugar... o... igual, vos ves, al desarrollarte más, y yo me doy cuenta de eso, vos también le servís más a la empresa, digamos. (Martín, Entrevista N°11)

De hecho, la percepción de los JP con respecto a sus propias responsabilidades está en línea con lo que estipulaba la planificación del programa. En documentación interna de Energy Int., a la que los jóvenes profesionales no tenían acceso, se hacía referencia al rol de los jóvenes profesionales de la siguiente manera:

Sus responsabilidades son: demostrar compromiso con las diferentes etapas del programa y asumir un papel activo en su propio desarrollo. (Fuente: Documentación interna de Energy Int.)

Podemos observar que las interpretaciones realizadas por los JP respondían directamente a las expectativas que el programa había planteado para ellos: compromiso y predisposición hacia el desarrollo.

De Vos, Buyens y Schalk (2003) sostienen que los empleados se permiten más tiempo y son más flexibles para adaptar las promesas sobre sus propias contribuciones. Una de las explicaciones posibles planteadas por los autores es que los empleados estén más motivados a adaptar sus percepciones sobre sus propias promesas para evitar autoevaluaciones negativas, un proceso psicológico que no se restringe a las etapas iniciales de una relación de empleo.

Adicionalmente, como señalan Robinson, Kraatz y Rousseau (1994), la tendencia aparente sugiere que las percepciones de obligaciones de los empleados declinan con el tiempo mientras que las obligaciones que los empleados atribuyen a sus empleadores aumentan.

Así entonces, las contribuciones que ellos mismos creen que deben realizar son expresadas (para otros y para sí mismos) en términos amplios, que se pueden revisar fácilmente y adaptar en reacción a las promesas o contribuciones hechas por el empleador.

#### **10.4 La revisión del contrato psicológico: “A mí no me prometieron nada”**

Ahora bien, aunque todos los entrevistados coinciden en mencionar el desarrollo de carrera en algún punto de sus relatos como un compromiso asumido por la empresa, se evidencia en algunos de los entrevistados cierta resistencia o incomodidad ante la palabra promesa.

De sus relatos se desprende que los mensajes explícitos e implícitos emitidos por la empresa en el contexto del Programa de Jóvenes Profesionales los llevaron a esperar determinados resultados (ej: desarrollo de carrera), pero al ser interrogados específicamente sobre las

promesas que recibieron por parte de la organización, se evidencia una contradicción en los discursos.

A mí no me prometieron nada, pero al mismo tiempo el mensaje es que sos la estrellita.  
(Francisco, Entrevista N°9)

En algunos casos, se niega la existencia de promesas, basando los resultados esperados en “lo que se traía”, es decir, utilizando el concepto de expectativas, donde se exime de responsabilidad a la empresa dado que las expectativas corresponden a lo que cada uno se imaginó basándose en sus conocimientos previos.

Prometerme no me prometió nada. Porque realmente se encargaron de no prometer nada. De que sea muy claro que las condiciones en las cuales uno entraba, para qué entraba, cómo entraba... es decir, lo que uno traía era lo que se imaginaba que sucedía... que quién entraba por un Programa de Jóvenes Profesionales era una persona que tenía un perfil que estaba en condiciones de poder aprender más rápido y poder tomar... eh... mayores responsabilidades, si se quiere, porque no necesariamente liderazgo, eh... (Sebastián, Entrevista N°8)

En otros casos, no niegan la existencia de promesas si no que afirman no haberlas tomado en consideración. Algunos lo atribuyen a su propia personalidad o a “saber cómo se manejan las empresas”:

R: Eso significa que no la tomé. O sea, para mí... esas cosas no las creo. Si las dijeron no las creí.

P: Eras muy escéptico.

R: No sé si escéptico, uno sabe cómo se maneja. O sea, por más de que sean chicos... sabés cómo se manejan las empresas. (Francisco, Entrevista N°9)

Otros, como el relato que se presenta a continuación, parecen hacer una interpretación de lo injusta de la situación para los empleados que no habían participado del programa. En esta cita podemos observar que la interpretación retrospectiva que hace el entrevistado no es tanto “no nos prometieron” como “no nos debieron prometer”:

O sea, no, no, en ese sentido ellos fueron honestos. Decían “miren, es por 18 meses... o 9 más 9. Después a medida que se vayan surgiendo las vacantes van a ver si pueden ir quedando... etc, etc. “. Pero después en cuanto a tu desarrollo profesional... Eh... No, no es que...mirá... si alguna vez prometieron algo de más, yo la verdad que lo bypassé, o sea... fijate. Además hasta una situación de inequidad, porque ponele vos, y en mi sector también habían entrado esos pibes, que entraron más o menos en el mismo tiempo que yo. Ah, ¿qué? ¿Vos no tenés posibilidades porque no sos Joven Profesional? ¿Y yo, que sí, tengo posibilidades? Y si alguna vez hay una vacante o algo ¿a vos no te van a tener en cuenta porque no sos Joven Profesional? ¡No! Pero es mi opinión, digamos... (Martín, Entrevista N°11)

Algunos, al hacer referencia a las promesas hechas por la empresa, utilizan el verbo “vender”. De esta forma, observamos que el individuo se aleja de la situación, ubicándola en un plano impersonal: no “me” prometieron, “ellos” vendían algo.

Era parte de lo que ellos vendían. Un plan de carrera. (Ignacio, Entrevista N°7)

Aún aquellos entrevistados que reconocen haber recibido promesas de parte de la empresa, son muy cuidadosos a la hora de describirlas:

Nunca hubo una promesa así directa, pero había como un mensaje subliminal de que teníamos como todas las capacidades para ser digamos... hacer una carrera exitosa, y el día de mañana... (deja inconclusa la frase) (Belén, Entrevista N°12)

P: ¿Qué considerás que era lo del plan de carrera que te prometía?

R: Eh, supuestamente todas las capacitaciones que nos daban eran para darnos habilidades, eh... y tener otras posibilidades dentro de la empresa... que hagan que bueno, no te quedes como mucho tiempo en un mismo puesto... que puedas ascender rápidamente... (Florencia, Entrevista N°6)

¿Cuál es la razón de la negación de la recepción de promesas, aún en contraposición con otras partes de sus relatos? Podemos identificar dos procesos involucrados: los mecanismos de defensa psicológica y la revisión de los contratos psicológicos. Una vez más, la distinción es teórica, dado que ambos procesos pueden coexistir.

#### **10.4.1 Los mecanismos de defensa**

En el primero de ellos, representado en la figura 8, la percepción de ruptura (o de amenaza de ruptura) del contrato psicológico afecta a la identidad del individuo, lo que lo lleva a revisar por medio de un nuevo proceso de *sensemaking* los términos percibidos de su contrato psicológico.

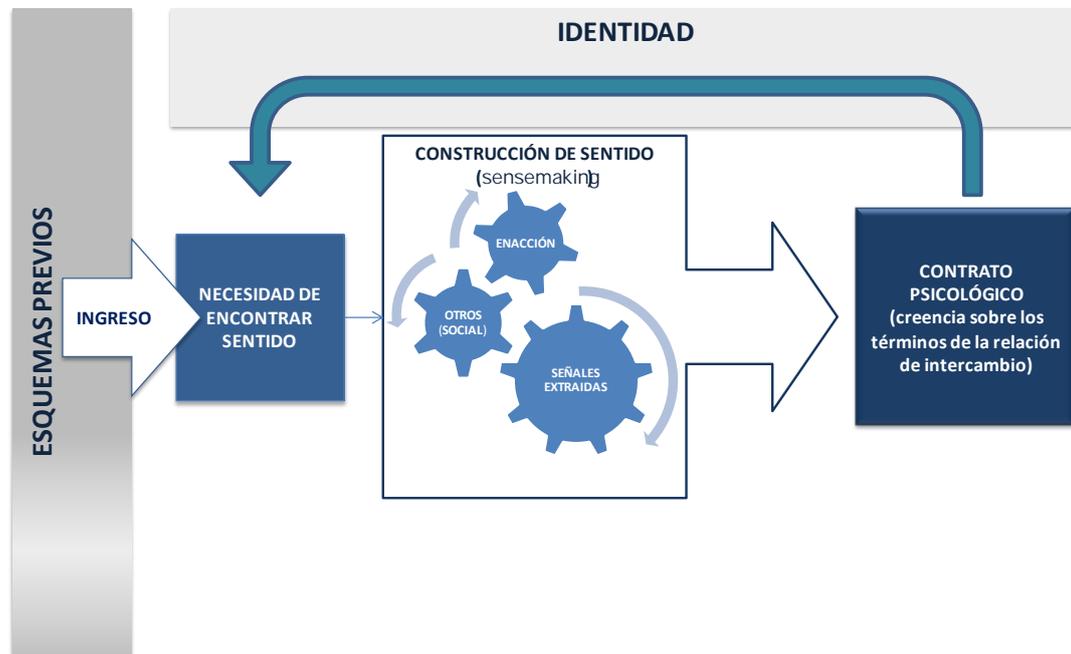
Las entrevistas que tuvieron lugar para realizar esta investigación se realizaron siete años después de que los jóvenes profesionales ingresaran a Energy Int. Debido a los objetivos de nuestro estudio, la atención se ha centrado en la formación de los contratos psicológicos de estos empleados, sin embargo las entrevistas proveen información que indica que la mayoría de los contratos psicológicos iniciales han sido incumplidos. Es probable que por esa razón, al ser consultados hoy sobre sus contratos psicológicos iniciales los JP sean reticentes a reconocer la existencia de promesas. En palabras de Morrison y Robinson (1997) “la evidencia de una ruptura de contrato puede ser perturbadora o amenazadora, los empleados pueden a veces tratar de evitar descubrir una ruptura”.

Como se señaló en el capítulo 2, no es indistinto hablar de expectativas, obligaciones o promesas. Cada una de ellas implica diferentes niveles de compromiso psicológico y reacciones más o menos intensas de parte del individuo según si lo que se incumplió fue una expectativa, una obligación o una promesa (Guest, 1998). Varios estudios sugieren que las obligaciones y las promesas no cumplidas resultan en reacciones negativas mucho más fuertes que las expectativas no cumplidas (Robinson S. , 1996; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 2000).

Así entonces, podemos sugerir que la negación de las promesas sirve como un mecanismo de defensa psicológico para los JP. Si algo les fue prometido y luego no se cumplió con ese compromiso, la reacción emocional resultante sería más fuerte, con sentimientos de decepción, enojo, resentimiento y hasta traición (Morrison & Robinson, 1997). Si en cambio no hubo tales promesas, y la espera de determinados resultados surgió de expectativas del empleado, la responsabilidad recae sobre éste y no sobre la organización. Tal vez el empleado malinterpretó algunas señales de la empresa, imaginó que se le daría algo que luego no correspondía o no era posible. Con este mecanismo, el empleado “absuelve” a la organización, tomando la responsabilidad por sus deseos (no derechos). ¿Y cuál es el beneficio de esta modificación en la carga de la responsabilidad? El evitar sentimientos de decepción, enojo y resentimiento. A menudo las personas tratan de evitar emociones negativas a través de la negación (Frijda, 1988).

Además, como ampliaremos en el capítulo 10, es la propia identidad de los JP la que se ve amenazada. El proceso de *sensemaking* sugiere que a medida que se construye el sentido del entorno, el individuo también se construye a sí mismo, forja su identidad (Weick, 1995). Enfrentarse a una ruptura del contrato psicológico es también enfrentarse a que las bases sobre las que construyeron gran parte de su identidad laboral son cuestionables o inválidas.

**Figura 9.** La amenaza a la identidad como motivador de la revisión de los términos del contrato psicológico. Fuente: Elaboración propia.



#### 10.4.2 Comparación con el contexto.

En segundo lugar, y en línea con el modelo de proceso que estamos desarrollando, consideramos que la minimización del elemento promisorio con respecto al desarrollo de carrera puede deberse a que los JP realizaron una revisión de sus contratos psicológicos iniciales, modificando los términos originarios del acuerdo de intercambio.

Así como la revisión del apartado anterior se origina en una amenaza a la identidad por la posible ruptura del contrato psicológico, en este caso el motivo de la necesidad de ajuste es la comparación con el contexto. Utilizamos la definición de Rousseau (1989) que señala que la organización provee el contexto en el que los contratos psicológicos se desarrollan. El contexto es, por lo tanto, cualquier situación del entorno organizacional que tenga algún efecto sobre la relación empleado-empendedor.

En el caso de estudio, podemos observar que el contexto inicial de Energy Int. en el momento en que se intercambiaron las primeras promesas cambió de manera drástica en los años siguientes. La situación de la compañía se vio afectada por el entorno económico y se modificó la estrategia de negocios en el país, con reducción de nómina y venta de activos.

Con respecto a los Planes de Jóvenes Profesionales, luego de la primera edición que constituye nuestro caso de estudio, se lanzó un segundo programa en 2006 cuyas

características diferían del primero. Si bien se mantuvo la estructura básica del programa, la cantidad de jóvenes profesionales incorporados fue menor y el tono comunicacional del programa más modesto. Los JP entrevistados hacen referencia a este cambio de contexto:

(...) en ese momento cuando no estaba tan bien la... la situación de la compañía, esto habrá sido año 2007 más o menos... fue los primeros signos de la crisis de la compañía. Eh... se empezaron a recortar las vacantes para ingresos... Inclusive el tercer programa nunca se hizo. Y el programa número dos, entró menos gente de la que entramos nosotros. Entonces ibas viendo una tendencia... (Ignacio, Entrevista N°7)

En 2007 se llegó a lanzar la tercera edición del programa, que fue cancelado antes de producirse el ingreso de los jóvenes profesionales. Inmediatamente después, comenzaron los primeros procesos de reestructuración organizacional. El cambio de estrategia de la compañía afectaba directamente las bases de los contratos psicológicos de los JP: si uno de los principales términos de intercambio con el empleador era el desarrollo de carrera, ¿Cómo se podría cumplir en un contexto de reducción de las actividades de negocio? El siguiente relato ilustra la desazón experimentada:

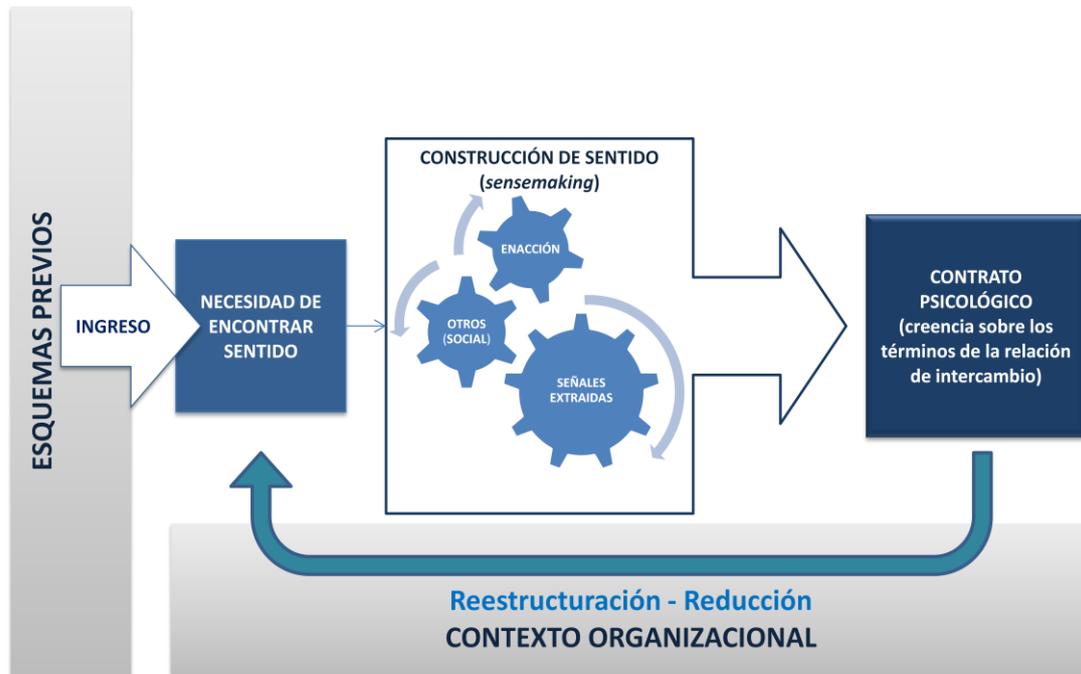
al poco tiempo en el 2007 fue la primera reestructuración de la empresa. O sea que mi foco fue, de ir caminando descalza por una alfombra de pétalos a, de repente, decir “¿cómo mierda sobrevivo en esta jungla de animales salvajes!” (Risas) (Julieta, Entrevista N°3)

El cambio de rumbo organizacional provocó que algunos se replantearan el sentido mismo del Programa de Jóvenes Profesionales:

Ehhhh... A veces no sé si tiene sentido... porque supongo que habrán gastado bastante plata en nosotros. En marketing, en difusión, en horas de gente de Recursos Humanos, etc, etc. No sé si alguien vio el costo-beneficio. “Bueno, a ver, gastamos toda esta plata, a ver ¿cuáles son los que quedaron? Realmente hoy son, digamos, empleados plenamente funcionales a la compañía. En vez de hacer todo este quilombo de Planes de JP... publicamos un aviso en el diario, falta un analista de instalaciones mecánicas en Ingeniería de Estaciones de Servicio. Va, se presenta, un par de candidatos... Yo creo que sí, influyó que se achicó la empresa. Porque frenó la empresa. (Martín, Entrevista N°11)

Los JP se encontraron con que las promesas percibidas que habían pasado a conformar sus contratos psicológicos (y consecuentemente su identidad como empleados de Energy Int.) debían ser revisadas en el nuevo escenario de la compañía. El nuevo contexto planteó la necesidad de revalidar los términos del acuerdo sobre la relación laboral, para corroborar que sigan siendo adecuados. La figura 9 representa esta revisión.

**Figura10.** El contexto organizacional como motivador de la revisión de los términos del contrato psicológico.  
Fuente: Elaboración propia.



En su trabajo de investigación *Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity*, De Vos, Buyens y Schalk (2003) afirman que “durante el proceso de socialización los ingresantes activamente hacen sentido de las promesas basados en su interpretación de experiencias encontradas en el ambiente de trabajo”. Más específicamente, los autores hablan de la revisión del contenido de los contratos psicológicos por medio de procesos de adaptación unilateral y recíproca.

La adaptación unilateral significa que los individuos cambian sus percepciones de las promesas hechas por una parte (ellos o los empleadores) basados en su interpretación de las contribuciones hechas por esa parte. Es decir que, en nuestro caso, los JP revisarán y modificarán las promesas percibidas de parte de Energy Int. en función de las contribuciones que la compañía ha realizado efectivamente en el tiempo. Si los JP habían incorporado a sus contratos psicológicos la promesa de tener un rápido desarrollo de carrera, ocupando posiciones de mayor responsabilidad en el corto o mediano plazo, necesariamente tuvieron que revisar estas promesas al contrastarlas con una realidad organizacional que presentaba

reducción de las posiciones gerenciales, escasa rotación en esas posiciones y extensos períodos de tiempo para alcanzar una promoción.

Debido a los hallazgos de esta investigación, sugerimos que la adaptación unilateral se da no solamente a partir de las contribuciones efectivamente realizadas por la otra parte, si no también por la probabilidad de que éstas se realicen. En otras palabras, algunos JP adecuaron sus contratos psicológicos al realizar una evaluación del contexto y concluir que el cumplimiento de la promesa “desarrollo de carrera” sería improbable.

El segundo proceso del que hablan los autores es el de adaptación recíproca. Implica que los individuos cambian sus percepciones de promesas hechas por una parte basados en su interpretación de las contribuciones realizadas por la otra parte. En nuestro caso, los JP se basaron en las contribuciones efectivamente realizadas por Energy Int. (o en la probabilidad de realización de esas contribuciones) para ajustar a su vez las promesas que ellos habían realizado a la empresa y que formaban parte de sus contratos psicológicos.

De Vos, Buyens y Schalk (op. cit.) señalan “Esperamos que, para mantener el equilibrio, los ingresantes cambiarán sus percepciones de lo que ellos prometieron al empleador (Ej: lealtad o desempeño) en función de sus evaluaciones de los beneficios recibidos de su empleador”. Así entonces, nos encontramos con relatos que indican un cambio en las contribuciones de los empleados a partir del cambio de la situación de la empresa:

Eso me generó mucho enojo y mucha decepción, mucho estrés. Eh... y bueno, después ya me lo empecé a tomar distinto... obviamente en el trabajo con mucha (énfasis) más calma... (Julieta, Entrevista N°3)

#### **10.4.3 Situación de la empresa como moderador de la ruptura del contrato**

La modificación de la situación de la compañía no sólo originó en algunos de los JP una revisión de los términos del contrato, si no que también actuó como moderador para la percepción de incumplimiento de parte de Energy Int.

Como señalamos previamente, las personas a menudo tratan de evitar la confrontación de situaciones negativas, como lo sería una ruptura del contrato psicológico. En el caso de Energy Int., su cambio de estrategia en el país fue considerado por muchos JP como una situación inesperada, ajena al control de la compañía. Morrison y Robinson (1997) introducen el concepto de incumplimiento del contrato por incapacidad, que se da cuando los agentes organizacionales se ven imposibilitados de cumplir con los compromisos asumidos en el pasado. “Aún cuando las promesas son hechas en buena fé, un ambiente interno o externo

cambiante o una reducción de la disponibilidad de recursos puede impedir a la organización cumplir. Esta idea sugiere que la probabilidad de incumplimiento consciente aumentará a medida que aumente el ratio de turbulencia organizacional o a medida que el desempeño de una firma decline” (op. cit.).

Turnley y Feldman, en su artículo *Psychological contracts violation during corporate restructuring* (1998) afirman que la percepción de lo que constituye una violación del contrato psicológico varía según los individuos.

Mientras algunos empleados consistentemente interpretan el recibir menos de lo prometido como una violación de sus CP, otros empleados aparentan examinar la situación para entender por qué la organización no mantuvo sus compromisos. Si los individuos perciben que la organización no pudo mantener sus promesas debido a fuerzas fuera de su control directo, ellos pueden estar decepcionados pero no percibir que sus contratos psicológicos han sido violados. (Turnley y Feldman, op. cit.)

Al entrevistar a los JP, observamos que muchos de ellos revisaron sus contratos psicológicos ante los eventos desfavorables sucedidos en la compañía. El resultado de esta revisión fue considerar que las promesas iniciales ya no eran válidas en el contexto actual, evitando de esta forma una percepción de ruptura de sus contratos psicológicos. Además de que las promesas ya no eran adecuadas para el presente escenario, Energy Int. fue considerada incapaz de cumplir estas promesas, debido a acontecimientos fuera de su control.

En el siguiente relato se puede observar la relación que establece la entrevistada entre la falta de desarrollo de carrera de los JP y la situación de la empresa:

Em... me parece que tiene que ver con... medio como que se dejó de impulsar (el desarrollo de los Jóvenes Profesionales)... eh... en la mitad del programa, o bueno, durante el programa. En algún momento como que la energía que le habían puesto al principio no fue la misma, o sea no se mantuvo durante todo el... o por lo menos los 18 meses que tuvo el contrato a plazo fijo, o por lo menos en mi caso. No se mantuvo la misma energía. Sí eh... si había que hacer una capacitación... o cómo se asignaban las cosas... o las rotaciones, o que tuvieras el tutor y el coach, eso se mantenía... Pero... eh... los cambios que hubo en la compañía, hubo reestruc... Hubo un par de reestructuraciones, como que también marcaron eh... el programa, porque, yo creo que si hubiese seguido todo como estuvo desde el principio... : Y... digamos que... ya, o sea ya... al querer... al estar en un proceso de reestructuración la compañía... lo principal no es el desarrollo de la gente y el plan de carrera. (Camila, Entrevista N°4)

La reestructuración se ve como una decisión de la compañía, impulsada por un cambio externo y fuera de su ámbito de control:

Un poco por eso, un poco por la falta de planificación, y porque la situación... o sea, ellos pensaban que iban a seguir creciendo como venían haciéndolo y la situación cambió. (Paula, Entrevista N°5)

### **10.5 Reconfigurando los contratos psicológicos iniciales**

El concepto de contrato psicológico es inherentemente dinámico. Los mismos son establecidos en un momento determinado, y se asume que son capaces de cambiar con el tiempo (Schalk & Roe, 2007). Rousseau (1995), agrega que la formación del contrato es episódica y no continua. Los individuos están abiertos a información relativa al contrato sólo en puntos de tiempo particulares.

En nuestro caso de estudio observamos cómo, ante un cambio de situación en el contexto provocado por la reducción de la actividad de negocios de la compañía, algunos JP revisaron sus contratos psicológicos iniciales. El resultado de esta revisión, ya sea originada por un contraste con el contexto o por un mecanismo de defensa destinado a proteger la identidad del individuo, llevó en algunos casos a una disminución de las promesas percibidas del empleador.

Es importante resaltar que, a pesar de la declaración de algunos JP que parece negar todo tipo de promesas (“a mí no me prometieron nada”), en sus discursos se evidencia que inicialmente existieron promesas que fueron revisadas más adelante.

Esta declaración no implica la desaparición del contrato psicológico, ya que éste está compuesto por una gran variedad de percepciones sobre los términos de intercambio de la relación laboral que no se describen aquí, como por ejemplo las promesas relativas a la formación, a la modalidad de trato en la empresa, al clima de trabajo, a la flexibilidad o no en los horarios de trabajo, y tantas otras como surjan en cada relación empleado-empleador. El presente capítulo se centró en la promesa que aparecía como más relevante, el desarrollo de carrera, como una forma de ejemplificar el proceso de revisión de los contratos psicológicos.

## **11. Identidad: Ser un JP**

### **11.1 Presentación**

En este capítulo se abordará la relación del contrato psicológico con la identidad y, específicamente, el desarrollo de una identidad grupal.

En primer lugar, se describirá la conformación del grupo de jóvenes profesionales, las actividades que compartían y la utilidad de la red informal generada para el alcance de sus objetivos laborales.

Luego, se realizará un análisis de la percepción que ellos mismos tenían sobre la identidad del grupo, o más específicamente sobre lo que ellos llaman “el perfil JP”. Este perfil tiene para los propios jóvenes profesionales tanto características positivas como negativas.

En línea con lo anterior, y a raíz de las percepciones de los rasgos negativos del “perfil JP”, se relatará la relación entre los jóvenes profesionales y el resto de los empleados de la organización.

Por último, se presentará un modelo explicativo sobre los factores que propiciaron la creación de una identidad grupal y que influyeron en los contratos psicológicos iniciales.

### **11.2 Conformación del grupo**

Los JP ingresaron a la organización para trabajar en diferentes áreas y hasta en diferentes locaciones físicas. Sin embargo, durante el ingreso a la compañía y el transcurso del Programa de Jóvenes Profesionales tuvieron la oportunidad de pasar tiempo juntos y compartir experiencias. Estas instancias de integración, sumadas a los mensajes comunicacionales de la organización, llevó a que se conformara entre ellos un grupo de pertenencia. Los siguientes relatos ilustran cómo los JP fueron generando lazos relacionales, basándose en lo que tenían en común, como el hecho de ser los recién llegados,

... o sea, gente que obviamente vos te empezás a relacionar desde otro lado porque sos el recién llegado y te juntás con otro recién llegado. Entonces, como que buscás lo que tenés en común y eso es lo que en principio te relaciona (Camila, Entrevista N°4)

O compartir características personales (o “perfil”) como la edad, el nivel académico, entre otras.

R: Fue el primer grupo lindo que tuve después del colegio. Fue como encontrar un grupo de gente linda...eh... profesional... como tu perfil...

P: Claro, te sentías identificada con ellos, ¿no?

R: Sí, me sentía identificada. (Belén, Entrevista N°12)

Por otro lado, la novedad de las experiencias vividas y los primeros encuentros con la realidad del mundo del trabajo fueron factores que potenciaron la necesidad de generar un grupo donde encontrar contención.

Y que tenía una contención... este grupo de compañeros, también. Para mí fue la mejor forma de entrar a laburar en una empresa. Por ahí si yo hubiera entrado que se yo, en un puesto cualq... administrativo, analista, lo que fuera... eh... por mi desconocimiento de cómo se labura en una empresa y demás, como que me hubiera costado mucho más soltarme o... no sé, o relajarme un poco con el tema del laburo (Julieta, Entrevista N°3)

El grupo les permitía sentirse acompañados por otros en su misma situación. Haciendo referencia al proceso de *sensemaking* de Weick (1995), “otros” con quienes compartir y contrastar las pistas extraídas de la realidad percibida, otros con quienes enactuar y revisar las construcciones de sentido propias.

Desde los primeros días del ingreso a Energy Int, los JP generaron una red de comunicación por e-mail, donde compartían experiencias, organizaban salidas a almorzar y hasta programas fuera del horario de trabajo.

Se armaron como mails... y trataban de hacer salidas aparte... Y... como teníamos tantas capacitaciones y nos veíamos tan seguido, eh... estábamos más o menos todos en la misma... nadie tenía muchas responsabilidades... ni familiares, la mayoría había terminado la facultad, así que quedarte después de hora no era... no pasaba, si tenías que salir un sábado salías... se generó un buen clima y de hecho con algunos yo... bueno, XX es amiga mía... (Florencia, Entrevista N°6)

Como relata la siguiente entrevistada, lo que en un inicio sirvió para ayudarles a encontrar sentido a la nueva realidad que estaban transitando, luego se convirtió en un espacio de socialización fuera del ámbito laboral.

digamos, nuestra unión fue para sostenernos en cuanto a eso (la falta de tareas inicial) y darnos contención, eh... después pasó a ser nada que ver. Tipo, era como al revés, era para divertirnos, cagarnos de risa, y del laburo casi ni hablábamos. (Julieta, Entrevista N°3)

En la cadena de mails estaban todos los JP de la edición 2005 del programa. Los almuerzos y salidas, en cambio, ocurrían en la Ciudad de Buenos Aires, donde estaba ubicado el grupo más numeroso. En línea con las investigaciones sobre el proceso de socialización al inicio de la relación laboral (De Vos & Freese, 2011; De Vos, Buyens, & Schalk, 2005; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003), la frecuencia y cantidad de asistentes a los encuentros grupales eran mayores en los primeros meses.

R: Se invita a todos. Teníamos el mail de todos, se invitaba a todos y se sumaba quien quería. Siempre terminábamos siendo un montón, 40 personas... Al principio venían casi todos, y después bueno, se iban armando grupitos y... los que vivían más cerca, los que trabajaban más juntos, pero... Pero siempre alguno extraño que no veías nunca se aparecía.

P: ¿Y se trataban temas de la empresa ahí, o... eran temas personales?

R: Un poco de todo. Más que nada personales, pero... también se hablaba de cosas de la empresa, sí. Muchos almuerzos... nos juntábamos a almorzar, éramos 12, 15 almorzando a veces. (Paula, Entrevista N°5)

Sin embargo, los encuentros grupales se siguieron realizando a lo largo del tiempo. Se realizaron fiestas de disfraces, after-office y algunos de ellos hasta compartieron viajes.

La pasábamos bien. La pasábamos bien... éramos... se armó como un grupo de amigos también, porque... es como cuando entrás al colegio... o sea, te empezás a apoyar en tus nuevos compañeros... y te juntabas para almorzar, te juntabas para ir a tomar algo después... te juntabas para... Hacíamos reuniones... nos cruzábamos en las capacitaciones... Te cruzabas permanentemente en todos lados, y cuando no te cruzabas generabas la... (Ignacio, Entrevista N°7)

R: Pero... o sea, hacíamos un montón de cosas todos juntos entonces eh... estaba re bueno. Después vino la fiesta de fin de año y claro, era como otra de bienvenida porque era diciembre y habíamos entrado en octubre. (...) Hacíamos un montón, sí. Nos reuníamos en... nos reuníamos un día en una quinta... otra vez alquilamos un lugar y alquilamos un inflable... al otro año fue eso.

P: Si, y eso para qué era ¿para festejar algo?

R: ¡Para estar todos juntos, sí! Eso fue en el segundo año para festejar fin de año. Y el primer año fuimos todos a una quinta de una de las chicas a pasar el día, la pasamos re bien... (...) Si, como que había mucha sinergia. Sí, había muy buena onda. (Belén, Entrevista N° 12)

Como comenta la siguiente entrevistada, incluso organizaban reuniones para festejar el aniversario de su ingreso a la compañía, aún luego de haber terminado el programa:

R: Y bueno, lo que hacíamos era... era un grupo muy variado, re diverso, o sea, había de todo. Y nada, y charlábamos, íbamos a almorzar juntos, después organizábamos salidas afuera de la oficina, íbamos a after-office, festejábamos nuestro "año JP"...

P: ¿En serio? ¿Festejaban el año JP?

R: (se ríe) ¡sí, sí! El primer año fuimos a un restaurante mexicano, organizamos todo. Tipo, organizábamos nosotros, e íbamos, no se... los 55 no porque había gente que estaba en las provincias, pero, no sé, 30 íbamos. Íbamos a cenar comida mexicana... después habíamos organizado... otro año, organizamos una fiesta de disfraces...

P: Si... ¿También para el año? ¿Qué se cumplía el año del programa?

R: Si, si, si. Otra fiesta, si, otro año, nos fuimos a hacer un after-office a Puerto Madero... Eh... otro año hicimos un festejo en una quinta... era la quinta de una chica. Hasta no sé si

algunos no nos quedamos a dormir. ¡Ah! Otro año alquilamos una quinta y un... (Risas)  
¡No lo vas a creer! (se ríe mucho) ¡un ring de boxeo inflable!

P: Eso solos, ustedes...

R: ¡Si! Lo organizábamos nosotros, para festejar el año JP, tipo, no sé, eso sería el tercer año... ponele.

P: Si, que ya no eran Jóvenes Profesionales. Ya habían ingresado a la empresa, estaban efectivos.

R: Si, si. Pero bueno, como que, no sé, la pasábamos bárbaro. Asique alquilamos una quinta, un ring inflable... algunas se pusieron y organizaron juegos, teníamos pileta... (Julieta, Entrevista N°3)

Como veremos más adelante, la conformación por parte de los jóvenes profesionales de un grupo de pertenencia tiene una gran influencia en la formación de sus contratos psicológicos a través del proceso de *sensemaking*.

Existen investigaciones que señalan que individuos pertenecientes a diferentes grupos interpretan los mismos eventos organizacionales en forma diferente (Rentsch, 1990). La influencia de los grupos es determinante en el entendimiento e interpretación que los individuos hacen de la organización, actuando tanto en la recepción y selección de la información, como referencia para la opinión individual y como fuentes de explicación y evaluación (Hackman, 1992). En la misma línea de investigación, Ho y Levesque (2005) afirman que las redes sociales de los compañeros de trabajo como referentes sociales afectan las creencias de los individuos sobre sus contratos psicológicos y también las evaluaciones de su cumplimiento, especialmente en el caso de los amigos y consejeros. Adicionalmente, la investigación de De Vos y Freese (2011) encontró que los compañeros de trabajo fueron la fuente de información más consultada a lo largo del tiempo para obtener información relacionada con los contratos psicológicos. La información proveniente de compañeros de trabajo y colegas (en este caso, del grupo de jóvenes profesionales) tiende a estar más inmediatamente disponible que otras comunicaciones organizacionales como los mensajes gerenciales o de Recursos Humanos, y puede resultar útil para tener una mayor comprensión de la propia relación de empleo a través de sus opiniones, aseveraciones, o interpretaciones (Dabos & Rousseau, 2013).

### **11.3 La red social informal**

El grupo JP, además de cumplir el rol relacional descrito previamente, también constituyó una red social informal que les permitió un mayor y más rápido acceso a información de trabajo de las diferentes áreas de la organización.

Pensá que nosotros no conocíamos a nadie, y de pronto conocés 54 personas que trabajan en 54 sectores o lugarcitos diferentes. Yo conocía a alguien... tenía que hacer algo, y por ejemplo Legales, que trabajábamos mucho, ¡yo no conocía a nadie! Llamaba a XX, que era la JP de Legales... “XX, tengo que...”, “Bueno, tenés que hablar con tal”. (...) Si, estuvo bueno. Y después cuando ya conocíamos todo, podía pasar que dijeran “che, ¿alguien tiene un contacto en finanzas?”, “mirá, yo conozco una piba que entró conmigo, dejá que la llamo...” y ella te dice “mi jefe es tal persona”... eh... porque de hecho acá trabaja gente hace mucho tiempo pero no saben todos los contactos. Y nos facilitó todo, como unas redes laborales y sociales... ambas... estuvo... estuvo bien. (Florencia, Entrevista N°6)

Esa red de contactos profesionales no sólo tuvo resultados inmediatos en la tarea diaria, facilitando el alcance de los objetivos laborales, si no que se extendió en el tiempo. El siguiente relato indica la importancia que los JP le atribuyeron a dicha red:

Yo por ahí soy una convencida de que las relaciones informales siempre redundan en un bien para lo que son las relaciones formales. Entonces, el hecho de que te hagan interactuar con sectores diferentes... hoy en día ya sabés que si necesitás algo, qué se yo, de Legales... por ahí hoy no porque ya hace más tiempo que estoy, pero en seguida... en el momento decís “ay, a quién le puedo preguntar” y siempre hay un JP al que vos podías recurrir. Y eso después se potencia, porque a medida que pasa el tiempo, vos el vínculo ya lo generaste ni bien ingresaste y hoy en día es así, o sea, te cruzás en el ascensor, te saludás de otra manera. Es como decir “¡Hola! Estuvimos en la misma situación hace 7 años” (Risas). (Camila, Entrevista N°4)

#### **11.4 El perfil JP**

Al realizar las entrevistas fuimos encontrando que algunos de los JP, si bien reconocían haber participado de reuniones del grupo, tenían cierta resistencia cuando se trataba de identificarse con ellos. Al indagar más, encontramos que esto se debía a lo que ellos mismos llamaron “el perfil JP”.

El perfil JP, de la forma en que los propios entrevistados lo percibieron, tenía aspectos tanto favorables como desfavorables. En el primer caso, se hace referencia a ciertas características comunes de personalidad, como la flexibilidad,

y de hecho después todos los que entraron tenían cierta personalidad parecida en algún sentido... Eh... Si... que... súper mandado. De que no tenía mucho problema en hablar, y también muy flexible, era como una característica, fue la flexibilidad, de que al principio teníamos que hacer tareas de archivo y después nos llevaban a una reunión de Comité porque nos querían presentar... era... si tenías que archivar, archivar, y después te decían “bueno, ahora vas a venir a hablar con tal persona importante” (Florencia, Entrevista N°6)

También surgen como rasgos compartidos la capacidad de aprendizaje, proactividad y creatividad:

Mucha sinergia, había mucha creatividad... Todos re contentos, y en todos los cursos me parecían hiper productivos, me asombraba la creatividad de los demás...Eh... cómo se acordaban de cosas de la facultad, como que... todos me parecían como un perfil de gente

muy exitosa. Eso me pasaba. Con muchos, no con todos. Pero con muchos como que los admiraba. (Belén, Entrevista N°12)

Por otro lado, el perfil JP tenía según los propios entrevistados un rasgo negativo: el de la soberbia.

P: ¿Qué era para vos tener un perfil más JP?

R: Y, llamar y quejarte por todo... Pedir cosas que no corresponden... Creerte tipo, que porque entraste como Joven Profesional la tenés atada... Me parece que hubo algunos perfiles así (...) Algunos entraban con el humo en la cabeza... (Valeria, Entrevista N°10)

No todos los miembros del grupo tenían esta característica, pero es algo que surge en las entrevistas como muy negativo para la imagen del grupo en general y perjudicial para la adaptación con el resto de los empleados de la empresa:

R: Después, hablando así con otra gente, hasta de otros sectores... algunos no eran bien vistos directamente. O sea, a veces hasta generalizaban, digamos. La gente que sin conocerte: “ah, este es JP, es un pedante... este es...” ¡Sin conocerte!

P: O sea, decían que eran soberbios.

R: Si, por los dos o tres que él conoció, y a lo mejor tenía esa impresión, los que no conocía ya los rotulaba igual. (Martín, Entrevista N°11).

Esta sensación de características negativas percibidas por el resto de los empleados llevó a que algunos JPs decidieran participar del grupo en menor medida y estuvieran atentos a la forma en que su actitud podía ser interpretada por los demás. Algunos se empeñaron en mostrar un “perfil más bajo”, para facilitar su integración con el resto de los empleados:

R: Si. Yo sentía que éramos como los mirados, que la secta, que...

P: ¿En qué sentidos sentías que el grupo se exponía?

R: En eso, en que aparecían todos juntos... nos veían a todos juntos todo el tiempo, llevarnos a todos lados... y yo prefería mantener un perfil un poquito más bajo... (Valeria, Entrevista N°10)

Cuando se les consulta por los factores que motivaron las diferencias de actitud, los entrevistados lo atribuyen a factores de personalidad, a los valores de trabajo de cada uno y también a la “inocencia” del primer trabajo, a no saber qué esperar, qué creer y qué no. En el siguiente relato se ejemplifica la diferencia de actitud basada en los valores de trabajo y personalidad:

muy “somos los JP”, que se yo... y nada, con (otro JP) entramos y “acá vinimos a laburar, no vinimos viste a... a que nos den, nos den”. Nos den lo que nos corresp... O sea, si nos prometen algo sí, pero vine a laburar... no, no... No vine a... no sé... a esperar... y a que me traten como reyes... o sentirme que soy diferente. Eso sí pasaba mucho con los chicos

que se creían que eran mucho más de lo que... o sea, tipo “no, me están dando hacer una planilla” No, si... ¡Hacete de abajo! ¿Entendés? Por lo menos esa es mi política de laburo... (Francisco, Entrevista N°9)

### 11.5 Relación con el resto de los empleados

El apartado anterior nos lleva a analizar otra dimensión que surgió repetidas veces en las entrevistas realizadas: la relación de los JP con el resto de los empleados de la empresa.

En los primeros meses después del ingreso, los entrevistados afirman que no fue fácil integrarse a sus grupos de trabajo, lo que fortaleció el vínculo interno del grupo de los jóvenes profesionales.

No, el grupo de los jóvenes profesionales era excelente, nos hicimos amigos. Porque también eso fue generado porque a algunos no nos daban mucho lugar el resto de nuestros compañeros. O sea, fue el mismo motivo que te decía antes. Tenían celos porque éramos digamos, los favoritos de la empresa. (Paula, Entrevista N°5)

Mediante comentarios directos o indirectos, los compañeros de trabajo les hicieron sentir diferentes y en algunos casos poco bienvenidos. Como señalamos anteriormente, este recelo provocó que muchos JP mantuvieran una actitud de bajo perfil, aún cuando los mensajes de la organización podían interpretarse en el sentido contrario.

R: Eh... nos veían con un recelo importante.

P: Si. ¿Y cómo sabés eso? ¿Por las actitudes, cosas que te dijeron?

R: Por cosas que escuchabas... o que te contaban otros JPs que por ahí no la pasaban bien (risas) porque se la hacían sentir... O por... eh... comentarios de... si, comentarios que escuchabas...

P: ¿Qué tipo de comentarios?

R: Comentarios indirectos... como: “¡Ay! ¡Ahí se van! ¡Con los gerentes!”, “¡Se van otra vez con los gerentes!” o boludeces así... (...) Que por ahí lo tiraban con un dejo de... no sé, de... con un dejo ahí de envidia o de recelo y... por ahí, a ver, vos no podías hacer nada porque era lo que te imponían a vos. (...) Escuchaba comentarios. Escuchaba comentarios. Lo bueno ahí es que yo siempre traté de mantener un perfil muy bajo, y en los sectores donde estuve, siempre traté de ir a aprender de los otros. No diciendo “ésta es mi verdad, acá vengo yo y se callan todos la boca”. (Ignacio, Entrevista N°7)

En el siguiente relato se ilustra la falta de integración de los jóvenes profesionales en los primeros meses con sus grupos de trabajo y cómo el grupo JP reemplazaba a los compañeros de trabajo como grupo de socialización primaria:

Porque... nos juntábamos todos los días al mediodía los JP, que de hecho nos juntábamos a la una y cinco, a la espera de que nuestros equipos nos invitaran a participar de algún almuerzo... Eh... entonces tipo una menos cinco ya empezaban: “che, ¿vos qué hacés?”. “No, yo estoy solo”, “yo también”, “bueno, salimos a comer”... y terminábamos saliendo

todos juntos y ¿qué pasaba? eso retroalimentaba el mito de que estos pibes son un clan (risas). ¡Porque al final van juntos a todos lados!

Hacíamos toda la catarsis de qué le estaba pasando a cada uno, de qué... “No, mirá, a mí me pasó esto”, “Che, vos sabés que todavía fulano o mengano no me saluda...”(...) Y después se empezó a destrabar y alguno te decía: “No, bueno, yo ya lo destrabé un poco... me invitaron a jugar un partidito al fútbol... Hice esto, hice lo otro... (Sebastián, Entrevista N°8)

En otros casos, la integración con el grupo de trabajo fue más fácil y rápida, pero de todos modos, aunque con un tono más amistoso, se hacía referencia a la condición diferencial de ser joven profesional.

Todo el mundo sabía que era Joven Profesional, entonces me volvían loco... me boludeaban. Era... Na... me boludeaban. “Eh! Joven!”, a mí me decían El Joven. Sabían que era Joven Profesional, pero no tenía, o sea... te joden cuando tenés confianza. No es que me hacían sentir mal ni desplazado ni nada. La buena onda... Porque te joden, es como una carátula... Llegás el primer día como Joven Profesional y ¿Qué posición tenés? “No, Joven Profesional”... Nada, después te joden con eso, arrancan con eso y en la confianza da para jugar más. Como que me decían: “Vos callate, que entraste como Joven, sos canchero”... eh... boludeces. Pero de gente con confianza y con buena onda. (Francisco, Entrevista N°9).

### **11.6 Identidad compartida: “Somos los JP”**

En los primeros meses de la relación de empleo, los empleados del caso de estudio desarrollaron una identidad compartida: la de ser los “JP”.

En capítulos previos ya hemos señalado la importancia del proceso de *sensemaking* en la construcción de la identidad (Weick, 1995) y también proponemos que el contrato psicológico, como resultante de este proceso continuo, está intrínsecamente ligado a ella.

Esto no significa que los jóvenes profesionales compartieran el mismo contrato psicológico. La naturaleza idiosincrática del concepto, que nace y se modifica en el interior de cada individuo y por lo tanto en función de sus propios mecanismos de procesamiento de información, valores, objetivos, etc; y la cantidad de variables que conforman una relación de empleo hace que dos personas no puedan tener dos contratos psicológicos idénticos (Conway & Briner, 2005).

Aún así, algunos autores se han acercado al concepto de contratos psicológicos grupales. Shore y Tetrick (1994) sostienen que los individuos son influidos por e influyen en situaciones y debido a ese proceso de interacción los contratos psicológicos son únicos para cada uno. Sin embargo, también reconocen que hay fuerzas que pueden incentivar algunas similitudes entre los contratos psicológicos de individuos de una misma organización.

Rousseau y Greller (1994), por su lado, hablan de subculturas que se forman entre personas contratadas en el mismo momento, quienes comparten un punto de vista común sobre la organización. En su trabajo de 2001, Rousseau menciona el concepto de acuerdos basados en la posición, donde las características distintivas de una determinada categoría de puesto en la organización puede tener influencia en sus contratos psicológicos.

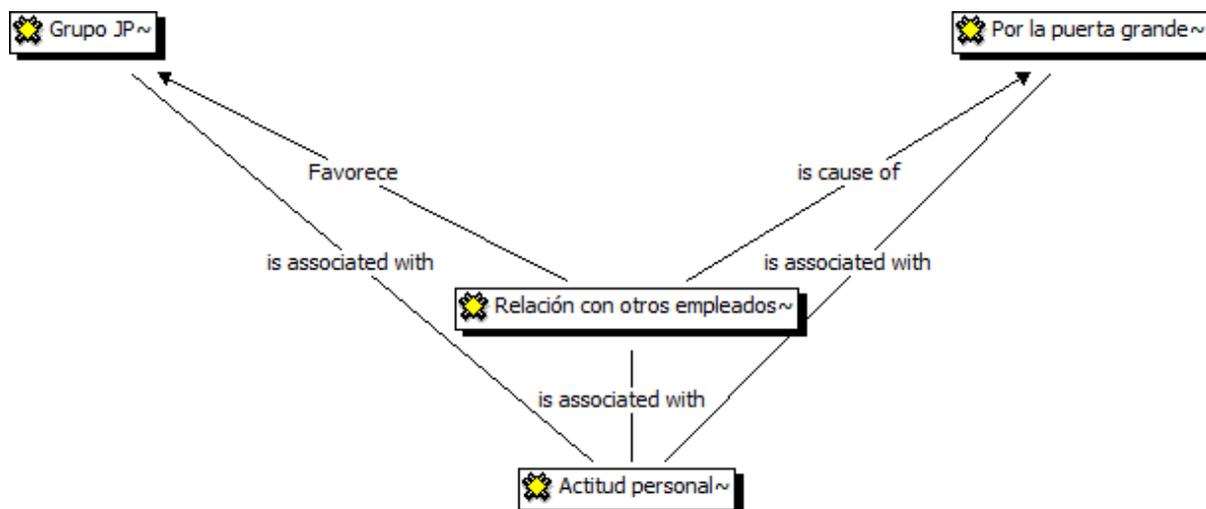
Otros estudios han demostrado que determinados grupos de empleados con determinadas características compartidas pueden desarrollar contratos psicológicos específicos, así como evaluar de diferente manera el cumplimiento de los mismos. Es el caso de los expatriados (Guzzo, Noonan, & Elron, 1994), de los empleados part-time o full-time (Freese & Schalk, 1996), de los reclutas del ejército (Thomas & Anderson, 1998), de los jefes o subordinados (Lester, Turnley, Boodgood, & Bolino, 2012; Topa & Morales, 2004), de los nuevos y los veteranos (Topa, Morales, & Palací, 2005), entre otros.

Finalmente, Levinson y otros (1962) notaron que además del contrato psicológico entre individuos y organización, también hay en efecto contratos psicológicos "de menor proporción" entre personas en las organizaciones, entre grupos de trabajo y entre grupos y la organización.

En esta investigación se comprobaron las similitudes en los contratos psicológicos iniciales de los jóvenes profesionales, si bien no se habla de un contrato grupal si no de condiciones de contexto (y en algunos casos, debido a la especificidad del perfil buscado en la selección, hasta de características personales) compartidas que llevaron al desarrollo de contratos psicológicos similares.

Se propone aquí que no fue sólo la exposición al mismo contexto lo que propició esta similitud, si no que intervinieron otros factores. La figura N°11, realizada con ayuda del software Atlas.Ti, grafica la relación que describiremos a continuación.

**Figura 11.** Red de factores intervinientes en la conformación de la identidad JP y la similitud en los contratos psicológicos iniciales. Fuente: Elaboración propia.



Al realizar un ingreso conjunto compartiendo actividades de selección, recibiendo los mismos mensajes organizacionales y condiciones de ingreso, participando juntos de fiestas de bienvenida, instancias de capacitación y visita a locaciones, los JP tuvieron al inicio de su relación laboral una socialización colectiva (Louis, 1980). Louis (op. cit.) afirma que la adaptación de los nuevos miembros se facilita cuando los asociados primarios y los agentes de socialización informal del ingresante son los “de adentro”, y no otros ingresantes. En la socialización individual (versus la colectiva), el nuevo miembro probablemente tenga más acceso a los “de adentro”, que están dispuestos a hablar "off the record" y compartir normas locales con él.

De esta forma, los JP tuvieron un menor acceso inicial a otros miembros de la organización, que pudieron haberles ayudado en el proceso de "entender de qué se trata": cómo se habla, qué se hace, qué no se hace, cuáles son los valores y conductas válidos en esta organización.

Al establecer lazos entre ellos, no tuvieron tanto acceso a las normas locales, sino a esquemas cognitivos compartidos y retroalimentados internamente que el grupo de jóvenes profesionales fue generando en función a los mensajes recibidos por la organización. Al no tener acceso fluido a miembros más antiguos de la organización, los JP en un principio tardaron más tiempo en contrastar estos esquemas interpretativos con la realidad.

Por otro lado, recordemos que la alta exposición del programa y el trato diferencial que la organización les dispensaba (dimensión “por la puerta grande” en la figura N°11) llevaron a que a muchos de ellos se los rechazara inicialmente, en mayor o menor medida, en sus áreas de trabajo (dimensión “relación con otros empleados” en la figura N°11). Esta falta de

integración con sus propios equipos reforzó el sentimiento de grupo y fortaleció los lazos sociales entre ellos.

Sostiene Dejours (2000) que "en la psicodinámica del reconocimiento, frente a la realización de sí, el más importante de los juicios no es el de utilidad, sino el juicio de belleza, el de los pares, el que confiere la pertenencia, inclusive el reconocimiento en la originalidad". Agrega que "para que el juicio de reconocimientos sea posible, es necesario y condición sine qua non una comunidad de pares, una comunidad de pertenencia".

Es posible que, al generar una realidad común para el grupo de Jóvenes Profesionales (iguales condiciones de ingreso, igualdad de trato y de mensajes organizacionales, diferentes a los que recibieron el resto de los empleados), ellos hayan elegido como grupo de pertenencia a ese grupo de "pares ficticios". Ficticios porque, salvo algunas pocas excepciones de Jóvenes Profesionales con profesiones similares (y por lo tanto áreas de actuación similares) el resto provenía de diferentes experiencias y saberes profesionales. Los pares "naturales" de cada uno de ellos eran las personas que trabajaban en las áreas a las que finalmente fueron asignados luego de las rotaciones, porque son ellos quienes "conocen desde el interior las reglas del oficio" (Dejours, op. cit.). Son ellos quienes pueden aportar el reconocimiento de belleza de la tarea. El ingeniero mecánico es quien puede evaluar, en términos de Dejours, la belleza, el arte, la maestría, con que otro ingeniero mecánico resolvió un problema en un proceso de planta. El psicólogo puede juzgar con qué pericia su colega detectó un rasgo de personalidad determinado en una evaluación psicotécnica, y por consiguiente brindar ese reconocimiento a la tarea del otro, que luego será en una segunda instancia, repatriado al registro del ser, como construcción de sí, como "logro" de sí (Dejours, op. cit.).

Las condiciones especiales en que se produjo el ingreso de estos Jóvenes Profesionales, y el rechazo que, según ellos mismo reportan, sufrieron en muchos casos por el resto de sus compañeros (sus pares naturales), pueden haber llevado a que tuvieran la necesidad de conformar una comunidad de pertenencia propia.

Para que se conforme una comunidad de pertenencia, Dejours hace referencia a dos elementos básicos: las reglas del oficio y el espacio de discusión.

Dice el autor que las reglas del oficio, contrariamente a lo que se podría suponer, no son reductibles a reglas técnicas. Por el contrario, configuran más bien un set de reglas de

convivencia, con un componente propiamente ético y social. En este sentido, se puede pensar que el "sentirse JP" que se desarrolló fuertemente en las primeras etapas del Programa, y la construcción de esa identidad JP, fueron consolidando una suerte de reglas del oficio de esta comunidad de pertenencia emergente.

El espacio de discusión, considerado no sólo como un espacio de encuentro sino también como un espacio de debate y negociación, fue propiciado inicialmente por la empresa. A través de festejos de bienvenida, capacitaciones en conjunto, incluso viajes y visitas a activos, se fue generando el espacio para que este grupo tuviera el tiempo y el interés necesario para desarrollar una identidad compartida.

Por último, esta relación entre el trato diferencial que la compañía tenía con los JP, la resistencia del resto de los empleados y la conformación de una identidad compartida, se ve influida por factores personales propios de cada individuo (dimensión "actitud personal" en la figura N°11).

Aquellos JPs que percibieron el rechazo de parte del resto de los empleados y, como vimos anteriormente, hicieron esfuerzos por mantener un perfil bajo e integrarse con sus grupos de trabajo, no necesitaron tanto de la red de contención que la identidad grupal les podía proporcionar. Siguió formando parte del grupo y asistiendo a sus reuniones, pero sin adherir completamente a la identidad compartida.

Esto les brindó un mayor acceso a información valiosa sobre la cultura de la organización y otros datos de contexto, con los que pudieron revisar sus contratos psicológicos iniciales (ver apartado 9.4.2).

En síntesis, los JPs desarrollaron una identidad compartida al inicio de la relación laboral, lo que facilitó la generación de contratos psicológicos con contenidos similares. A medida que fue pasando el tiempo, los contratos psicológicos de cada uno se fueron modificando debido a sus experiencias propias o a experiencias ajenas observadas, a sus diferentes procesos de *sensemaking* y a las características de su personalidad. Las diferencias iniciales propias de la subjetividad de los contratos psicológicos se hicieron más profundas y cada JP definió un contrato psicológico único.

Proponemos que la reconstrucción del contrato psicológico fue más rápida para aquellos que tuvieron mayor acceso a datos del contexto provisto por diferentes fuentes, especialmente las fuentes internas provenientes de compañeros de trabajo. Aquellos que, por otro lado,

prolongaron su pertenencia al “grupo JP”, haciendo suya la identidad compartida, mantuvieron contratos psicológicos más parecidos por más tiempo.

## 12. Conclusiones

*“Las mejores promesas  
son esas  
que no hay que cumplir”*

(“Yo también sé jugarme la boca”, Joaquín Sabina)

Este capítulo expondrá las conclusiones siguiendo el orden de las tres preguntas que guiaron la investigación. En primer lugar, se desarrollarán los hallazgos relativos al proceso de construcción del contrato psicológico, constructo que será utilizado como una representación del vínculo laboral empresa-empleado desde la perspectiva del empleado. Al recorrer el proceso de formación de los contratos psicológicos se ahondará en algunos de los elementos principales que intervienen en esta construcción y reconstrucción. Por último, se explicarán las conclusiones a las que se arribó en cuanto a la influencia de la identidad grupal de los jóvenes profesionales en este proceso.

### 12.1 Proceso de construcción del contrato psicológico y elementos intervinientes

El contrato psicológico se comenzó a construir en los primeros contactos de los jóvenes profesionales con la empresa. Consistentemente con la literatura sobre el tema, en las etapas iniciales de la relación laboral y en las etapas previas al ingreso, fue cuando los JP realizaron sus mayores esfuerzos de búsqueda de información. Es decir que durante el reclutamiento, la selección y el ingreso los JP realizaron una búsqueda activa de señales del entorno que les permitieran formar un esquema cognitivo relativamente estable de la situación, para posibilitarles la acción en el nuevo contexto que constituyó tanto el Programa de Jóvenes Profesionales como la empresa y, en algunos casos, la experiencia de ingresar al mundo del trabajo.

Se pudo observar en las entrevistas que los contratos psicológicos iniciales, si bien sufrieron modificaciones como se verá más adelante, se mantuvieron estables durante largos períodos de tiempo. Esto parecería confirmar la afirmación de Rousseau (2001) cuando señala que “es probable que las experiencias que ocurran durante esta fase de búsqueda de información tengan efectos duraderos en el contrato psicológico de un individuo”.

Una vez formado el contrato, el procesamiento de información subsiguiente se volvió más automático, sin la necesidad de estar interpretando constantemente las señales extraídas del entorno (De Vos & Freese, 2011). Los contratos psicológicos se volvieron estructuras tan estables que en el momento de la realización de las entrevistas de investigación, siete años después de la formación de esos contratos, los participantes del programa todavía eran capaces de describir sus términos y recrear el significado asociado a ese acuerdo de intercambio percibido.

La investigación dejó de manifiesto la importancia de los esquemas previos en el proceso de construcción. Estos esquemas cognitivos que los jóvenes profesionales habían desarrollado con anterioridad a sus primeros encuentros con la organización no forman técnicamente parte del contrato psicológico porque se estructuraron cuando aún no existía un vínculo entre la empresa y el futuro joven profesional. Sin embargo, su efecto en la formación de los contratos es determinante por dos razones: la primera, porque las personas están dispuestas a percibir promesas que estén de acuerdo con sus esquemas previos; la segunda, porque las señales extraídas del ambiente serán interpretadas a la luz de estos esquemas previos.

En el caso de estudio, los dos esquemas previos principales fueron la reputación de la compañía y el conocimiento sobre la naturaleza de los Programas de Jóvenes Profesionales.

La imagen de Energy Int. previa al contacto con la empresa, estaba asociada para los jóvenes profesionales con una compañía en expansión, que ingresaba con una marcada estrategia de crecimiento en el mercado argentino de producción, refinación y comercialización de combustibles, en búsqueda de desafíos. Los jóvenes profesionales entrevistados asociaban la imagen de la compañía además con atributos como la calidad y el profesionalismo.

Los Programas o Planes de Jóvenes Profesionales, por su parte, eran para ellos una práctica de reclutamiento y selección de profesionales destacados, que luego pudieran desarrollarse para asumir posiciones de mayor responsabilidad dentro de la compañía. Ser seleccionado como joven profesional implicaba ser los elegidos, los niños mimados de una empresa, y tener una mejor perspectiva de desarrollo de carrera que el resto de los empleados.

Volviendo a las razones de la importancia de estos esquemas previos en la formación de los contratos, podemos concluir que la combinación de ambos esquemas llevó a los jóvenes profesionales a ser más propensos a percibir promesas relacionadas con el desarrollo de carrera y a interpretar las señales del ambiente (comunicaciones internas, mensajes de los

jefes, actividades de capacitación, visitas a locaciones de la compañía, cercanía con los directivos de la empresa, etc.) a la luz de un esquema basado en el desarrollo. En contraste, por ejemplo, es probable que un empleado de la misma empresa que no tuviera esos esquemas previos al momento de la formación de su contrato psicológico interpretara de otra forma su asistencia a una actividad de capacitación, sin derivar de ella significados relacionados con la promesa de un desarrollo de carrera, como ocurrió en el caso de estudio.

Como hemos señalado, el contrato psicológico de los JP comenzó a formarse en los primeros contactos de los postulantes con la empresa. Por medio del proceso de *sensemaking* (Weick, 1995), los JP fueron obteniendo señales del ambiente en un proceso continuo y retrospectivo, y dotándolas de significado hasta construir un esquema estable sobre qué esperar y qué dar a cambio en esa relación laboral.

Pero antes de ahondar en los mensajes que pasaron a conformar los contratos psicológicos, detengámonos en un factor clave que ha sido ampliamente abordado desde la literatura sobre el tema: ¿Quién contrata por parte de la organización?

Como hemos señalado previamente, la organización no es un ente capaz de realizar promesas a sus empleados ni de sostener expectativas sobre las contraprestaciones que desea recibir de éstos. Las organizaciones son, en cambio, un colectivo múltiple de expectativas diversas y diferentes sostenidas por un conjunto complejo de actores (Anderson & Schalk, 1998). En la teoría del contrato psicológico, la abstracción compleja que es la organización brinda el contexto en el que éstos se crean.

Sin embargo, aunque la organización sea incapaz de tener un contrato psicológico propio, existen múltiples fuentes que, en representación de la misma, actúan como contratantes. Estas fuentes pueden ser oficiales o no, y no necesariamente envían mensajes consistentes (Rousseau D. M., 1998).

Diferentes académicos coinciden en señalar a los jefes directos como el contratante principal (Rousseau D. M., 1995; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; De Vos & Freese, 2011). Rousseau (1995) afirma que los empleados tienden a hacerlos responsables por materializar los incentivos organizacionales prometidos.

En nuestro caso de estudio nos encontramos con que, a diferencia de lo que plantea la investigación académica previa, el contratante principal de los jóvenes profesionales fue Recursos Humanos, a través de sus representantes. A pesar de tratarse de un programa

corporativo, la gerencia de Recursos Humanos fue la responsable de planificarlo, ejecutarlo y realizar el seguimiento. La fuerte participación de empleados de Recursos Humanos durante todas las etapas del programa, sumada al sistema de rotaciones, mentores y coaches, que convirtió en difusa la figura del superior inmediato, propiciaron que los JP tomaran a Recursos Humanos como el contratante principal. Para los jóvenes profesionales, eran los representantes de Recursos Humanos quienes hablaban, prometían y exigían en nombre de la empresa.

De hecho, en algunos casos se observa que los jóvenes profesionales eximen de responsabilidad a las áreas donde ingresaron a trabajar. Existía la creencia de que su desarrollo debía estar en manos de Recursos Humanos. Si bien se mencionan conversaciones con los jefes que aludían al desempeño y al desarrollo de cada joven profesional, tanto durante el programa como luego de la efectivización, éstas no parecen tener para los JP la capacidad de establecer términos del contrato psicológico. Podemos observar que estas conversaciones con los jefes tienden a evaluar el cumplimiento del contrato, antes que generar obligaciones promisorias que modifiquen el contenido del mismo. Esto nos permite sugerir que, para los JP de Energy Int. ingresados en 2005, los términos iniciales y más importantes de sus contratos psicológicos fueron formados en las etapas iniciales del programa, donde el principal interlocutor era Recursos Humanos.

En cuanto a los mensajes, hemos visto que pueden ser tanto explícitos como implícitos. Ambos tipos de mensajes pueden provenir de diferentes fuentes, que pueden ser categorizadas en contratantes administrativos (Rousseau & Greller, 1994), como son las prácticas de RR.HH. y comunicaciones internas formales, como por contratantes humanos (referentes de RR.HH., jefes, mentores, compañeros de trabajo).

En el caso de estudio, los emisores de los mensajes explícitos durante la etapa de formación de los contratos psicológicos fueron: Personal de la consultora que realizó el reclutamiento y la selección, empleados de Recursos Humanos, gerentes y altos directivos de Energy Int., comunicaciones organizacionales emitidas por el área de Comunicaciones Internas, comunicaciones externas emitidas por la gerencia de Comunicaciones, compañeros de trabajo y los propios JP participantes.

Los mensajes implícitos, menos concretos, fueron derivados por los Jóvenes Profesionales de fuentes tan diversas como las locaciones donde se realizaban las entrevistas de selección, la duración y exhaustividad del proceso de selección, la cantidad de participantes de los

mismos, la fiesta de bienvenida, el prestigio de la institución donde se realizaron las capacitaciones, la cercanía en el trato con gerentes y directivos, etc. La investigación realizada confirma que las prácticas de Recursos Humanos tienen, además de las funciones para que las fueron creadas, un gran valor comunicativo (Guzzo & Noonan, 1994) y la capacidad de enviar mensajes a los empleados que luego de un proceso de *sensemaking* pueden dar forma a los términos de los contratos psicológicos.

A partir de los testimonios de los entrevistados sobre los mensajes recibidos, se observa la centralidad de una interpretación que condensa las diferentes atribuciones de significados individuales: la importancia asignada por la empresa tanto al Plan de Jóvenes Profesionales como a sus participantes. En cada una de las entrevistas surgieron frases como “por la puerta grande y con alfombra roja”, “los nenitos mimados” o “protegidos”, “las estrellas”, “con toda la pompa”, “con coronita”, “con bombos y platillos”, “éramos re importantes”, “te inflaba mucho el ego”. En sus palabras:

La compañía te está diciendo “flaco, vos sos un fenómeno... queremos que vos seas el futuro líder de la organización... y estamos acá para charlar con vos porque nos interesás, porque queremos que estés bien... te estamos mostrando...” (Ignacio, Entrevista N°7)

Dentro de la gran cantidad de mensajes de los que fueron receptores, algunos resultaban disonantes. Es el caso de la falta de tareas asignadas al ingresar al puesto de trabajo, que fue interpretado como un mensaje contrapuesto con la rigurosidad percibida de los métodos de selección. La exigencia percibida durante el proceso de selección los había preparado para un mundo del trabajo en el que se les requiriera la puesta en acción de las competencias académicas y actitudinales con que ellos sabían que contaban. Esperaban desafíos a la altura de la importancia que la organización les había transmitido que tenían. Al no encontrarlos, surgieron sentimientos de desconcierto y decepción, y muchos de ellos recurrieron a la red informal para encontrar sentido a este mensaje implícito.

Como señalamos, los JP no estaban constantemente buscando e interpretando los mensajes explícitos o implícitos recibidos. Tampoco todos estos mensajes interpretados pasaron a formar parte de sus contratos psicológicos. El proceso de *sensemaking* que cada JP realizó, permitió que atribuyeran significados a estas señales del entorno y comenzaran a completar sus esquemas cognitivos sobre su vínculo de trabajo.

El *sensemaking* es más que una actividad mental retrospectiva de asignación de significados (Weick, 1995), si no que precisa de la enacción en ese entorno significativo y de la

interacción con otros individuos, para lograr finalmente la construcción de un sentido adecuado para esa situación y en ese ambiente. Un sentido que estará determinado en parte y que a su vez ayudará a determinar la identidad del individuo.

Es así como los JP, al encontrarse con una situación novedosa, como lo era el ingreso a un Plan de Jóvenes Profesionales, tuvieron ante la necesidad de encontrarle un sentido que los ayudara a actuar correctamente en ese entorno y les diera una identidad en esa situación. Quien está buscando el sentido (el sensemaker) está buscando, tal vez sin ser consciente de ello, una respuesta a qué significado tiene una situación determinada tanto como una respuesta al “quién soy yo” dentro de esa situación. Del mismo modo, y en un ciclo de retroalimentación, la respuesta al “quién soy yo” definirá en gran parte la percepción de lo que está “allá afuera”, que es lo que llamamos contexto.

¿Qué significa esto en el caso de estudio? Que los JP, a fin de saber qué esperar y qué se esperaba de ellos en su ingreso a la organización y durante el Plan de Jóvenes Profesionales, comenzaron un proceso de búsqueda de sentido. Para ello, captaron señales del ambiente que pudieran parecer importantes. Estas señales son los mensajes, sobre los que ya nos hemos explayado. Luego, compartieron sus interpretaciones sobre estos mensajes con otros.

Aquí es donde ingresa la dimensión social de la que hablamos en el modelo del capítulo 5. La interacción con otros en la organización, como los compañeros de trabajo, mentores o jefes, es un medio de obtención de información que puede llevar a un mejor entendimiento de la situación. Los resultados de la investigación de De Vos y Freese (2011) indican que la fuente de información más consultada por los ingresantes en los primeros meses de empleo son los compañeros de trabajo.

Este no es el caso de nuestra investigación, donde la principal fuente de información fueron los otros jóvenes profesionales del Plan de Jóvenes Profesionales Energy Int. edición 2005, y no los compañeros que, una vez asignados a las áreas de trabajo, compartían la jornada laboral.

Especialmente en los primeros meses luego del ingreso, los JP realizaron muchas actividades en conjunto. Algunas, como las capacitaciones o las visitas a locaciones de Energy Int., eran organizadas por la empresa. Otras, como los after-office, los almuerzos, las fiestas o salidas de fin de semana, tuvieron una naturaleza más informal y fueron organizadas por los propios miembros del grupo. En todas esas instancias, como podemos observar en muchos de los

relatos, los JP compartieron experiencias, percepciones y opiniones sobre diversos aspectos de su vida laboral. Esta socialización permitió contrastar las interpretaciones de los mensajes y comenzar a construir un consenso sobre las mismas.

Lo que primero, digamos, nuestra unión fue para sostenernos en cuanto a eso (a la falta de tareas) y darnos contención, eh... después pasó a ser nada que ver. Tipo, era como al revés, era para divertirnos, cagarnos de risa, y del laburo casi ni hablábamos.

(...) Lo que me acuerdo es, como que por ahí nos preguntábamos como era la relación con nuestros Gerentes... o de los Gerentes con el, no sé, el Director del área... o entre los otros directores... nos empezábamos a contar las internas que íbamos viendo... Lo de las fusiones, lo de porqué trabajaban como áreas segmentadas... lo de con quién había rivalidad... este, más como esa parte que está... no sé, más implícita. (...) Hablábamos un montón al principio. Sobre todo el primer mes y un poco más, para algunos fue más largo...hablábamos mucho de eso “che, estoy al pedo”... y no sé qué... y el que estaba al pedo organizaba una salida... que nos íbamos turnando así. O mandaba algo gracioso... eh... por mail... (Julieta, Entrevista N°3)

Por último, estas interpretaciones fueron enactuadas por los JP en el contexto de Energy Int. Señalamos previamente que la enacción se refiere al “actuar en el mundo” y no a las imágenes conceptuales de ese mundo. Esto implica que los empleados son activos en la búsqueda de sentido y que sus acciones en cierta medida producen el entorno al que se enfrentan. Lejos de ser “receptores de señales”, se involucran en la construcción de sentido y en ese proceso son en parte creadores tanto de sí mismos como de su contexto y de las señales percibidas.

Algunos JP, al enactuar sus interpretaciones iniciales en el contexto de sus áreas de trabajo, las revisaron y adecuaron. Tomaremos un caso para ejemplificar esta afirmación. En el siguiente relato, un JP se encontró que al ingresar a su área de trabajo fue tratado como un empleado más, se le asignaron tareas similares a las de otros empleados del área y no tuvo las rotaciones contempladas en el Plan de Jóvenes Profesionales. Este empleado revisó sus interpretaciones iniciales de considerarse “especial” y le asignó un sentido diferente al de otros JPs.

R: Seguramente es el momento, o sea en los proyectos no tenés un laburo rutinario u operativo y repetitivo, ¿entendés? Entonces es la necesidad, vos tenés un grupo de trabajo, “hace falta esto, vos qué podés hacer” y listo, “vení para acá” y... sos uno más del equipo.

P: ¿Y vos tenías rotaciones?

R: ¿Qué?

P: Rotaciones, viste que en el Programa estaban pautadas...

R: La idea es que... si, pero no. O sea, yo siempre estuve trabajando... estuve en distintas funciones pero tuvo que ver más con la necesidad del proyecto que con la...

Luego de comentar el contexto con el que se encontró en su área de trabajo, compara su interpretación de la situación con la del resto de los JP que no ingresaron en su área:

Claro. Pero... muy “somos los JP”, que se yo... y nada, con (un compañero) entramos allá y “acá vinimos a laburar, no vinimos viste a... a que nos den, nos den”. Nos den lo que nos corresp... O sea, si nos prometen algo sí, pero vine a laburar... no, no... No vine a... no sé... a esperar... y a que me traten como reyes... o sentirme que soy diferente. Eso sí pasaba mucho con los chicos que se creían que eran mucho más de lo que... o sea, tipo “no, me están dando hacer una planilla”. No, sí... ¡hacete de abajo! ¿Entendés? Por lo menos esa es mi política de laburo... (Francisco, Entrevista N° 9)

Este relato ejemplifica cómo, por medio de la enacción durante el proceso de *sensemaking* los JP construyeron su propia realidad y, en consecuencia, su identidad laboral. Es actuando como se construye sentido.

La construcción de sentido a la que se llega a través del *sensemaking* da lugar a un esquema cognitivo. En nuestro caso de estudio, este esquema es el contrato psicológico y dada su naturaleza idiosincrática, sus términos serán diferentes para cada individuo.

En este punto los hallazgos de nuestra investigación arrojan otras conclusiones. El proceso a partir del cuál cada JP llegó a conformar su contrato psicológico inicial fue diferente para cada individuo, debido a las características de su personalidad y a las situaciones que atravesó, entre otras variables. Sin embargo, al indagar sobre qué promesas percibidas finalmente llegaron a conformar los contratos psicológicos, las respuestas fueron muy similares. Esto no significa que los contratos psicológicos sean iguales o que se haya conformado un contrato psicológico grupal, pero sí destaca la relevancia de los esquemas previos, el contexto y los mensajes a la hora de construir el contrato psicológico.

Independientemente de las características personales y las vivencias propias que influyen mediante el *sensemaking* en ese proceso de construcción, los JP traían esquemas cognitivos previos tanto sobre la empresa como sobre los Planes de Jóvenes Profesionales, fueron receptores de los mismos mensajes explícitos e implícitos e interactuaron con los mismos interlocutores (Recursos Humanos, gerentes, directores, personal de la consultora que realizó la selección).

En el capítulo sobre la teoría del contrato psicológico citamos a Herriot y otros (1997) cuando afirman que la reformulación de Rousseau (1989) pone al contrato psicológico en la mente del empleado. Sin desestimar la índole subjetiva y perceptual de los contratos psicológicos,

consideramos que los hallazgos de esta investigación vuelven a poner de manifiesto la importancia de los elementos de contexto en el proceso de formación de dichos contratos.

Específicamente, las promesas percibidas por los JP estuvieron relacionadas con el desarrollo de carrera y las oportunidades de promoción.

En realidad, un poco lo que se había comprometido era todo el tema de nuestro desarrollo... Nos vendió como que éramos los futuros... básicamente que éramos los futuros gerentes de la organización... como que... como que, que sí, que éramos el futuro de Energy Int. (Valeria, Entrevista N° 10)

Por otro lado, las contraprestaciones u obligaciones por parte de los JP se expresaron en términos más amplios e imprecisos. Sin hacer referencia a estándares de desempeño o contribuciones más específicas, los JP consideraban que de ellos se esperaba que estuvieran comprometidos con Energy Int.

P: ¿Y vos qué tenías que dar a cambio?

R: Mi compromiso con la compañía. Mi trabajo duro, compromiso en el sentido de seguir apostando a la compañía, como ellos estaban apostando por mí. (Ignacio, Entrevista N°7)

Como ya señalamos, esta afirmación estaba en línea con documentación interna de la empresa a la que los JP no tuvieron acceso, que así describía las responsabilidades de los jóvenes profesionales:

Sus responsabilidades son: demostrar compromiso con las diferentes etapas del programa y asumir un papel activo en su propio desarrollo. (Fuente: Documentación interna de Energy Int.)

Consideramos que la falta de especificidad en cuanto a las obligaciones obedece tanto a mecanismos propios de la construcción de los contratos psicológicos como a mensajes emitidos por la empresa. En primer lugar, De Vos, Buyens y Schalk (2003) sostienen que los empleados se permiten más tiempo y son más flexibles para adaptar las promesas sobre sus propias contribuciones. Una de las explicaciones posibles planteadas por los autores es que los empleados estén más motivados a adaptar sus percepciones sobre sus propias promesas para evitar autoevaluaciones negativas. En este caso, los JP mantuvieron la parte de obligaciones en términos amplios y susceptibles de revisión, para evitar sentir que no estaban cumpliendo con su parte del contrato. En segundo lugar, algunos de los mensajes emitidos por Energy Int. reforzaron la percepción de flexibilidad y escasa exigencia en las contraprestaciones esperadas. La falta de asignación de tareas al ingreso llevaron a una interpretación de ausencia de exigencias con respecto al desempeño inmediato. Los JP

asumieron como propio el compromiso de “desarrollarse”, pero sin hacer referencia a aportes concretos a los resultados organizacionales.

## **12.2 Reconstrucción de los contratos psicológicos**

Dentro de los objetivos de investigación se encuentran no sólo la construcción de los contratos psicológicos como su reconstrucción. Los contratos psicológicos son dinámicos y, como afirma Rousseau (1995) no tienen un desarrollo continuo sino episódico. Según el modelo que hemos desarrollado, esta reconstrucción se dispara cada vez que el individuo se ve ante la necesidad de encontrar sentido a una situación.

Con esta reconstrucción de los contratos iniciales nos encontramos al realizar las entrevistas. Los JP coincidieron en identificar promesas explícitas o implícitas sobre el desarrollo de carrera, y estas promesas formaron parte de los términos de sus contratos psicológicos iniciales. Paradójicamente, al momento de preguntarles cuáles fueron las promesas que recibieron, los entrevistados entran en contradicciones. Se nota una incomodidad ante la palabra “promesa”.

A mí no me prometieron nada, pero al mismo tiempo el mensaje es que sos la estrellita.  
(Francisco, Entrevista N°9)

Algunos, como la cita anterior, niegan la existencia de obligaciones promisorias. Otros minimizan su impacto con frases como “yo no les creí” o “era parte de lo que ellos vendían: desarrollo de carrera”.

Este hallazgo nos llevó a indagar más profundamente en los motivos que llevaron a los JP a desestimar las promesas recibidas. El análisis condujo a dos mecanismos: los mecanismos de defensa psicológica y la revisión de los contratos por comparación con el contexto.

En el modelo desarrollado, utilizando el concepto de *sensemaking*, hemos puesto de manifiesto la importancia de la identidad en el proceso de construcción y reconstrucción de los contratos psicológicos. En palabras de Conway y Briner (2005): “La búsqueda de sentido está fundamentada en la construcción de la identidad. En otras palabras, cómo hacemos sentido de las cosas estará afectado por y afectará a su vez nuestra identidad”. Consideramos que la teoría de los contratos psicológicos ha soslayado la importancia de esta relación.

El contrato psicológico que se va desarrollando por medio de revisiones no sólo establecerá los términos de la relación de intercambio, sino que además dará respuesta a la pregunta “¿Quién soy yo en esta relación de empleo?”. La identidad del individuo como miembro de la

organización, su rol en la relación de trabajo, la consideración que otros tienen de él y otros factores constitutivos de la identidad dependerán de esa respuesta.

Por lo tanto, sostenemos que al encontrarse frente a una situación no esperada, como el incumplimiento de las promesas percibidas, la identidad de los JP como miembros de la organización se vio amenazada. La desestabilización de la identidad conlleva la aparición de emociones negativas. Es para evitar este tipo de emociones que las personas activan sus mecanismos de defensa psicológica, como la negación (Frijda, 1988).

El segundo mecanismo identificado fue la revisión de los contratos psicológicos por comparación de los mismos con el contexto. En este caso, los JP no negaron haber recibido promesas por parte de su empleador si no que, al comparar estas promesas con su plausibilidad en el nuevo contexto, eligieron desestimarlas.

Un evento del contexto, la reestructuración iniciada por la compañía en el año 2007, llevó a que los JP se replantearan los términos iniciales del acuerdo de intercambio. La venta y cesión de activos de la compañía, la desvinculación de empleados, la suspensión de las contrataciones, fueron los disparadores para que los JP buscaran un nuevo sentido a su relación de empleo a través del proceso de reconstrucción de sus contratos psicológicos.

Los JP se encontraron con que las promesas percibidas que conformaban sus contratos psicológicos (y consecuentemente su identidad como empleados de Energy Int.) debían ser revisadas en el nuevo escenario de la compañía. El nuevo contexto presentaba una reducción de las posiciones gerenciales, escasa rotación de los ocupantes de esas posiciones y extensos períodos de tiempo para alcanzar una promoción. A raíz de ello, a través del proceso de adaptación unilateral (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003) los JP evaluaron la posibilidad de cumplimiento de la promesa desarrollo de carrera, y en consecuencia reconstruyeron sus contratos psicológicos disminuyendo la incidencia de esta promesa en los mismos.

A su vez, por medio de la adaptación recíproca (De Vos, Buyens y Schalk, op. cit.), los JP redujeron sus promesas a la empresa como respuesta a la percepción de disminución de las promesas hechas por Energy Int.

Eso me generó mucho enojo y mucha decepción, mucho estrés. Eh... y bueno, después ya me lo empecé a tomar distinto... obviamente en el trabajo con mucha (énfasis) más calma... (Julieta, Entrevista N°3)

La modificación de la situación de la compañía no sólo originó en algunos de los JP una revisión de los términos del contrato, si no que también actuó como moderador para la percepción de incumplimiento de parte de Energy Int.

Como señalamos previamente, las personas a menudo tratan de evitar la confrontación de situaciones negativas, como lo sería una ruptura del contrato psicológico. En el caso de Energy Int., su cambio de estrategia en el país fue considerado por muchos JP como una situación inesperada, ajena al control de la compañía. Morrison y Robinson (1997) introducen el concepto de incumplimiento del contrato por incapacidad, que se da cuando los agentes organizacionales se ven imposibilitados de cumplir con los compromisos asumidos en el pasado. “Aún cuando las promesas son hechas en buena fé, un ambiente interno o externo cambiante o una reducción de la disponibilidad de recursos puede impedir a la organización cumplir. Esta idea sugiere que la probabilidad de incumplimiento consciente aumentará a medida que aumente el ratio de turbulencia organizacional o a medida que el desempeño de una firma decline” (op. cit.).

Al entrevistar a los JP, observamos que muchos de ellos revisaron sus contratos psicológicos ante los eventos desfavorables sucedidos en la compañía. El resultado de esta revisión fue considerar que las promesas iniciales ya no eran válidas en el contexto actual, evitando de esta forma una percepción de ruptura de sus contratos psicológicos. Además de que las promesas ya no eran adecuadas para el presente escenario, Energy Int. fue considerada incapaz de cumplir estas promesas, debido a acontecimientos fuera de su control.

### **12.3 Influencia de la identidad grupal**

A continuación abordaremos la última pregunta de investigación: ¿Cómo influye la identificación grupal en este proceso?

La estructura del Plan de Jóvenes Profesionales Energy Int. 2005 propició la conformación de un grupo de pertenencia entre los JP. La organización se dirigía a ellos como grupo, diferenciándolos de los demás empleados. El tiempo que compartieron en diferentes eventos fue uno de los factores que promovió el sentimiento de grupo, pero no fue el único. La similitud en las características personales de los JP (o sus “perfiles”) hizo que se sintieran identificados con los otros miembros, el hecho de estar en la misma situación de ingresantes y la novedad de las experiencias vividas los llevó a apoyarse en los otros JP para construir sentido.

Además de una identidad de grupo, se desarrolló una red informal laboral, que benefició directamente a los JP en sus asignaciones diarias. Tener conocidos en casi todas las áreas de la compañía hizo que se adaptaran más rápido a los circuitos y procesos organizacionales y facilitó sus tareas. Esta red informal persistió en el tiempo luego de finalizado el Plan de Jóvenes Profesionales.

Dentro de este grupo con identidad propia, pudimos comprobar que los contratos psicológicos iniciales eran similares. Esto se debe principalmente a que los contratos psicológicos individuales se formaron en un mismo momento y bajo la influencia de las mismas variables de contexto.

Además de las variables de contexto, existieron otras dos condiciones que reforzaron la similitud entre los contratos psicológicos iniciales del grupo: La socialización colectiva (Louis, 1980) y la dificultad de los JP para ser aceptados por los demás empleados de la compañía.

Louis (op. cit.) afirma que la adaptación de los nuevos miembros se facilita cuando los asociados primarios y los agentes de socialización informal del ingresante son los “de adentro”, y no otros ingresantes. En la socialización individual (versus la colectiva), el nuevo miembro probablemente tenga más acceso a los “de adentro”, que están dispuestos a hablar "off the record" y compartir normas locales con él. Así ocurrió con los JP, cuyas primeras instancias de socialización en la organización fueron grupales. De esta forma, en el momento de mayor búsqueda de información para completar sus esquemas cognitivos sobre la relación de trabajo (De Vos & Freese, 2011), los JP se tenían unos a otros para contrastar las señales extraídas del ambiente.

Consideramos que el segundo factor que promovió el sentimiento de pertenencia al grupo y la similitud de los contratos psicológicos iniciales fue la dificultad de los JP para ser aceptados por el resto de los empleados de la compañía. Si bien no todos los JP entrevistados afirman haber tenido inconvenientes de socialización con el resto de los empleados como una experiencia personal, la resistencia con que fue recibido el grupo JP sí aparece en todos los relatos.

Dicha resistencia se debía principalmente a la percepción por parte de los demás empleados de que los JP eran especiales y recibían un trato preferencial por parte de la organización. Los

JP, además, atribuyen la resistencia a lo que ellos llaman “el perfil JP”. Este perfil fue caracterizado por ellos mismos como “pedante” o “soberbio”.

Consideramos entonces que la resistencia por parte del resto de los empleados fortaleció el sentimiento de pertenencia de grupo de los JP, lo que a su vez reforzó la percepción del resto de los empleados de que se trataba de un grupo especial, como lo ilustra el siguiente relato:

Porque... nos juntábamos todos los días al mediodía los JP, que de hecho nos juntábamos a la una y cinco, a la espera de que nuestros equipos nos invitaran a participar de algún almuerzo... Eh... entonces tipo una menos cinco ya empezaban: “che, ¿vos qué hacés?”. “No, yo estoy solo”, “yo también”, “bueno, salimos a comer”... y terminábamos saliendo todos juntos y ¿qué pasaba? eso retroalimentaba el mito de que estos pibes son un clan (risas). ¡Porque al final van juntos a todos lados! (Sebastián, Entrevista N° 8)

Así entonces, tanto las condiciones compartidas de su ingreso a la compañía como la dificultad de socialización con el resto de los empleados hicieron que los JP conformaran una comunidad de pertenencia con sus propias reglas del oficio y su espacio de discusión (Dejours, 2000).

Por último, y regresando a la naturaleza idiosincrática de los contratos psicológicos, la actitud personal de cada JP influyó en el proceso de construcción de los mismos. Aquellos JP que percibieron el rechazo de parte del resto de los empleados e hicieron esfuerzos por mantener un perfil bajo e integrarse con sus grupos de trabajo, no necesitaron tanto de la red de contención que la identidad grupal les podía proporcionar. Siguieron formando parte del grupo y asistiendo a sus reuniones, pero sin adherir completamente a la identidad compartida. Esto les brindó un mayor acceso a información valiosa sobre la cultura de la organización y otros datos de contexto, con los que pudieron revisar sus contratos psicológicos iniciales.

Aquellos JP que ampliaron las fuentes de información, no limitándose al grupo de pertenencia que habían conformado, reconstruyeron su contrato psicológico con mayor rapidez y lo adecuaron a los nuevos datos de contexto que les fueron suministrados. Sus contratos psicológicos, por ende, fueron diferenciándose cada vez más en base a la información obtenida y a la propia experiencia individual.

#### **12.4 Desafíos futuros**

Al comienzo de esta tesis enumeramos los propósitos de investigación: aumentar nuestro conocimiento del proceso de construcción de los contratos psicológicos desde una perspectiva de proceso y un abordaje cualitativo, e investigar los Programas de Jóvenes Profesionales desde el ámbito académico. El principal propósito práctico era aportar

herramientas a la Gestión de los Recursos Humanos que tengan el foco en el proceso de formación del vínculo laboral, antes que en la administración de las consecuencias de esta construcción.

Consideramos que hemos avanzado en nuestro entendimiento de la construcción de los contratos psicológicos, desentrañando una serie de relaciones entre los elementos del proceso. Sin embargo, son muchas aún las preguntas por responder en cuanto a este proceso, su dinámica y sus consecuencias en los vínculos laborales.

En particular, es importante seguir indagando sobre:

- Los esquemas cognitivos previos a la relación de empleo, y la forma en que éstos condicionan la búsqueda e interpretación de los mensajes recibidos.
- La selección de contratantes válidos y las condiciones bajo las cuales algunos mensajes se convierten en promesas percibidas.
- El papel que juega la identidad en el proceso y cómo los mecanismos de defensa afectan la conformación y la modificación de los contratos psicológicos.

Es nuestra opinión que continuar investigando sobre la construcción y reconstrucción de los contratos psicológicos nos proporcionará herramientas para gestionarlos proactivamente, permitiendo tanto a empleados como a organizaciones identificar momentos de contratación y recontractación, incrementar el entendimiento de los términos de los acuerdos de intercambio y generar vínculos laborales más satisfactorios para ambas partes.

## Anexo I – Programas de Jóvenes Profesionales en el mercado de trabajo argentino 2005-2014

En el presente Anexo se presenta la información consolidada de 40 PJP, con foco en el perfil requerido y los mensajes emitidos. Para tener un panorama general de los programas como práctica de mercado, se seleccionaron diferentes ediciones que van entre los años 2005 y 2014, y se buscó incluir organizaciones de industrias variadas. Adicionalmente, se presentan dos artículos periodísticos del año 2011 que brindan información sobre las diferentes características de los programas de jóvenes profesionales en una muestra de compañías.

Nro.	Nombre empresa / Ppma JP	Industria	Edición	Edad límite	Graduados /Materias restantes	Desempeño académico	Idioma	Disp. Traslado	Experiencia laboral	Habilidades / Competencias	Mensaje	Oferta	Fuente	Fecha de consulta
1	ACZO NOBEL	Pinturas	2014	-	Graduado reciente. Último semestre	-	-	-	-	Buscamos identificar e incorporar jóvenes motivados por el desarrollo y crecimiento en una reconocida e importante empresa, que posean excelentes capacidades analíticas, orientación a resultados, trabajo en equipo, proactividad y compromiso.	Se incorporarán a un programa de Jóvenes Profesionales que les permitirá entrenarse y desarrollarse en una compañía multinacional líder con manufactura mundial de primera calidad y alta complejidad de productos, adquiriendo un conocimiento integral de la empresa, su cultura y sus procesos.	Contratación Plazo Fijo. Comedor en planta. Servicio de traslado. Descuentos en productos de la compañía. Capacitación.	<a href="http://www.bumeran.com.ar/empleos/programa-de-jovenes-profesionales-racana-asociados-1001899949.html">http://www.bumeran.com.ar/empleos/programa-de-jovenes-profesionales-racana-asociados-1001899949.html</a>	29/06/2014
2	AMERICAN EXPRESS	Financiera	2007	-	Graduado.	-	Inglés avanzado	-	-	Integridad. Trabajo en equipo. Mentalidad ganadora.	Te invitamos a formar parte del equipo de trabajo de American Express. Empezá tu carrera laboral con el programa de Jóvenes Profesionales de American Express. Si compartís los valores de integridad, trabajo en equipo y mentalidad ganadora, este programa es tu oportunidad para desarrollarte profesionalmente en una compañía global.		<a href="http://www.bumeran.com.ar/empleos/jovenes-profesionales-american-express-american-express-2646100.html">http://www.bumeran.com.ar/empleos/jovenes-profesionales-american-express-american-express-2646100.html</a>	29/06/2014
3	BANCO GALICIA	Banco	2011	-	Graduado. Próximo a graduarse	-	-	-	-	Buscamos sumar a nuestro equipo de trabajo, jóvenes próximos a graduarse o graduados que tengan perfil comercial, orientación a resultados, capacidad para trabajar en equipo y flexibilidad para adaptarse a los cambios.		Te ofrecemos un programa de capacitación líder en el mercado y te damos la posibilidad de desarrollar tu carrera profesional en un Banco Nacional de Primer Nivel.	<a href="http://www.salvador.trabajando.com/detal/lecontenido/lnoticia/10207/c/candidato/b-co-galicia-programa-de-jovenes-profesionales-para-la-red-de-sucursales.html">http://www.salvador.trabajando.com/detal/lecontenido/lnoticia/10207/c/candidato/b-co-galicia-programa-de-jovenes-profesionales-para-la-red-de-sucursales.html</a>	29/06/2014
4	BASF	Química	2014	28	Graduado reciente.	-	Inglés dominio avanzado. Portugués o alemán intermedio.	-	Deseable	Innovación. Creatividad. Capacidad para trabajar en equipo. Conocimiento avanzado de herramientas informáticas.	Si te consideras una persona emprendedora, innovadora y creativa, con capacidad de trabajar en equipo, y con ganas de afrontar nuevos desafíos, te invitamos a participar de nuestro Programa.	Los candidatos elegidos realizarán una rotación de 18 meses por los diferentes sectores de la compañía, incluida una experiencia en el exterior.	<a href="https://www.zonajobs.com.ar/p/#lavisio/1377878">https://www.zonajobs.com.ar/p/#lavisio/1377878</a>	29/06/2014
5	BERTONI Y ASOCIADOS	Metalmérica	2014	-	Graduado	Bueno	-	-	-	Interrelacionales	La clave para tu carrera es empezar por el mejor camino... El Programa será coordinado íntegramente por el Lic. Emilio Bertoni, Director General de la Consultora. Su equipo se ocupará de contactarte sobre la empresa y sus productos, así como responder a todas tus inquietudes. ¿Querés sumarte a una Compañía exitosa en expansión? Vení, tu futuro te está esperando.		<a href="https://www.zonajobs.com.ar/p/#lavisio/1437040">https://www.zonajobs.com.ar/p/#lavisio/1437040</a>	29/06/2014
6	CERV. Y MALTERIA QUILMES	Consumo masivo	2014	27	Graduado. Próximo a graduarse	Buen promedio	Inglés muy bueno	Si	No requiere	Te gustan los desafíos	¿Querés dar el primer paso para ser el futuro gerente de una compañía internacional? El 57% de nuestros líderes actuales provienen de este programa.	El mismo consiste en un mes de capacitación en el área Industrial, un mes de capacitación en el área de Ventas, un viaje de formación a St. Louis (Estados Unidos) donde te encontrarás con el resto de los jóvenes profesionales de todos los países donde la empresa desarrolla operaciones, una asignación de un mes en Marketing/Trade Marketing y una rotación por las Áreas Staff para finalmente ser asignado a una posición específica. El programa tiene una duración de 10 meses.	<a href="http://www.bumeran.com.ar/empleos/programa-de-jovenes-profesionales-quilmes-2014-cerveceria-quilmes-1001831472.html">http://www.bumeran.com.ar/empleos/programa-de-jovenes-profesionales-quilmes-2014-cerveceria-quilmes-1001831472.html</a>	29/06/2014
7	CLARO	Telecomunicaciones	2014	-	Graduado. Hasta 4 finales pendientes.	-	-	-	-	Que tengas una clara orientación Comercial. Deseos de crecer y seguir desarrollándose	Si sos un Joven Profesional talentoso con ganas de desarrollarte dando tus primeros pasos en la atención personalizada de nuestros Clientes y/o quieras crecer en las áreas comerciales de nuestra empresa, te invitamos a que nos conozcas y participes de esta búsqueda.	Te ofrecemos Contacto directo con nuestro Cliente para que lo asistas, le brindes soluciones y comerciales nuestros servicios. Posiciones efectivas en relación de dependencia con Claro. Jornadas de Trabajo Full Time. Oportunidades de Desarrollo interno en diferentes áreas y posiciones. Capacitación Continua.	<a href="http://www.claro.bumeran.com.ar/aplicant/es/aviso_183_jovenes-profesionales.html">http://www.claro.bumeran.com.ar/aplicant/es/aviso_183_jovenes-profesionales.html</a>	29/06/2014
8	COCA COLA FEMSA / "Programa Jóvenes Talentos"	Consumo masivo	2012	26	Graduado. Último año de la carrera	-	-	-	-	-	En Coca-Cola FEMSA somos conscientes que el éxito de una empresa se fundamenta en su gente. Por eso siempre estamos en la búsqueda de nuevos talentos. El propósito fundamental de nuestro Programa de Jóvenes Talentos es contar con profesionales proactivos, dinámicos y de alto nivel competitivo, que deseen dirigir el rumbo de su carrera y analizar las posibilidades de crecimiento, tanto personal como profesional. Vos crecés, nosotros también. Tu crecimiento es nuestro éxito ¿Te gustaría trabajar en una empresa así? Te invitamos a formar parte de nuestro equipo para que puedas crecer y desarrollarte profesionalmente en una compañía de Clase Mundial.	FEMSA te brinda posibilidades de crecimiento a nivel internacional, creando un vínculo entre tu talento y las opciones disponibles en nuestras Unidades de Negocio.	<a href="http://www.bumeran.com.ar/empleos/programa-de-jovenes-talentos-coca-cola-femsa-de-argentina-1000524317.html">http://www.bumeran.com.ar/empleos/programa-de-jovenes-talentos-coca-cola-femsa-de-argentina-1000524317.html</a>	29/06/2014
9	DELOITTE / "Programa Trainee"	Consultoría	2014	-	Estudiante	Bueno	Inglés avanzado	-	No requiere	Si contás con interés por aprender, razonamiento lógico y analítico, creatividad, capacidad para trabajar en equipo y buena comunicación...	Deloitte busca sumar Top Talents para su programa Trainees en Impuestos. El mismo permitirá a jóvenes con alto potencial, como vos, desarrollarse profesionalmente sin descuidar los estudios universitarios.	La posibilidad de formar parte de equipos jóvenes y de alto desempeño, trabajando junto a Gerentes reconocidos en el área de Impuestos, y brindar servicios a clientes reconocidos tanto a nivel nacional como internacional, en un ambiente dinámico y con constantes desafíos. Contar con un consejero que te acompañe en tu carrera, capacitarte en conocimientos técnicos, que te permitirán adquirir experiencia relacionada con tu desarrollo y poder continuar dedicándole tiempo a los estudios y otras actividades.	<a href="http://mycareer.deloitte.com/ar/es/sumate">http://mycareer.deloitte.com/ar/es/sumate</a>	29/06/2014
10	DIRECTV / "Talento HD"	Telecomunicaciones	2012	-	Estudiantes universitarios o graduados	Excelente	Dominio inglés	si	No requiere	Pasión Entusiasmo y compromiso Creatividad e innovación Capacidad de análisis Flexibilidad y adaptabilidad	TRANSFORMÁ TU TALENTO EN ALTA DEFINICIÓN Y SÉ PARTE DE LA MEJOR EXPERIENCIA DE VIDEO DEL MUNDO.	"TALENTO HD" te propone: Experiencias profesionales acorde a tus intereses. Un plan de aprendizaje individual basado en tus competencias. Proyectos y asignaciones que potencien tu crecimiento. La posibilidad de vivir una experiencia internacional como parte del programa. Intensa capacitación y un coach que te acompañe en tu carrera.	<a href="http://www.bumeran.com.ar/empleos/jovenes-profesionales-talento-hd-2012-directv-1000467020.html">http://www.bumeran.com.ar/empleos/jovenes-profesionales-talento-hd-2012-directv-1000467020.html</a>	29/06/2014

11	DOW	Química / Agro	2014	-	Graduado	-	Inglés avanzado	Dentro del país	-	-	En DOW escribí tu propia historia de éxito: ¡nos esforzamos, lideramos, prosperamos, solucionamos!	<a href="http://www.netiner.com/avisos/2842">http://www.netiner.com/avisos/2842</a>	29/06/2014	
12	DUPONT	Agro	2013	-	Graduado reciente.	-	Inglés intermedio	Dentro del país. Movilidad propia excluyente.	-	-	Queremos sumar personas con alto potencial, que se destaquen por sus habilidades comerciales, buenas relaciones interpersonales, iniciativa y comunicación.	<a href="http://www.bumeran.com.ar/empleos/programa-de-jovenes-profesionales-100997400.html">http://www.bumeran.com.ar/empleos/programa-de-jovenes-profesionales-100997400.html</a>	29/06/2014	
13	GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES	Sector Público	2014	28	Graduado	Promedio mayor a 7	-	-	-	Potencial de liderazgo. Compromiso con la gestión pública. Manejo de herramientas Office.	El gobierno de la Ciudad de Buenos Aires lanza el Programa Jóvenes Profesionales, con el propósito de incorporar y capacitar a jóvenes con potencial de liderazgo y compromiso con la gestión pública, que quieran desarrollar su carrera formando parte de una gestión moderna y orientada al ciudadano.	El Programa ofrece la posibilidad de poner en práctica conocimientos profesionales, proyectar una carrera en la Administración Pública, formarse en cuestiones de diseño e implementación de políticas públicas, desarrollar habilidades personales e interpersonales – como liderazgo, dirección, comunicación y trabajo en equipo-, y obtener experiencia en diferentes áreas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. El modo de contratación es de Planta Transitoria, que cuenta con obra social y realiza aportes al sistema jubilatorio.	<a href="http://www.buenosaires.gov.ar/noticias/programa-jovenes-profesionales">http://www.buenosaires.gov.ar/noticias/programa-jovenes-profesionales</a>	29/06/2014
14	GOOGLE ARGENTINA	Telecomunicaciones	2013	-	Graduado	-	Excelentes comunicaciones verbales y escritas en inglés y español.	-	Hasta 3 años	-	Do cool things that matter.	<a href="http://www.salvador.trabajando.com/detalcontentido/ldnoticia/111165/candidato/google-jovenes-profesionales.html">http://www.salvador.trabajando.com/detalcontentido/ldnoticia/111165/candidato/google-jovenes-profesionales.html</a>	29/06/2014	
15	GRUPO ARCOR	Consumo masivo	2013	27	Graduado reciente. A punto de finalizar estudios	-	Domino inglés	Dentro del país	No requiere	Deberán contar con conocimientos en herramientas informáticas, dominio de idioma inglés (excluyente) y poseer excelentes capacidades analíticas, orientación a resultados, compromiso y responsabilidad.	Nuestro objetivo: Contribuir a desarrollar el potencial de los jóvenes, en sus habilidades técnicas y actitudinales. Preservar la excelencia de nuestro capital humano como diferencia competitiva. Formar profesionales para ocupar posiciones de conducción en un mediano plazo.	Ofrecemos: Desarrollo de carrera regional e internacional Proyectos de alto compromiso y desafío Programa de capacitación exclusivo Puesto efectivo dentro de la organización	<a href="https://www.zonajobs.com.ar/p/#avisos/1255007">https://www.zonajobs.com.ar/p/#avisos/1255007</a>	29/06/2014
16	GRUPO ASSA	Consultoría	2014	26	Graduado o a punto de graduarse.	-	Inglés avanzado	Dentro y fuera del país.	No requiere	Pasión, trabajar en equipos multidisciplinarios, construir relaciones duraderas y que compartan nuestros valores corporativos: ética, profesionalismo, trabajo en equipo, satisfacción del cliente, compromiso, conciencia social y crecimiento sustentable	Vamos a potenciar tus conocimientos y apoyar el desarrollo de tu carrera profesional.	<a href="http://www.zonajobs.com.ar">www.zonajobs.com.ar</a>	29/06/2014	
17	GRUPO PEÑAFLORES / "Cosecha"	Vitivinícola	2014	27	Graduado. Hasta 3 finales pendientes/Tests	-	Inglés avanzado	Dentro del país	Desable 2 años	Innovación. Capacidad de logro.	Buscamos jóvenes con pasión, que quieran desarrollarse en una Compañía de gran proyección internacional. ¡Sumate a un Mundo desafiante!	<a href="http://www.direcciona.com/programa-cosecha-de-penaflores">http://www.direcciona.com/programa-cosecha-de-penaflores</a>	29/06/2014	
18	HSBC	Banco	2014	-	Graduado. Hasta 3 finales pendientes	Muy bueno	Inglés avanzado	-	Menos de 2 años	Foco en el futuro / Orientación a resultados / Orientación a clientes internos y externos / Trabajo en equipo / Flexibilidad / Capacidad de aprendizaje / Comunicación y habilidades interpersonales / Entusiasmo y compromiso por el trabajo / Networking.	UN MUNDO POR DELANTE. SUMATE. Si estás buscando mucho más que un trabajo, esta puede ser la gran oportunidad. Estimulamos el talento de jóvenes profesionales con fuerte foco en el futuro, brindándoles un conocimiento profundo del negocio financiero y oportunidades de desarrollo internacional.	Compensación y desempeño. Creemos firmemente en el mérito y en la calidad en todas sus formas, y ofrecemos una amplia variedad de beneficios como parte de una filosofía que premia el alto desempeño.	<a href="https://www.hsbc.com.ar/es/recursos-humanos/jovenes-profesionales.asp">https://www.hsbc.com.ar/es/recursos-humanos/jovenes-profesionales.asp</a>	29/06/2014
19	KIMBERLY CLARK	Consumo masivo	2013	26	Graduado. Carrera en curso	-	-	-	-	-	-	<a href="http://www.iprofesional.com/notas/184915-kimberly-clark-lanza-su-programa-de-jovenes-profesionales-2013">http://www.iprofesional.com/notas/184915-kimberly-clark-lanza-su-programa-de-jovenes-profesionales-2013</a>	29/06/2014	
20	IMPESA	Ingeniería	2005	30	Graduado. Hasta 3 finales pendientes	Muy bueno	Domino inglés	Disponibilidad para radicarse en el interior/exterior.	-	Manejo de herramientas informáticas. Fundamentalmente interés en capacitarse y sumar talento y creatividad a un emprendimiento argentino para los argentinos y para el resto del mundo.	La iniciativa está destinada a profesionales, menores de 30 años, que deseen participar en desarrollos de ingeniería, finanzas y evaluación de proyectos de primer nivel mundial.	<a href="http://noticias.universia.com.ar/entportada/noticia/2005/03/16/367533/impesa-presenta-programa-jovenes-profesionales-2005.html">http://noticias.universia.com.ar/entportada/noticia/2005/03/16/367533/impesa-presenta-programa-jovenes-profesionales-2005.html</a>	29/06/2014	
21	LAN / "Jóvenes Talentos Profesionales de LAN"	Aerolínea	2011	-	Graduado	-	-	-	Hasta 2 años	Este programa es un punto de partida para comenzar una carrera en LAN. Está diseñado para profesionales altamente calificados y motivados por desarrollarse en diversas áreas de nuestra organización.	En LAN contamos con grandes oportunidades para tu crecimiento profesional. Podemos ser el inicio del desarrollo de una brillante carrera, ayudándote en el paso desde lo académico al mundo profesional en un entorno desafiante, dinámico y en contacto con otros profesionales, que te permitirá desarrollar tus habilidades y aprender en una empresa de nivel mundial.	En LAN confiamos en los jóvenes talentos y les ofrecemos un entorno de trabajo que les permitirá desarrollar y conseguir objetivos profesionales y personales, en una variedad de ambientes estratégicos, operacionales y de negocio. Queremos formar a los futuros ejecutivos y líderes de nuestra Compañía.	<a href="http://revista.sansanos.cl/2011/07/lan-busca-jovenes-profesionales-2/">http://revista.sansanos.cl/2011/07/lan-busca-jovenes-profesionales-2/</a>	29/06/2014
22	L'OREAL	Cosmética	2006	26	Graduado reciente.	-	Domino idioma inglés o francés.	-	-	-	Esta capacitación cuenta con un programa de entrenamiento de un año con la finalidad de formar a los futuros managers en L'Oréal Argentina. Aquellos jóvenes seleccionados deberán superar una serie de etapas que incluyen entrevistas individuales y grupales donde se trabaja en la resolución de casos hipotéticos. L'Oréal propone que los postulantes disfruten del proceso, conozcan su cultura e interactúen con sus managers y productos.	-	<a href="http://www.iprofesional.com/notas/28587-Loreal-inscribe-candidatos-para-su-programa-de-jovenes-profesionales">http://www.iprofesional.com/notas/28587-Loreal-inscribe-candidatos-para-su-programa-de-jovenes-profesionales</a>	29/06/2014
23	MICROSOFT	Tecnología	2011	28	Graduados hasta 2 años. Estudiantes último semestre.	-	Inglés	-	Hasta 2 años	-	Nuestro programa de Jóvenes Profesionales responde a la cultura de diversidad de Microsoft destinada a crear grupos profesionales y culturales heterogéneos incentivando la sinergia entre áreas de negocio y trabajo en equipo y motivando el conocimiento en un contexto interdisciplinario.	Esta iniciativa ofrece ventajas clave para los jóvenes que comienzan su carrera como capacitación permanente, las posibilidades de desarrollar su carrera dentro de la compañía y el seguimiento para que los mejores talentos cuenten con nuevas oportunidades. Pensamos en los jóvenes como los líderes del futuro. Quienes se incorporen deberán firmar un contrato a plazo fijo por seis meses, con posibilidad de extenderse a una etapa siguiente de seis meses y una segunda etapa de doce meses adicionales. El programa no puede superar los veinticuatro (24) meses en total.	<a href="http://www.iprofesional.com/notas/110599-microsoft-presenta-su-propio-programa-de-jovenes-profesionales">http://www.iprofesional.com/notas/110599-microsoft-presenta-su-propio-programa-de-jovenes-profesionales</a>	29/06/2014
24	MOLINOS RIO DE LA PLATA	Consumo masivo	2014	26	Graduado hasta 2 años. Hasta 3 materias pendientes.	Igual o mayor 7	-	-	No requiere	Valoramos aquellos jóvenes que demuestren empuje para el logro de resultados, capacidad para inspirar e influir a otros, habilidad analítica, proactividad, trabajo en equipo y orientación a la calidad.	¡NUESTROS OBJETIVOS: Detectar e incorporar jóvenes que demuestren talento y pasión, y sean impulsores de cambio, para formarlos como futuros líderes de la organización. EN MOLINOS LOS DESAFÍOS EMPIEZAN EL PRIMER DÍA. ¡SUMATE!	<a href="http://www.molinos.com.ar/ser-partede-molinos-programa-%C3%83jovenes-profesionales.aspx">http://www.molinos.com.ar/ser-partede-molinos-programa-%C3%83jovenes-profesionales.aspx</a>	29/06/2014	
25	MONDELEZ INTERNATIONAL / KRAFT FOODS ARGENTINA	Consumo masivo	2014	27	Graduado reciente. Último cuatrimestre	-	Inglés Avanzado	-	-	-	Porque creemos en los jóvenes y consideramos fundamental dárles la oportunidad de desarrollar todo su potencial y su talento, Kraft Foods Argentina cuenta con un Programa de Jóvenes Profesionales orientado a personas de hasta 27 años de diversos perfiles y procedencias, con el objetivo de que se conviertan en los futuros líderes.	Son incorporados en forma efectiva, y durante un periodo que va de los 12 a los 15 meses reciben capacitación para asumir posiciones de relevancia en la compañía. Mentor por un año. Rotación por áreas de interés. Efectivización desde el primer día. Capacitación constante. Beneficios para tu calidad de vida.	<a href="http://global.mondelezinternational.com/af/af/Talento/Oportunidades_Carrera.aspx">http://global.mondelezinternational.com/af/af/Talento/Oportunidades_Carrera.aspx</a>	29/06/2014

26	MONSANTO	Agro	2013	27	Graduado reciente o a punto de graduarse.	-	Inglés intermedio	Dentro del país	Menos de 1 año	-	Los jóvenes que ingresen como parte de este Programa tendrán la oportunidad de iniciar una excelente carrera en Monsanto, donde actualmente varias posiciones clave son ocupadas por profesionales que dieron sus primeros pasos en el mundo laboral con iniciativas similares a ésta.	-	<a href="http://www.monsanto.com/global/ar/noticias-y-opiniones/pages/20130213.aspx">http://www.monsanto.com/global/ar/noticias-y-opiniones/pages/20130213.aspx</a>	29/06/2014	
27	MUSIMUNDO	Tecnología	2008	25	Estudiante avanzado o graduado reciente	Buen desempeño académico	-	-	-	-	¡Únete al mundo de la Tecnología y el Entretenimiento!	Ofrecemos: Plan de carrera Capacitación continua Excelente clima laboral Beneficios exclusivos	<a href="http://www.bumeran.com.ar/empleos/programa-de-jovenes-profesionales-musimundo-5982980.html">http://www.bumeran.com.ar/empleos/programa-de-jovenes-profesionales-musimundo-5982980.html</a>	29/06/2014	
28	NESTLÉ ARGENTINA	Consumo masivo	2010	27	Graduado	Buen desempeño académico	Muy manejo idioma inglés	Disponibilidad para trasladarse.	Deseable experiencia previa	-	Buscamos atraer a personas creativas, proactivas, capaces de trabajar en equipo, orientadas a los resultados y al cliente, que sean profesionales universitarios de buen desempeño académico, no mayores de 27 años, con dominio del idioma inglés y disponibilidad para radicarse en el interior/exterior.	-	<a href="http://www.bumeran.com.ar/empleos/programa-de-jovenes-profesionales-nestle-argentina-12581390.html">http://www.bumeran.com.ar/empleos/programa-de-jovenes-profesionales-nestle-argentina-12581390.html</a>	29/06/2014	
29	NOBLEZA PICCARDO	Consumo masivo	2014	28	Graduado	-	Inglés avanzado	Fuera del país	-	-	Capacidad de innovación, proactividad, excelentes habilidades de comunicación, trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales.	Te gustaría formar parte de un programa pensado para personas con gran potencial como vos? Te interesa desarrollar tu carrera profesional liderando desafiantes proyectos y demostrando todo tu talento en una compañía multinacional? Te entusiasma tener tu propio Coach, gente a cargo y alcanzar en dos años una posición gerencial?	<a href="http://www.zonajobs.com.ar">www.zonajobs.com.ar</a>	29/06/2014	
30	ONU	ONG	2014	32	Graduado	-	Inglés o francés elevado	Fuera del país	-	-	The examination tests your substantive knowledge, analytical thinking, drafting abilities, as well as your awareness of international affairs.	The United Nations is looking for highly qualified candidates who are ready to launch a professional career as an international civil servant. The young professionals programme (YPP) is a recruitment initiative that brings new talent to the United Nations through an annual entrance examination.	<a href="https://careers.un.org/ibw/home.aspx?viewtype=NCE">https://careers.un.org/ibw/home.aspx?viewtype=NCE</a>	29/06/2014	
31	ORACLE / "Programa New Talents"	Tecnología	2012	-	Graduado o con tesis pendiente.	Muy buen promedio de notas	Excelente manejo idioma inglés	Disponibilidad para viajar	Al menos 1 año.	-	Se trata de una excelente oportunidad para unirse a una compañía global de tecnología. Líder en el mercado local y con fuerte presencia regional.	Se trata de un programa que tiene por objetivo formar jóvenes profesionales técnicos y/o funcionales en las distintas prácticas de Consultoría e incorporarlos a proyectos de alcance local o regional. El programa incluye capacitación en diferentes tecnologías de Oracle (eBusinessSuite, Base de Datos, Hyperion, Peoplesoft, iDEwards, Siebel, etc) y metodologías y procesos de trabajo, tratándose de un empleado full time (9 horas). Las personas que ingresen al programa serán empleados de Oracle desde el día uno y tendrán todos beneficios y prestaciones de cualquier empleado.	<a href="http://www.bumeran.com.ar/empleos/programa-de-new-talents-oracle-argentina-oracle-1000626971.html">http://www.bumeran.com.ar/empleos/programa-de-new-talents-oracle-argentina-oracle-1000626971.html</a>	29/06/2014	
32	PAN AMERICAN ENERGY	Energía	2014	-	Graduado reciente o próximo a graduarse.	Destacado	Inglés avanzado	Dentro del país	-	-	Sumó tu energía. Formó parte del Programa Jóvenes Profesionales de Pan American Energy. Aprovechá esta oportunidad diseñada para tu desarrollo profesional. El programa constituye una iniciativa clave para la atracción y desarrollo de talento en PAE. Tiene como objetivo principal asegurar que la organización desarrolle planificadamente nuevas generaciones de profesionales. Estos profesionales, en el mediano y largo plazo, contarán con las competencias requeridas para asumir nuevos y constantes desafíos.	Duración del programa: 10 meses (aproximados, dependiendo de las actividades previstas para cada año). A su vez, el programa de entrenamiento y rotación presenta 4 tracks de carrera diferentes desarrollados para atender las necesidades específicas de los distintos perfiles (Geólogos y geofísicos; Ingenieros en Petróleo; Ingenieros no petroleros; Profesionales para áreas staff). A través de otros: a lo largo de este proceso serás acompañado por un mentor con amplia experiencia dentro de la compañía, quien te guiará en tu desarrollo profesional. Además, tendrás interacción con tutores técnicos de distintas especialidades que te transferirán sus conocimientos.	<a href="http://www.ciadetalentos.jobs/pae2014/">http://www.ciadetalentos.jobs/pae2014/</a>	29/06/2014	
33	PETROBRAS ENERGÍA	Energía	2007	28	Graduado. Hasta 3 finales pendientes.	Destacado desempeño académico.	Inglés	-	Hasta 2 años	-	Potencial de desarrollo. La empresa valorará aquellos candidatos talentosos, innovadores, con facilidad para adaptarse a diferentes culturas y trabajar en equipo. Se ofrece un contexto de trabajo que permite el desarrollo profesional y personal con posibilidades de hacer carrera en el país y en el exterior.	Este programa contribuye, junto con otras fuentes, a asegurar la continuidad de gestión de la empresa, formando y desarrollando profesionales comprometidos con los valores y la cultura de la organización, y con las competencias necesarias para la implementación exitosa de los planes de negocio.	El Programa tendrá una duración de 18 meses y la modalidad de incorporación será a través de un contrato a plazo fijo. En Petrobras, cada Joven Profesional cuenta con el apoyo de un tutor: un líder de la compañía que contribuye a su adaptación, lo guía en su desarrollo y le transmite la cultura de la compañía.	<a href="http://www.redrpp.com.ar/portal/module.php?name=News&amp;file=article&amp;sid=933">http://www.redrpp.com.ar/portal/module.php?name=News&amp;file=article&amp;sid=933</a>	29/06/2014
34	SKANSKA	Construcción	2014	-	Graduado reciente	-	Inglés	Si	-	-	¿Querés ser parte de una de las compañías de Ingeniería, Construcción y Servicios más grande del mundo? En SKANSKA buscan futuros líderes.	-	<a href="http://www.facet.unt.edu.ar/facetinforma/2014/06/06/programa-de-jovenes-profesionales-2014-skanska/">http://www.facet.unt.edu.ar/facetinforma/2014/06/06/programa-de-jovenes-profesionales-2014-skanska/</a>	29/06/2014	
35	STANDARD BANK	Banco	2011	26	Graduado. Hasta 3 finales pendientes.	-	Inglés avanzado	-	-	-	El programa de Jóvenes Profesionales de Standard Bank apunta a integrar la formación académica con el trabajo, permitiendo a los candidatos seleccionados desarrollar sus aptitudes en las áreas más adecuadas a su interés.	-	<a href="http://www.standardbank.empleos.clarin.com/Postulantes">http://www.standardbank.empleos.clarin.com/Postulantes</a>	29/06/2014	

36	Grupo Techint	Ingeniería y construcción/Energía/Siderurgia	2013	27	Graduado, hasta 3 años después de la graduación.	Excelente trayectoria académica.	Dominio inglés	Si	-	-	Desde 1983, más de 2.800 jóvenes han participado en este programa, con el objetivo de formarse para cubrir los futuros cuadros profesionales y directivos de la empresa.	Durante el mismo los jóvenes profesionales son asignados a diversos proyectos específicos donde puedan desarrollar sus capacidades personales y completar su formación. Cada profesional está a cargo de un responsable que realiza un seguimiento cercano tanto de su capacidad técnica y contribución efectiva a la gestión del área como del comportamiento general y estilo de trabajo. El programa de JP dura 2 años, en el que se brindan más de 150 horas de capacitación formal, sumadas a las experiencias formativas a través de la tarea, los proyectos especiales y las rotaciones planificadas.	<a href="http://www.becasyempleos.com.ar/techint.htm">http://www.becasyempleos.com.ar/techint.htm</a>	29/06/2014
37	TELFÓNICA / "Talentum"	Telecomunicaciones	2013	28	Graduado. 90% carrera universitaria	-	Dominio inglés o portugués	-	Deseable	Es indispensable tener orientación a resultados, habilidades de comunicación y colaboración, iniciativa, capacidad analítica, orientación al cliente e innovación.	A través del programa "Talentum 2013", Telefónica busca detectar y retener jóvenes talentosos, y acelerar la curva de aprendizaje de los participantes a través de la experiencia corporativa en distintas áreas de Telefónica, Movistar y Gestión.	El programa tendrá una duración de 12 meses e incluirá una serie de acciones de desarrollo diseñadas especialmente, entre ellas capacitación, gestión del desarrollo a través del autoconocimiento, gestión de la propia carrera y participación en proyectos desafiantes dentro de la organización.	<a href="http://www.iprofesional.com/notas/163078-Telefonica-lanz-en-la-Argentina-su-programa-de-jvenes-profesionales">http://www.iprofesional.com/notas/163078-Telefonica-lanz-en-la-Argentina-su-programa-de-jvenes-profesionales</a>	29/06/2014
38	UNESCO	ONG	2007	30	Graduado	-	Excelente conocimiento en inglés o francés.	-	Deseable	La selección a cargo de un Comité establecido en la sede de UNESCO - París, se basará en los siguientes criterios: excelencia, logros y pleno compromiso con el mandato de la UNESCO. Puede ser beneficiosa una primera experiencia de carácter profesional. Sin embargo, no es un requisito esencial.	Todos los años el Programa de Jóvenes Profesionales de la UNESCO, ofrece a una decena de jóvenes diplomados o ejecutivos, la ocasión de iniciar una carrera en una organización internacional. Este Programa está reservado a candidatos provenientes de países que no están representados o lo están insuficientemente ante la UNESCO	Los candidatos seleccionados serán reclutados por 1 año, firmarán un contrato para un puesto de nivel P-1 y pueden ser asignados a uno de los diferentes sectores de programa (educación, ciencia y tecnología, cultura, comunicación e información), o al servicio administrativo de la Organización, brindándoles la oportunidad de ampliar sus conocimientos sobre la UNESCO y el Sistema de Naciones Unidas, así como adquirir experiencias y habilidades relevantes en los campos de competencia de la UNESCO.	<a href="http://becas.segeplan.gov.gt/becas/uploads/200611%2Fcd_21172818_Programa%20de%20%3Bvenes%20profesionales%202007.doc">http://becas.segeplan.gov.gt/becas/uploads/200611%2Fcd_21172818_Programa%20de%20%3Bvenes%20profesionales%202007.doc</a>	29/06/2014
39	UNILEVER / Programa Futuros Líderes	Consumo masivo	2011	27	Egresados o próximos a egresar.	-	Inglés intermedio/avanzado	Disponibilidad para viajar y hacer carrera internacional	-	Demstrar capacidad analítica, pasión, madurez, compromiso	Con más de 30 años de experiencia en este Programa, Unilever sigue de cerca los cambios en las generaciones y se acerca a los jóvenes con "insights" renovados respecto de las expectativas y códigos durante todo el programa. La propuesta de Unilever es que todo el proceso de selección que atraviesa el candidato sea una experiencia enriquecedora, que le agregue valor: el proceso persigue como objetivo no solo reclutar los perfiles requeridos sino además que cada candidato se lleve una imagen más clara de sí mismo, sus fortalezas y su desempeño. Gran parte del directorio y de los niveles jerárquicos de la compañía ingresaron a través del Programa Jóvenes Profesionales.	Con la iniciativa, la empresa busca a sus futuros gerentes y directores.	<a href="http://www.iprofesional.com/notas/122031-Unilever-lanz-su-programa-para-reclutar-jvenes-profesionales-">http://www.iprofesional.com/notas/122031-Unilever-lanz-su-programa-para-reclutar-jvenes-profesionales-</a>	29/06/2014
40	YPF	Energía	2014	28	Graduado	Buen desempeño académico	Muy buen nivel inglés	Disponibilidad para movilidad geográfica	-	-	Formó parte de un gran equipo. El Programa para Jóvenes Profesionales tiene como objetivo descubrir profesionales de alto potencial y ofrecerles ser parte de la empresa más prestigiosa del país, que puedan asumir responsabilidades crecientes en el futuro, contribuyendo a optimizar el desarrollo estratégico de los negocios.	Ingreso efectivo a la organización. Duración: 9 meses. Formación: Capacitación Técnica y en gestión: inducción a la Compañía, a los distintos negocios, y formación en habilidades personales y profesionales. Acompañamiento de un tutor, quien se ocupa de guiar y orientar su integración, transmitiendo las costumbres/prácticas del negocio y la cultura de la organización, facilitar la transferencia de conocimiento, realizar sus evaluaciones y seguimiento durante su etapa como nuevo profesional, y orientarlo en su desarrollo de carrera. Plan de desarrollo individual: planificación de la carrera profesional, de acuerdo con intereses personales y necesidades de la organización, a través de formación, movilidad y autodesarrollo. Compensación diferenciada: la compensación de este colectivo crece conforme a pautas fijas y en función del mérito, tanto en la remuneración fija como en la variable.	<a href="http://www.ypf.com/TrabajaEnYpf/Paginas/Busquedas-Nuevos-Profesionales.aspx">http://www.ypf.com/TrabajaEnYpf/Paginas/Busquedas-Nuevos-Profesionales.aspx</a>	29/06/2014

## Juventud, divino tesoro (también para las empresas)

Argentina – Revista Apertura – Pág. 66-68, 70, 72-75/Especial. Quiroga, C. (07/11/2011)

Informe especial

JÓVENES PROFESIONALES

Por qué cada vez más las empresas apuestan a los programas de Jóvenes Profesionales.



Qué pasa en el mercado. Relevamiento con la propuesta de más de 50 compañías.

### Juventud, divino tesoro (también para las empresas)

Por Carla Quiroga

**P**ara cobrar el *bonus*, ya no basta con hacer bien el trabajo asignado. También, hay que contribuir a la organización. Esto es trabajar en equipo, llevarse bien con los compañeros y ser buen jefe. En definitiva, contribuir a que la empresa esté catalogada entre las mejores empleadoras del mercado. Un objetivo directamente relacionado con la necesidad de las compañías de fidelizar a sus mejores empleados pero, también, con la de atraer talento. Esta última, batalla que se libra en las universidades, cantera de los líderes del futuro. Un espacio en el que los programas de jóvenes profesionales son clave. Al margen de su aporte a la construcción del *employer branding*, también son un tema que ocupa, cada vez, un lugar más importante en la agenda de los Recursos Humanos y hasta de los propios CEOs.

“Son espacios ideales para trabajar sobre la marca. Hay que tener en cuenta que generan contacto con entre 7000 y 10.000 candidatos”, explica Paula Molinari, directora de Whalecom, firma que cuenta con la unidad IN-Talent, que manejan desde selección hasta *headhunting*, JPs y proyectos de *employment brand*.

“En el último año, las empresas volvieron a la esencia de los programas, que no es reclutar personal, sino la búsqueda de sus futuros gerentes. Por eso, se miran poco el CV y la experiencia; se analizan los perfiles en forma integral”, comenta Miguel Carugati, *Executive manager* de Page Personnel Argentina, empresa especializada en reclutamiento de jóvenes profesionales hasta jefaturas.

Encontrar candidatos es una ardua tarea. Mucho más, en un contexto como

el actual, de *full employee*, en el que incluso los jóvenes profesionales participan de varias postulaciones a la vez, con casos de programas que compiten con las búsquedas individuales y pierden atractivo desde lo económico. “Encontrás a los jóvenes trabajando con uno o dos años de experiencia. Entonces, el sueldo del JP no les cierra”, comenta Silvina Guerra, directora de la consultora Dirección. Respecto a qué se busca, los perfiles más demandados son los ingenieros, seguidos de Ciencias Económicas y comerciales. Preparación académica que hay que complementar con capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, visión global de negocios y mentalidad de crecimiento.

Tradicionalmente, son las empresas de consumo masivo las más activas en este tipo de programas. En segundo orden,

A | Posgrados 2012 • pág. 66

A los tres años, sólo queda **50%** de los JPs en las empresas.

Entre \$ 7000 y **13.000** brutos varía el sueldo mensual de quienes ingresan a un programa.

grandes industrias y construcción, con foco en carreras de ingeniería. "También, vemos surgir empresas de producción, farmacéuticas, químicas y en relación con el agro", enumera Esteban Morin, gerente General de Cia. de Talentos Argentina. Expone un caso en el que trabajó: Olam, una empresa dedicada a la producción, procesamiento y trading de granos, con *management* indio, presente en el país desde hace cinco años. "Buscó profesionales con una fuerte mentalidad de negocios en la Argentina, Brasil y México, como el que ya lleva a cabo en Asia, África y Europa, para un ambicioso programa que los posicionará como *Branch managers* en menos de dos años", explica.

Asimismo, IT es uno de los sectores más verdes. "Es un mercado con una despiadada puja por talento, que tergiversa cualquier regla de mercado, ofreciendo, por ejemplo, desde muy jóvenes, excelentes oportunidades a estudiantes primerizos", comenta Matías Ghidini, gerente de Operaciones de Ghidini Rodil.

Hoy, el sueldo promedio con el que ingresa un JP a una empresa varía entre \$ 7000 y \$ 13.000 brutos mensuales. Los ingenieros, especialistas en petróleo y MBAs "pagan" más que las carreras genéricas, como Administración de Empresas y Contabilidad. En el caso de *Oil & Gas*, las remuneraciones men-

## Y ya lo ve, y ya lo ve, son los famosos JP..

Principales programas de Jóvenes Profesionales y pasantías que se ofrecen en el mercado local. Empresa por empresa, ordenados alfabéticamente.

### 01

#### ADT Security Services

- Duración: dos años.
- Perfil: estudiantes de los primeros años o promediando las carreras de ingeniería Electrónica e Industrial, licenciatura en Administración, licenciatura o Ingeniería en Sistemas, licenciatura en Marketing o afines, de hasta 24 años, con buen promedio académico y dominio de Inglés.
- Remuneración: \$ 3000 (seis horas por día).
- Vacantes: 5/10 por ciento de la dotación total.
- Frecuencia: cada dos años.
- Características: posee un programa de Inducción y un plan de Rotaciones, para que conozcan el negocio antes de ocupar una posición efectiva y se les brinda un programa de Entrenamiento *in company*.
- Contacto: cvseleccion@tycoint.com

### 02

#### APSA Centros Comerciales

- Duración: los puestos son con contratos efectivos.
- Perfil: entre 22 y 28 años de edad, con experiencia mínima de un año. Próximos a graduarse o graduados en Marketing, Comercialización, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Publicidad o Relaciones Públicas.
- Vacantes: en principio, era un cupo de siete; finalmente, se incorporaron nueve.
- Frecuencia: en evaluación. La primera edición se realizó este año.
- Características: el proceso de selección consta de una prueba técnica *online*, entrevistas grupal e individual con consultora, video-entrevista, *Assessment center* coordinado por consultora, con presencia de personal de Recursos Humanos, tutores y gerentes de la compañía, entrevista individual con personal de RR.HH. y tutores de la empresa y selección final.
- Contacto: irsa.zonajobs.com.ar

### 03

#### Atos

- Duración: tres meses.
- Perfil: estudiantes de Sistemas o carreras afines, con primer año cursado y aprobado, y preferentemente entre 18 y 25 años de edad.
- Remuneración: \$ 3200 brutos.
- Vacantes: 15.
- Inicio: marzo de 2012.
- Frecuencia: dos o tres veces al año.
- Características: los aspirantes comienzan la escuela

de *Testing*, son empleados en relación de dependencia. Reciben una capacitación de cuatro semanas y los dos meses siguientes realizan una práctica laboral en un sector. Al finalizar el periodo de tres meses, se realiza una evaluación para conocer su progreso.

- Contacto: postulantes@atos.net (REF: Escuela de Testing)

### 04

#### Banco Galicia

##### Programa de Jóvenes Profesionales

- Duración: 18 meses.
- Perfil: jóvenes de hasta 27 años, recibidos o próximos a recibirse de Administración de Empresas, Economía, Contador Público, Marketing, Comercialización, Ingeniería Industrial, Comercio Exterior, Agronomía o Sistemas/ Informática, con muy buen promedio académico. Manejo de inglés.
- Remuneración: \$ 6450 brutos.
- Ingresados 2011 (hasta octubre): 58.
- Frecuencia: todos los años. Se estima que, en 2012, ingresarían 30 nuevos JPs, tanto para sucursales como para áreas centrales.
- Características: se ingresa como personal efectivo y trabajan en un área afín con su perfil y aspiraciones. Tienen asignado un tutor, quien, junto a RR.HH., realizan seguimiento y *coaching* durante los 18 meses. Participan de actividades de capacitación en temas como: Negociación, Manejo de Reuniones, Presentaciones de Alto Impacto, Comunicación y Redacción de Informes, entre otros. Asimismo, se realizan encuentros con directivos del banco para compartir la visión de la empresa y tienen contacto con clientes, en pasantías en sucursales. El área de Sistemas tiene características particulares.
- Contacto: e-galiciarihh.trabajando.com selección@Bancogalicia.com.ar

##### Pasantías rentadas para el verano

- Vacantes: 150 jóvenes.
- Características: es una práctica rentada que no superará los tres meses (enero, febrero y marzo).
- Remuneración: \$ 4000 brutos.

### 05

#### Banco Provincia

- Duración: permanente.
- Perfil: estudiantes de carreras de la rama de Económicas (con más de siete materias aprobadas). Deben ser de universidades públicas con las cuales el banco posea convenio de pasantías. (UBA, La Plata, Mar del Plata, del Centro de la Prov. de Bs. As., del Nor-

oeste de la Prov. de Bs. As., de Luján, del Sur, de Tres de Febrero, de La Matanza, de Lomas de Zamora, Tecnológica Nacional (UTN - Gral. Pacheco) y de General Sarmiento).

- **Remuneración:** durante el período de evaluación inicial (aproximadamente, dos meses), se abonará \$ 2400 netos mensuales por cuatro horas diarias, con la posibilidad, luego, de pasar a contrato de empleo público por un año, con un salario neto de alrededor de \$ 4600.
- **Características:** los puestos a cubrir son mayoritariamente de auxiliar administrativo de las diferentes unidades de negocio. Allí se realizan tareas de atención a clientes, elaboración de propuestas comerciales, análisis de carpetas crediticias, balances, gestión de mora, entre otros. Generalmente, se trabaja en una misma sucursal y no se requiere movilidad por parte del pasante.

06

#### Banco Santander Río

- **Duración:** un año.
- **Perfil:** graduados universitarios de las carreras de Ingeniería, Ciencias Económicas, Recursos Humanos, Comercialización, Marketing, Comercio Exterior. Excelente nivel de inglés y, preferentemente, portugués. A futuro, estar dispuesto a residir en el exterior.
- **Remuneración:** \$ 8000.
- **Vacantes:** 15.
- **Inicio:** marzo de 2012. **Finalización:** marzo de 2013.
- **Frecuencia:** cada dos años.
- **Características:** como parte del entrenamiento, se realizan visitas a las áreas comerciales y especializadas. El período de formación en el trabajo incluye asignaciones temporarias en determinados sectores. Cada JP tiene asignado un tutor. Existen planes concretos de capacitación formal, sumados al entrenamiento específico a través de rotaciones por las distintas áreas del negocio.
- **Contacto:** [www.santanderrio.com.ar](http://www.santanderrio.com.ar)

07

#### BASF

- **Duración:** 18 meses.
- **Perfil de los aspirantes:** hasta 27 años, graduados de Ingeniería Industrial, Ingeniería Química, Administración de Empresas. Inglés avanzado; se valoran portugués intermedio y conocimientos de alemán. Poseer buen nivel de Paquete Office, Internet. Es deseable poseer conocimientos de SAP. Es necesario tener disponibilidad para viajar.
- **Vacantes:** dos.
- **Inicio:** se realiza cada dos años y se lanza, generalmente, en la segunda mitad de año.
- **Características:** el participante rota por todas las áreas relacionadas al interés de carrera. Tiene la posibilidad de trabajar en Brasil durante un período, como parte de su rotación, y de perfeccionar su portugués con clases particulares.

- **Contacto:** [www.basf.com.ar](http://www.basf.com.ar); Facebook ("BASF Argentina te está buscando").

08

#### Carrefour

- **Duración:** nueve meses.
- **Perfil:** graduados o próximos a serlo, con una clara orientación hacia empresas de consumo masivo.
- **Vacantes:** ocho.
- **Inicio:** abril de 2011 (cierre: diciembre de 2011).
- **Frecuencia:** una vez al año.
- **Características:** tienen un mes de inducción donde recorren los diferentes formatos de tiendas, centros de distribución y otras unidades. Luego, se les asigna el sector donde se los forma, brindándoles la posibilidad de participar de proyectos en curso. Egresan del programa como Analista o Jefe dentro del área asignada, de acuerdo a su desempeño y las necesidades de la empresa. En el proceso son acompañados por un tutor y un formador.
- **Contacto:** [www.carrefour.com.ar](http://www.carrefour.com.ar)

09

#### Cervecería y Maltería Quilmes

##### Programa de Jóvenes Profesionales

- **Duración:** 10 meses. La modalidad de contratación es efectiva. Luego del programa, son asignados a su primera posición, dentro de su área de interés.
- **Perfil:** jóvenes de hasta 27 años, recientemente graduados o próximos a recibirse, con buen promedio académico, dominio de inglés y disponibilidad de traslado. No se requiere experiencia laboral previa.
- **Vacantes:** entre 15 y 20.
- **Inicio:** primer semestre de 2012.
- **Frecuencia:** anual.
- **Características:** cuenta con 10 meses de entrenamiento. En los cinco iniciales, se desarrolla una visión estratégica del negocio en las áreas: Industrial, Ventas y Oficinas Centrales. En la segunda etapa, se realiza un entrenamiento específico en un área de interés. Durante el programa, los JPs tienen un plan de capacitación específico, que incluye una inducción global, que se realiza en el exterior, de la cual participan todos los JPs de los distintos países del holding ABInBev (controlante de Quilmes).
- **Contacto:** [www.cerveceriaymalteriakilmes.com](http://www.cerveceriaymalteriakilmes.com)

##### Primer Programa Talentos Industriales

- **Duración:** 10 meses.
- **Perfil:** jóvenes de hasta 27 años, recientemente graduados o estudiantes próximos a recibirse de las carreras de Ingeniería, con buen promedio académico y buen dominio de inglés.
- **Vacantes:** 15 a 20.
- **Inicio:** aún está abierto el proceso de selección.
- **Frecuencia:** anual.
- **Características:** tiene un plan de carrera especialmente diseñado para desarrollar el potencial de los jóvenes ingenieros, que incluirá un completo entrenamiento en los sectores de elaboración, envasa-

suales promedian los \$ 8000/9000. "Las empresas con mejor marca de empleadores no necesariamente son las que mejor pagan. Por eso, los programas son una buena inversión. La gente quiere trabajar ahí y valora otras cosas", agrega Molinari.

Respecto a las tendencias, Morín cuenta que Unilever incluyó una instancia de *feedback* a los candidatos que participan de las últimas etapas, de tal manera que aquellos que no sean seleccionados puedan recibir retroalimentación sobre cómo fue su desempeño, fortalezas y áreas de mejora.

Por otra parte, Guerra afirma: "Por primera vez, aparece el pedido y preocupación por el concepto de la diversidad: desde la etnia y nacionalidad, hasta la necesidad de ampliar el perfil a aspirantes fuera del cordón Norte". Es decir, se buscan empleados con otros perfiles: tal vez, que no hayan basado toda su formación en la educación privada. Otra tendencia que enumera la especialista es que, cada vez, son más las compañías que no esperan y se ocupan de generar contactos durante los primeros años de la carrera. ¿Cómo? A través de una relación emocional, cortando la brecha con el *kindergarden*, con gerentes dando clases, fidelizando profesores al facilitarles casos, con pasantías de verano, visitas, participando en ferias, congresos y charlas. "Los programas de pasantías funcionan

#### Cuánto cuesta un JP

Respecto a la inversión que demanda un programa, Morín afirma que el costo depende del objetivo que tenga y hasta dónde se pretende que llegue. Un plan que se satisface con seleccionar y retener un joven durante uno o dos años, para que aprenda y agregue valor a la organización, tiene un foco y un costo; mientras uno que busca obtener talento para atraer y formar a los futuros gerentes y directores tiene otro. "Los valores pueden ir desde unos \$18.000 para un *trainee* como vacante puntual, a varios cientos de miles para programas ambiciosos, de alcance regional. La difusión y el plan de capacitación son valores que deben adicionarse a esto", aclara.

## El nuevo target corporativo

Principales características de la Generación Y, segmento etéreo que, actualmente, aplica a los programas de Jóvenes Profesionales.

En los procesos de postulación, buscan retroalimentación, quedan o no seleccionados.

Tienen un enorme acceso a la información y su aprendizaje no es lineal, sino en red.

La responsabilidad social y la conciencia ecológica son valores importantes para ellos.

Son sobreprotegidos, muy exigentes y poco tolerantes a la frustración. Intelectualmente, muy bien preparados pero emocionalmente inmaduros.

Son naturalmente emprendedores.

Les gusta trabajar por objetivos y no por horario, quieren la inmediatez y no están dispuestos a esperar largo tiempo para obtener reconocimiento.

No buscan estabilidad sino posibilidad de crecimiento profesional.

No trabajan por un sueldo, buscan divertirse y hacer amigos en el trabajo.

Poses visión fresca del mercado, innovación, redes de contactos, pensamiento lateral para la resolución de problemas, impulsan el cambio cultural y la adaptación a nuevas tendencias de consumo.

En el trabajo, privilegian la flexibilidad para equilibrar vida personal con laboral, oportunidad de viajes y exposición internacional e incorporación a proyectos.



como semilleros. Son empresas que entienden los beneficios en el largo plazo", comenta Guerra.

El gran dilema es que, hoy, trabajar en una gran compañía no es tan aspiracional como en el pasado. Se conocen anécdotas en boca de los mismos gerentes, quienes reconocen que, muchas veces, son los propios jóvenes los que cortan el diálogo y hasta el teléfono. "El factor motivacional no es el prestigio de la empresa, sino el proyec-

to, la calidad del aprendizaje y hasta la ubicación: es importante que les quede cerca de sus casas", explica Molinari. Agrega que, a los tres años, queda el 50 por ciento de los JPs porque el mercado es turbulento pero, también, "es un indicio de que lo que hacen las empresas no alcanza para retener".

Para evitar eso, cada vez son más las organizaciones que implementan figuras desarrolladoras, como *coaches* y mentores. Carugati aclara que el proceso requiere del compromiso de todas las áreas de negocios: "Hay que rotar a los JPs los primeros tres o seis meses. Luego, asignarles un proyecto de mayor duración para que puedan aplicar el conocimiento integral adquirido. E ir planteándoles objetivos agresivos para mantenerlos comprometidos".

La batalla por el talento está declarada. Las organizaciones ya conocen las bondades que generan los nuevos medios tecnológicos, como Facebook y Twitter. Ghidini aclara la importancia de saber si los candidatos validan ese tipo de redes como lugares habilitados para la búsqueda laboral o sólo los consideran un espacio de diversión o esparcimiento. "Incurionar a través de redes sociales en la vida privada de las personas para evaluarlos profesionalmente es un tema de cuidado porque los empleadores pueden caer en errores típicos de quien desconoce este ámbito, como pensar que todo es gratis, no tener objetivos claros, usar

do, logística, ingeniería, mantenimiento y calidad, además de una serie de capacitaciones especiales.  
• Contacto: [www.cerveceriaymalteriaquilmes.com](http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com)

### < 10

#### Citibank

- Duración: un año.
- Perfil: estudiantes en los dos últimos años de sus carreras, con orientación en Sistemas o Informática. Inglés intermedio/avanzado. Disponibilidad para trabajar en zona Norte.
- Vacantes: seis.
- Inicio: agosto (cierre: octubre).
- Frecuencia: anual.
- Características: plan anual con capacitación en competencias técnicas y *soft*, un programa de tutores individuales para cada ingresante, rotación por diferentes áreas. Interacción con otros países de la región y oportunidad de desarrollar una carrera en el banco, una vez finalizado el programa.
- Contacto: [www.citibank.com.ar](http://www.citibank.com.ar)

### < 11

#### Claro

- Duración: no posee plazos.
- Perfil de los aspirantes: avanzados en sus carreras o recién recibidos, de hasta 25 años, con poca o ninguna experiencia laboral.
- Inicio: todos los meses.
- Frecuencia: todos los años.
- Vacantes: no están predeterminadas.
- Características: jornadas de 30 y 45 horas semanales. Los JPs son empleados de nómina. Luego de un año y medio, tienen acceso a postulaciones internas.
- Contacto: [www.empleos.claro.com.ar](http://www.empleos.claro.com.ar)

### < 12

#### Coca-Cola

- Duración: dos períodos de 11 meses cada uno.
- Perfil: graduados universitarios, con excelente

- rendimiento académico y dominio de inglés.
- **Remuneración:** Primer periodo: \$ 5280; segundo: \$ 6050.
  - **Vacantes:** se generan a lo largo del año. En la actualidad, hay 16 JPs trabajando en la Argentina.
  - **Frecuencia:** permanente.
  - **Características:** los profesionales se insertan en las áreas dando soporte a los gerentes y, tras seis meses, son involucrados en proyectos especiales.
  - **Contacto:** [www.cocacoladeargentina.com.ar](http://www.cocacoladeargentina.com.ar)

## < 13

### Core Security Technologies

- **Duración:** pasantías de seis meses, con posibilidad de renovación por un periodo más. Luego, se puede aplicar a un puesto formal.
- **Perfil:** estudiante universitario de carreras técnicas: Ingeniería Informática, ingeniería en Sistemas, Electrónica, Ciencias de la Computación o afines. No se requiere experiencia laboral previa.
- **Vacantes:** ocho a 10 por programa.
- **Inicio:** octubre 2011 (cuarta edición).
- **Cierre:** marzo 2012.
- **Frecuencia:** semestral.
- **Características:** se ofrece primero práctica laboral. El objetivo, facilitar la inserción en un área para realizar tareas acorde a su perfil con la asistencia permanente de un *coach* interno.
- **Contacto:** [empleos.argentina@coresecurity.com](mailto:empleos.argentina@coresecurity.com)

## < 14

### Crowe Horwath

- **Duración:** cuatro meses.
- **Perfil:** estudiantes de Ciencias Económicas.
- **Vacantes:** 25.
- **Inicio:** diciembre (cierre: abril).
- **Frecuencia:** anual.
- **Características:** prácticas de verano; se promueve el aprendizaje a través del trabajo en equipo.
- **Contacto:** [empleosrh@crowehorwath.com.ar](mailto:empleosrh@crowehorwath.com.ar)

## < 15

### Data IQ – QlikView

- **Duración:** tres meses (efectivización posterior).
  - **Perfil:** egresados (o a punto de serlo) de Ciencias Económicas, Ingenierías o Ingeniería en Sistemas<sup>1)</sup>.
  - **Remuneración:** \$ 3000 (seis horas).
  - **Vacantes:** cinco.
  - **Frecuencia:** permanente.
  - **Características:** capacitación en tecnología QlikView; asistencia por expertos y/o gerentes de proyectos; trabajo con prototipos; inserción gradual en proyectos. Efectivización al término.
  - **Contacto:** [repcion@dataiq.com.ar](mailto:repcion@dataiq.com.ar)
- <sup>1)</sup>En el caso de contar con experiencia en Herramientas de Business Intelligence tradicionales, la búsqueda aplica para Consultor Staff, con otras condiciones de contratación.

## < 16

### Deloitte

- **Duración:** contratación efectiva desde el inicio.
- **Perfil:** estudiantes y graduados de Ciencias Económicas y Sistemas, con excelente desempeño académico y conocimientos de idioma inglés.
- **Cuándo empieza:** en diferentes momentos del año.
- **Frecuencia:** anual.
- **Características:** capacitación presencial y virtual, y posibilidad de viajes por proyectos.
- **Contacto:** [www.deloitte.com/ar](http://www.deloitte.com/ar)

## < 17

### DirecTV

- **Perfil:** estudiantes de grado, posgrado y graduados recientes de las carreras de: Administración de Empresas, Ingeniería, Finanzas, Economía, Contador Público, Marketing, Comercialización, Sistemas, Ciencias de la Comunicación, Derecho y carreras afines. Dominio de idioma inglés.
- **Disponibilidad para viajar**
- **Vacantes:** 15.
- **Frecuencia:** semestral/anual.
- **Características:** plan de aprendizaje individual basado en las competencias, posibilidad de vivir una experiencia internacional, capacitación y un *counselor* de apoyo.
- **Contacto:** [talentohd2011@directvla.com.ar](mailto:talentohd2011@directvla.com.ar)

## < 18

### DOW Argentina

- **Duración:** ocho meses.
- **Perfil:** estudiantes o graduados de ingeniería Química, Agronómica, Industrial, Mecánica y Eléctrica. Licenciados en Economía, Finanzas, Administración de Empresas y Contadores Públicos. Idioma inglés avanzado.
- **Vacantes:** 25.
- **Frecuencia:** anual.
- **Características:** los JPs se pueden desarrollar en distintas áreas. En el ingreso a la compañía, tienen la posibilidad de estar en contacto con los líderes regionales, en el proceso de inducción que se lleva a cabo en San Pablo, donde Dow tiene su casa matriz regional. A partir de ese momento, comienzan una rotación por diferentes negocios y funciones. Luego, se trabaja en un proyecto y, sobre el final, se realiza la *Graduation Week*: los *trainees* presentan en San Pablo los proyectos en los que trabajaron.
- **Contacto:** [www.dowargentina.com.ar](http://www.dowargentina.com.ar)

## < 19

### DuPont

- **Duración:** un año y medio.
- **Perfil:** carreras vinculadas a Ingeniería, Economía,

Administración de Empresas, Finanzas, Arquitectura, Agronomía, Legales y Ciencias Sociales.

- **Vacantes:** sujeto a demanda.
- **Inicio:** junio 2011 (cierre: noviembre 2012).
- **Frecuencia:** anual.
- **Características:** oportunidad de desarrollarse en el área relacionada a su campo de estudio, con apoyo y supervisión de un empleado de DuPont. Participación en grupos de trabajo multidisciplinarios y regionales, relacionados con proyectos correspondientes a su área. La compañía trabaja también en el desarrollo de competencias (capacitaciones teórico-prácticas).
- **Contacto:** [www.dupont.com.ar](http://www.dupont.com.ar)

## < 20

### Ernst & Young

- **Duración:** permanente. Posición efectiva.
- **Requisitos:** estudiantes avanzados o graduados de Ciencias Económicas, Sistemas, Ingeniería Industrial y afines.
- **Vacantes:** 300.
- **Remuneración:** \$ 4600 para el nivel inicial; *bonus* anual por objetivos.
- **Características:** cobertura médica privada, ayuda económica especial para ingresantes del interior, políticas de flexibilidad y licencias especiales, club de beneficios EY, intensa capacitación durante toda la carrera (170 horas durante el primer año)
- **Contacto:** [www.ey.com/ar](http://www.ey.com/ar)

## < 21

### Estudio Becerra Varela

- **Duración:** un año.
- **Perfil:** muy buen promedio, excelente inglés.
- **Vacantes:** seis a 12 por año.
- **Inicio:** enero/agosto.
- **Frecuencia:** anual
- **Características:** durante un año, rotan por tres sectores diferentes y son evaluados al final de cada rotación. Después, quedan fijos en el estudio.
- **Contacto:** [cv@ebv.com.ar](mailto:cv@ebv.com.ar)

## < 22

### Farmacity

- **Duración:** hasta 18 meses.
- **Perfil:** en su mayoría, estudiantes de Administración, Contaduría, Ingeniería Industrial y Marketing.
- **Frecuencia:** uno por año.
- **Remuneración:** \$ 5000 (aproximadamente).
- **Características:** en la última edición, luego de una inducción general, participaron de un plan de formación de 16 semanas por distintas áreas hasta quedar afectados a tres sectores diferentes, dentro de la estructura de Logística y Distribución de la empresa.
- **Contacto:** [www.farmacity.com.ar](http://www.farmacity.com.ar)

23

**Gas Natural Fenosa**

- Duración: seis meses, con posibilidad de renovación hasta un año.
- Perfil: estudiantes de último año de las carreras de Ingeniería y Ciencias Económicas, entre otras, y estudios técnicos, con buen expediente académico. Dominio de idioma inglés. No se requiere experiencia laboral previa.
- Remuneración: \$ 2310.
- Vacantes: 20.
- Inicio: noviembre 2011 (cierre: febrero 2012).
- Frecuencia: seis meses/un año.
- Contacto: desarrollohr@gasnatural.com (Asunto: Programa JPs)

24

**General Motors**

- Duración: hasta un año.
- Perfil: estudiantes universitarios, con un mínimo del 80 por ciento de la carrera aprobada.
- Remuneración: \$ 1685.
- Vacantes: 56 por año, aproximadamente.
- Características: al comienzo, se les asigna un proyecto educativo, un tutor y se les brinda un programa de inducción. Cuentan también con la posibilidad de aplicar en búsquedas internas.
- Contacto: www.chevrolet.com.ar

25

**GlobalLogic**

- Duración: tres meses.
- Perfil: estudiantes de tercer y cuarto año de las carreras de Ingeniería o licenciatura en Sistemas, o afines. No se requiere experiencia laboral. Inglés intermedio/avanzado (preferentemente).
- Vacantes: 20.
- Inicio: enero 2011 (cierre: enero 2012).
- Frecuencia: anual.
- Características: tres meses de capacitación *full time*; luego, se los incorporará en proyectos.
- Contacto: hr.argentina@globallogic.com

26

**Grupo Arcor**

- Duración: 13 meses.
- Perfil: graduado (sin adeudar materias a cursar) de ingeniería Industrial, Electrónica, Eléctrica, Mecánica, Electromecánica, Química, Alimentos; licenciaturas en Logística, Administración, Marketing, Economía y Comercialización. Cómo máximo, dos años de graduación. Hasta 27 años de edad, inclusive. Disponibilidad de traslado. Amplio dominio de inglés. No es necesario poseer experiencia laboral.
- Vacantes: 22.

- Inicio: marzo 2012.
- Características: inducción de un mes; asignación de un plan de rotación interno de 12 meses. En total, el JP deberá presentar dos proyectos al finalizar el programa. Cada negocio designará un mentor, que lo acompañará a lo largo del programa, y un tutor, que lo guiará en cada rotación. Evaluaciones de desempeño, con frecuencia semestral.

27

**Grupo ASSA**

- Duración: 18 meses (aproximadamente).
- Perfil: estudiantes avanzados o graduados de licenciatura en Administración de Empresas, Contador Público, ingeniería Industrial, lic./ing. en Sistemas/Informática. Requisito excluyente: nivel de inglés avanzado.
- Disponibilidad: *full time*, *part time* (para estudiantes).
- Vacantes: 20.
- Inicio y frecuencia: todo el año.
- Características: posibilidad de viajes al exterior, capacitación constante, flexibilidad horaria, posibilidad de rotación, plan de carrera.
- Contacto: imagina@grupoassa.com

28

**Johnson & Johnson**

- Duración: un año renovable, por uno más.
- Perfil: estudiante avanzados a los que les falte menos de un año para graduarse o graduados que se hayan recibido hace menos de un año.
- Características: posee seguimiento personalizado de un analista o gerente especializado.
- Contacto: www.careers.jnj.com.

29

**KPMG**

- Duración: nueve a 12 meses.
- Perfil de los aspirantes: estudiantes en los primeros años de Ciencias Económicas y Sistemas.
- Vacantes: cinco a ocho por programa.
- Frecuencia: anual.
- Características: rotación por diversas líneas de negocios. Una vez finalizado el programa, tendrán la posibilidad de seguir trabajando en la firma.
- Contacto: rrrh@kpmg.com.ar; REF: GrandPrix2012

30

**Kraft Foods**

- Duración: 12 a 15 meses, según área.
- Perfil: hasta 27 años, egresados o próximos a egresar de ingeniería (Industrial, Química, Mecánica o de Alimentos), licenciatura (Química, en Tecnología de Alimentos), Ciencias Económicas,

lenguaje corporativo, no decir cosas interesantes, no capitalizar, crear en una viralidad milagrosa o tener planes a corto plazo”, enumera el consultor.

La decisión de armar un programa se renueva día a día. No se trata de implementarlo y dormirse en los laureles. Incorporarlo también sugiere desafíos. Para empezar, un perfecto conocimiento de la organización y la flexibilidad necesaria para *aggiornarse*, renovarse y repensarse. Los JPs traen la novedad. Son la innovación: *chatean* en la cara del jefe pero, también, son el talento del mañana. En este sentido, la irrupción de la generación Y conlleva nuevos retos: a repensar su liderazgo, prácticas de retención y los cambios tecnológicos. “Hay que mirar el *gap* y no a la generación en sí”, aclara Guerra, convencida de que el tema excede a los programas de JPs.

La especialista Gloria Cassano, directora de la consultora homónima –en total desacuerdo con que el promedio académico sea excluyente en el proceso de selección– abre un manto de duda sobre la efectividad de la fidelización de estos programas en las nuevas generaciones. “Los típicos planes de JPs, de 18 o 24 meses, pueden no ser el escenario de esta nueva generación, que privilegia la inmediatez y valora lo que se le puede dar hoy”, coincide Ghidini.

Attraer gente joven cuestiona al *status quo* de la organización, al tiempo que la mantiene “viva”. Y, si bien toda compañía tiene potencial para implementar un programa, el día después es clave. Esto es cuando termina el plan y los jóvenes caen “en el medio de la empresa”. En esta etapa, cumplen un rol preponderante las políticas de gestión de talento, que permitan dar continuidad al camino iniciado en el programa. “No se trata de hacer *copy paste* de las prácticas exitosas de las grandes empresas. Es clave saber para qué implementarlo”, concluye Guerra. La prueba que corrobora si se hacen las cosas bien será cuando se produzcan vacantes de liderazgo que pueden ser cubiertas por un JP. ■

Sociología, Ciencia Política, Abogacía, Comunicación Social, Ciencias de la Educación, Publicidad, Marketing y Recursos Humanos. Nivel avanzado de inglés.

- Vacantes: 12.
- Inicio: febrero.
- Frecuencia: cada año.
- Características: ingreso en forma efectiva, compuesto por: inducción de una semana que comprende la experiencia de ser reposidores, operarios, promotores de venta; rotaciones de tres/cuatro meses, participación en proyectos grupales e intersectoriales, acompañamiento de un mentor durante el programa y un año posterior, reuniones periódicas de evaluación y *feedback*.
- Contacto: [www.kraft.bumeran.com.ar](http://www.kraft.bumeran.com.ar)

## 31

**Laboratorios Roche**

- Perfil: JPs de la Salud, de Marketing o de Administración de Empresas. MBA. Excelente dominio de inglés.
- Cierre: todo el año.
- Frecuencia: permanente.
- Contacto: <http://careers.roche.com/argentina>

## 32

**L'ORÉAL****Programa de Jóvenes profesionales**

- Duración: seis meses a un año.
- Perfil: graduados o estudiantes del último año.
- Inicio: abierto todo el año
- Características: el programa exige horario *full time* y apunta a incorporar y desarrollar jóvenes graduados en áreas comerciales y Marketing, especialmente, pero también Finanzas, RR.HH. y logística. En todos los casos, se trata de puestos efectivos.
- Contacto: <http://loreal.zonajobs.com.ar>

## 33

**Microsoft**

- Duración: 24 meses.
- Perfil de los aspirantes: graduados hace no más de dos años, o estudiantes en el último semestre de Ciencias Económicas, Ingeniería, Informática, Comercialización, Marketing, Recursos Humanos o carreras afines. Con menos de dos años de experiencia laboral en el ejercicio de su profesión.
- Remuneración: \$ 5500 (salario bruto inicial); \$ 6000 (segundo tramo); \$ 6500 (tercero).
- Cierre: se incorporaron 30 jóvenes profesionales y la búsqueda continúa abierta.
- Frecuencia: todo el año.
- Características: el programa contempla capacitaciones específicas según etapa y área.
- Contacto: [www.microsoft.com/argentina/youngprofessionals](http://www.microsoft.com/argentina/youngprofessionals)

## 34

**Neoris**

- Duración: cuatro meses.
- Perfil: estudiantes de Informática o afines.
- Vacantes: más de 100, al año.
- Inicio: mensual.
- Frecuencia: durante todo el año.
- Contacto: [labs@neoris.com](mailto:labs@neoris.com)

## 35

**Nestlé**

- Duración: un año (se analiza extenderlo seis meses).
- Perfil: hasta 27 años, graduados universitarios, con muy buen manejo de inglés.
- Vacantes: 10 (aproximadamente).
- Inicio: marzo de 2012.
- Frecuencia: una vez por año.
- Características: entrenamientos en sectores como Comercial, Finanzas, Supply Chain, Producción/Técnica, aunque también se incorporan en otras áreas. Rotación.
- Contacto: [www.nestle.com.ar](http://www.nestle.com.ar)

## 36

**Nobleza Piccardo**

- Duración: dos años.
- Perfil: estudiantes avanzados o graduados de Administración, Contador Público, Economía, Marketing y Comercialización. Muy buen nivel de inglés (intermedio-avanzado)
- Vacantes: cuatro.
- Inicio: 2012. El reclutamiento se hará entre noviembre y diciembre de 2011.
- Frecuencia: cada dos/tres años.
- Contacto: [www.noblezopiccardo.com](http://www.noblezopiccardo.com)

## 37

**Oracle**

- Duración: un año.
- Perfil: estudiantes del último año de Ingeniería (cualquier especialidad), con un buen manejo de inglés y excelente promedio académico.
- Vacantes: 70 (en toda América latina).
- Inicio: noviembre de 2011.
- Frecuencia: todos los años.
- Características: oportunidad de trabajar en proyectos en vivo en la región, junto a persona con alto grado de experiencia profesional. Tendrán contacto con los vicepresidentes de Oracle y clientes clave. Los *eTalents* podrán desarrollar un intercambio con otras líneas de negocio de la compañía. Contarán con un *coach*.
- Contacto: [cecilia.cardillo@oracle.com](mailto:cecilia.cardillo@oracle.com)

## 38

**Paradigma Consultores**

- Duración: seis meses a dos años.
- Perfil: estudiantes avanzados o graduados en ingeniería Industrial, de Sistemas, Administración de Empresas o Contador Público.
- Vacantes: 10 por mes (aproximadamente).
- Frecuencia: a lo largo de todo el año.
- Contacto: [rhh@paradigma.com](mailto:rhh@paradigma.com)

## 39

**Pragma Consultores**

- Duración: tres meses.
- Perfil: estudiante universitario/terciario de Sistemas, Informática, Administración, Ciencias Económicas, Ingeniería y otras.
- Vacantes: 15.
- Inicio: octubre 2011.
- Frecuencia: tres veces al año.
- Características: capacitación, posibilidad de rotar por diferentes proyectos y líneas de servicio.
- Contacto: [cv@pragmaconsultores.com](mailto:cv@pragmaconsultores.com)

## 40

**Procter & Gamble**

- Duración: seis a 24 meses.
- Perfil: estudiantes en los dos últimos años.
- Vacantes: 30 por año.
- Inicio, cierre y frecuencia: a lo largo del año.
- Características: el objetivo es prepararlos para ser contratados como *managers* al terminar la carrera. Desde que inicia, recibe entrenamientos estructurados; contacto con gerentes y directores en situaciones reales. Este programa es la principal fuente de gerentes para compañía.
- Contacto: [www.pg.com/jobs](http://www.pg.com/jobs)  
[ponce.s@pg.com](mailto:ponce.s@pg.com) (Silvia Ponce)

## 41

**PwC**

- Perfil: estudiantes/graduados de Contador Público y licenciatura en Administración.
- Vacantes: 150.
- Inicio: noviembre 2011.
- Contacto: [busquedas@ar.pwc.com](mailto:busquedas@ar.pwc.com)

## 42

**Sabre Holdings**

- Duración: cinco/seis meses.
- Perfil: estudiantes de carreras afines a Sistemas; horario: 9 a 18; nivel intermedio de inglés.
- Remuneración: \$ 3000 reales durante los cinco meses de *training*; \$ 4000, una vez que concluye.
- Vacantes: 30.

- Inicio: abril/mayo.
- Frecuencia: anual.
- Características: oportunidad de viajar, recibir cursos avanzados de JAVA, QA, Unix y .Net, trabajar desde su casa una vez por semana, mejorar el nivel de inglés.
- Contacto: passport@sabre.com

<43

#### Standard Bank

- Duración: más de un año.
- Perfil: hasta 26 años, nivel avanzado de inglés, recibido o próximo a graduarse (adeudar tres finales como máximo).
- Remuneración: más de \$ 5000 durante el primer contrato, de 6 meses; \$ 5500 (segundo semestre).
- Vacantes: 10.
- Inicio (de búsqueda): 28 de febrero de 2012.
- Frecuencia: anual.
- Contacto: www.standardbank.com.ar

<44

#### SOFTTEK

- Duración: dos, cuatro u ocho semanas.
- Perfil: estudiantes de Administración y Finanzas.
- Vacantes: cinco a 15.
- Contacto: reclutamiento.arg@softtek.com

<45

#### Techint Ingeniería y Construcción

- Duración: dos años.
- Perfil: graduados hace no más de dos años, movilidad laboral y dominio de inglés.
- Remuneración: \$ 7310, más beneficios.
- Inicio: todo el año.
- Características: promueve la rotación, a partir de un plan establecido y la necesidad del negocio.
- Contacto: www.tjobs.com.ar

<46

#### Tecpetrol

- Duración: dos años.
- Perfil: graduados hace no más de tres años, movilidad laboral y dominio de inglés.
- Remuneración: \$ 7310, más beneficios.
- Inicio: todo el año.
- Contacto: www.tjobs.com.ar

<47

#### Telefónica

- Duración: 18 meses.
- Perfil: jóvenes hasta 28 años, recibidos o con el 90 por ciento de la carrera aprobada, muy buen

- desempeño académico, nivel intermedio de inglés.
- Inicio: agosto de 2011 (cierre: febrero de 2013).
- Frecuencia: anual.
- Características: Incorporación a la plantilla efectiva de Telefónica, Movistar o T-Gestiona. Plan de desarrollo, *mentoring* y capacitación por 18 meses. Al culminar el programa, posibilidad de aplicar a *job posting*, rotación internacional, becas para posgrados.
- Contacto: www.telefonica/conocetudesafio.com.ar

<48

#### Tenaris

- Duración: dos años.
- Perfil: graduados universitarios con hasta dos años de experiencia, dominio de inglés, disponibilidad para residir fuera de su lugar de origen.
- Remuneración: \$ 7310, más beneficios.
- Inicio: todo el año.
- Características: prevén dos rotaciones semestrales en los centros productivos y, luego, la asignación a una vacante.
- Contacto: www.tjobs.com.ar

<49

#### Teradata

- Duración: un año.
- Perfil: estudiantes o egresados recientes de carreras afines a Sistemas. Conocimientos sobre programación SQL - Base de Datos y herramientas de Explotación o *Business Intelligence* (no excluyente).
- Vacantes: 20.
- Inicio: 15 de octubre de 2011.
- Contacto: mariaflores.paes@Teradata.com

<50

#### TerniumSiderar

- Duración: dos años.
- Perfil: graduados con no más de tres años de experiencia, estudiantes avanzados, movilidad laboral y dominio del idioma inglés.
- Remuneración: \$ 7310, más beneficios.
- Inicio: todo el año.
- Características: se prevén dos rotaciones semestrales en los centros productivos y, luego, la asignación a una vacante.
- Contacto: www.tjobs.com.ar

<51

#### Turner Internacional

- Duración: tiempo indeterminado.
- Frecuencia: permanentemente.
- Características: capacitación a medida, programa de liderazgo, plan de intercambio de

posiciones dentro de la compañía, entre otras iniciativas previstas.

- Contacto: www.turnerargentina.com

<52

#### Unilever

- Duración: 36 meses (no exclusiva).
- Perfil: hasta 27 años, ser residente legal en la Argentina, Chile, Paraguay o Perú; estar cursando el último año de la carrera o ser egresado; tener disponibilidad para trabajar tiempo completo, viajar y hacer carrera internacional, poseer nivel de inglés intermedio o avanzado (no excluyente).
- Vacantes: 24 (local).
- Frecuencia: cada dos años.
- Características: consta de diversas asignaciones a proyectos; posibilidad en la compañía de desarrollar una visión integral del negocio y las habilidades y competencias necesarias para ocupar una posición de liderazgo al finalizar el programa (nivel gerencial).
- Contacto: www.wantmoreunilever.com

<53

#### Visa

- Duración: un año y medio.
- Perfil: ingeniería Industrial, Telecomunicaciones, Sistemas, Administración, Economía, Actuario, Comercialización y Contador. Profesionales universitarios de hasta 27 años, adeudando un máximo de tres materias. Dominio de inglés.
- Características: plan de rotación anual de un año por los sectores claves de la compañía y una asignación de seis meses en el área de interés de desarrollo. Cada joven profesional posee, desde el inicio, un tutor.
- Contacto: www.visa.com.ar/rhh/recursos humanos.html

<54

#### Zurich

- Duración: un año (septiembre a septiembre).
- Perfil: analista *senior* (cada año cambia el perfil, según para el área en la que ingresa). Excelente formación académica, estudio de posgrado o maestría (idealmente). Excelente nivel de inglés. Al menos, cuatro años de experiencia laboral en el área. Disponibilidad para viajar.
- Vacantes: varía cada año. En el último, ingresaron dos para la Argentina.
- Frecuencia: anual.
- Características: programa global al que ingresan, aproximadamente, 80 jóvenes profesionales por año. Se realizarán rotaciones locales e internacionales por diferentes áreas, por lo que es necesario contar con un avanzado nivel de inglés. Contacto: www.zurich.com.ar (ingresando en la solapa "Tu carrera").

## Guía de Jóvenes Profesionales.

Argentina, *El Cronista*, págs. 8-13. Federico, I. (7/07/2011).

Guía de Jóvenes Profesionales y Recursos Humanos

# Guía de jóvenes profesionales

A pesar de sus particulares características, las empresas siguen apostando por las nuevas generaciones para formar a los líderes del mañana. Por ello, *El Cronista* presenta un informe con más de 35 programas de JPs, *trainees* y pasantías que se convierten en puertas de entrada para los jóvenes talentos. Las opciones.

*Producción: Ignacio Federico*

### A

**alicorp**  
Alicorp Argentina

**Programa:** Ingenieros Jóvenes Profesionales.  
**Duración:** tiempo indeterminado, la rotación se estima en 1 año y medio.  
**Perfil:** jóvenes profesionales, egresados de las carreras de Ingeniería Industrial o Mecánica, con 2-3 años de experiencia en plantas industriales.  
**Remuneración:** a convenir.  
**Vacantes:** 2.  
**Dónde mandar CV:** empleos@alicorp.com.ar  
**Inicio:** septiembre 2011.  
**Características:** rotación por diferentes áreas de Supply Chain, con foco en la gestión industrial (Ingeniería de Procesos, Implementación de Sistemas de Calidad) y con proyectos en las diferentes plantas productivas.

### B

**Galicia**  
Banco Galicia

**Programa:** Jóvenes Profesionales de Sistemas.  
**Perfil:** recibido o próximo a recibirse en las carreras de Administración o Sistemas.  
**Vacantes:** 8.  
**Dónde mandar CV:** selección@bancogalicia.com.ar  
**Inicio:** agosto.  
**Características:** ingresan como analista funcional *junior*, en el área de Desarrollo, dentro de la gerencia de Sistemas, e incorporarse al proyecto SAP.

### C

**Banco Provincia**  
Banco de la Provincia de Buenos Aires

**Programa:** Pasantías Rentadas.  
**Duración:** permanente, ya que forma parte de la actual política de reclutamiento de la organización.  
**Perfil:** jóvenes proactivos, con habilidades de comunicación y servicio al cliente. Es requisito excluyente que sean estudiantes de carreras de la rama de Económicas (con más de 7 materias aprobadas), entre ellas: Contador Público Nacional, Administración de Empresas, Economía, Finanzas y Comercialización, entre otras afines al negocio bancario. Deben ser estudiantes de

auxiliar administrativo de las diferentes unidades de negocio del banco. Generalmente, se trabaja en una misma sucursal y no se requiere movilidad por parte del pasante.

**Programa:** Regional de Jóvenes Profesionales.  
**Duración:** 18 meses.  
**Perfil:** hasta 27 años, graduados de carreras de Ingeniería Industrial, Ingeniería Química, Administración de Empresas. Requerimos inglés avanzado y valoramos portugués intermedio y conocimientos de alemán. Poser buen nivel de paquete Office, Internet. Es deseable poseer conocimientos de SAP. Es necesario tener disponibilidad para viajes.  
**Remuneración:** acorde a la posición.  
**Vacantes:** 2.  
**Dónde mandar CV:** en oportunidades laborales de la web ([www.basf.com.ar](http://www.basf.com.ar)) y en Facebook "BASF Argentina te está buscando".  
**Inicio:** cada dos años, durante el segundo semestre.  
**Características:** el objetivo del programa es formar integralmente al joven profesional en un área de *expertise* y desarrollar al candidato para que pueda asumir una posición asociada (dependiendo de su *performance*). Durante el programa el participante rota por todas las áreas relacionadas al interés de su carrera y tiene la posibilidad de trabajar en Brasil.

de gran consumo.  
**Vacantes:** 8.  
**Dónde mandar CV:** web Carrefour.  
**Inicio:** abril de 2011.  
**Características:** tienen un mes de inducción donde recorren los diferentes formatos de tiendas que posee Carrefour (Hiper, Mini Hiper, Market, Express), centros de distribución y otras unidades de negocio (ópticas, farmacia). También cada sector de la sede administrativa les ofrece charlas comentando su que hacer y el funcionamiento del área. Luego se les asigna el sector donde se los forma en puesto y se les da la posibilidad de participar de alguno de los proyectos en curso de acuerdo a los desafíos de cada área. Simultáneamente, se les brinda formación en aula algunas con expertos interno y otras por consultoras especializadas. Egresan del programa como Analista o Jefe dentro del área asignada de acuerdo a su desempeño en el programa y las necesidades de la empresa. Durante todo el programa, tienen un tutor y un formador que lo acompañan en el proceso de aprendizaje y le ofrecen *coaching* junto con RR.HH.

universidades públicas con las cuales el Banco Provincia posee convenio de pasantías: Buenos Aires (UBA), La Plata (UNLP), Mar del Plata (UNMDP), del Centro de la Prov. de Bs. As. (UNICEN), del Noroeste de la Prov. de Bs. As. (UNNOBA), de Luján (UNLU), del Sur (UNS), Tres de Febrero (UNTREF), La Matanza (UNLAM), Lomas de Zamora (UNLZ), Tecnológica Nacional (UTN - Gral. Pacheco), General Sarmiento (UNGS).  
**Remuneración:** durante el período de evaluación inicial de aproximadamente 2 meses, se abonán \$ 2400 (neto) mensuales por 4 horas diarias de práctica laboral durante la vigencia del contrato que es de 60 días, con la posibilidad luego de pasar a contrato de empleo público por un año, con un salario neto de alrededor de \$ 4600.  
**Vacantes:** depende de las necesidades de cobertura.  
**Dónde mandar CV:** el interesado deberá acercarse hasta su facultad y presentar un CV en el área responsable de administrar la bolsa de trabajo. Atendiendo a la localización de los puestos a cubrir, el Banco se contacta con la universidad más cercana.  
**Inicio:** vigente desde hace más de dos años.  
**Características:** los puestos a cubrir son mayoritariamente de

de elaboración, envasado, logística,

8 EL CRONISTA 2011

Guía de Jóvenes Profesionales y Recursos Humanos

ingeniería, mantenimiento y calidad, además de una serie de capacitaciones especiales. La convocatoria es nacional.

■ **2° programa:** Jóvenes Profesionales (18ª edición)

■ **Duración:** 10 meses.

■ **Perfil:** *idem* anterior.

■ **Vacantes:** 20.

■ **Dónde mandar CV:**

www.cerveceriaymateriaquimica.com ingresando al destacado "Carrera / Programa Jóvenes Profesionales".

■ **Inicio:** 28 de febrero.

■ **Características:** se selecciona cerca de 20 jóvenes de diferentes especialidades para ingresar a la compañía con un plan de carrera especialmente diseñado para desarrollar su potencial. Incluye un esquema de rotaciones y una serie de capacitaciones predeterminadas. La convocatoria es nacional; en el caso de que resulten preseleccionados, Cervecería y Maltería Quilmes se hará cargo de los pasajes para que puedan asistir a los talleres. Además, si finalmente quedan elegidos tendrán acceso a una vivienda sin costo y pasajes para visitar sus familias durante los meses que dure el programa.



Coca-Cola de Argentina

■ **Programa:** Jóvenes Profesionales.

■ **Duración:** período de 11 meses renovable por uno adicional, según *performance*.

■ **Perfil:** graduados universitarios, con excelente rendimiento académico y dominio de idioma inglés.

■ **Remuneración:** primer período \$ 5280, y \$ 6050 en el segundo.

■ **Dónde mandar CV:** www.cocacoladeargentina.com.ar

■ **Inicio:** comienza cuando se

genera una vacante, es continuo.

■ **Vacantes:** a lo largo de todo el año.

■ **Características:** los profesionales se insertan en las áreas dando soporte a los gerentes, y luego de los primeros 6 meses son involucrados en proyectos especiales.



Comau Argentina

■ **Programa:** Trainee.

■ **Duración:** 1 año.

■ **Perfil:** estudiantes de Ingeniería en todas sus especialidades, Ciencias Económicas, Recursos Humanos, a través de pasantías.

■ **Remuneración:** \$ 1600.

■ **Vacantes:** de acuerdo a las necesidades de cada sector/sitio donde se desempeña la empresa.

■ **Dónde mandar CV:**

seleccion@comauargentina.com.ar

■ **Inicio:** vigente desde enero 2009.

■ **Características:** por característica de la empresa el programa se desarrolla donde la empresa está presente cubriendo servicios, por ejemplo: Córdoba, Rosario, San Nicolás y Escobar.

■ **2° programa:** Premio Universitario 2012.

■ **Duración:** 1 año.

■ **Perfil:** jóvenes profesionales de Ingeniería para presentar proyectos que optimicen procesos a través de la metodología PM con conocimientos en MS Project.

■ **Remuneración:** premio a los tres mejores proyectos con posibilidades de incorporación de los jóvenes al orgánico de la empresa.

■ **Vacantes:** de acuerdo a los proyectos presentados y las vacantes en las áreas de Ingeniería de la empresa.

■ **Dónde mandar CV:**

seleccion@comauargentina.com.ar

■ **Inicio:** abril de 2012.

■ **Características:** de acuerdo a los proyectos podrán viajar y estar a cargo de un proyecto.

D

Deloitte

Deloitte

■ **Programa:** Deloitte - Tu espacio para crecer.

■ **Duración:** permanente.

■ **Perfil:** estudiantes y graduados de carreras de Ciencias Económicas y Sistemas con excelente desempeño académico y conocimientos de idioma inglés.

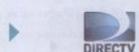
■ **Vacantes:** fluctúa durante el año.

■ **Dónde mandar CV:**

www.deloitte.com/ar, buscar oportunidades laborales.

■ **Inicio:** durante todo el año.

■ **Características:** el joven profesional participa en proyectos variados y desafiantes que dan la oportunidad de superarse cada día, aprender de negocios e industrias y agregar valor a diferentes clientes locales e internacionales.



DirectV

■ **Programa:** Talento HD.

■ **Duración:** consta de un Plan de Integración y Capacitación Inicial de aproximadamente 1 mes y un Plan de Aprendizaje Individual que tendrá una duración de 12 a 18 meses, en los que tendrán asignaciones rotativas por proyectos individuales y grupales. Una vez finalizado el programa tendrá su destino en una función con un rol de mando.

■ **Perfil:** estudiantes de grado: título en Economía, Ingeniería, Finanzas, Economía, Finanzas, Marketing, Comercialización, Sistemas. Menores de 27 años de edad y no poseer más de 2 años de graduados. Con o sin experiencia laboral.

Estudiantes de posgrado: título de master (o equivalente) en Economía, Finanzas, Marketing, Comercialización, Sistemas. Tener menos de 32 años. Experiencia laboral importante relacionada con su título o estudios académicos. Requisitos: excelente trayectoria académica, inglés fluido y disponibilidad para viajar.

■ **Dónde mandar CV:**

www.directv.bumeran.com.ar /talentohd2011@directvla.com.ar

■ **Inicio:** durante julio está abierta la inscripción.

■ **Características:** ofrece un programa a medida de cada persona; un plan de aprendizaje individual basado en las competencias, experiencias, proyectos y asignaciones personales.



Dow Argentina

■ **Programa:** Jóvenes Profesionales - Horizonte de éxito

■ **Duración:** 10 meses.

■ **Perfil:** Ingenieros Químicos - Industriales - Mecánicos - Contadores Públicos - Licenciados en Administración (cada año dependen los perfiles pero generalmente estos son los requeridos).

■ **Remuneración:** \$ 7400.

■ **Dónde mandar CV:** a través de consultora Von der Heide.

■ **Inicio:** septiembre de cada año. Proceso de selección: septiembre - noviembre. Pre-ocupacionales: diciembre. Ingreso: fines de enero.

Introducción: febrero - abril. Realización de proyecto: mayo - octubre. Graduación: octubre.



DuPont Argentina

■ **Programa:** Jóvenes Talentos.

■ **Duración:** 1 año y medio.

■ **Perfil:** personas con iniciativa, ganas de aprender y de aportar sus conocimientos y opiniones. El programa contempla carreras vinculadas a Ingeniería, Economía, Administración de Empresas, Finanzas, Legales, y Ciencias Sociales.

■ **Vacantes:** sujeto a demanda.

■ **Dónde mandar CV:**

www.dupont.com.ar

■ **Inicio:** junio 2011.

■ **Características:** oportunidad de desarrollarse en el área relacionada a su campo de estudio recibiendo apoyo y supervisión de un empleado de DuPont con experiencia en el sector. Los nuevos empleados son involucrados en grupos de trabajo multidisciplinarios y regionales relacionados con proyectos correspondientes a su área.

E



Ernst & Young

■ **Programa:** tomamos jóvenes profesionales en general y les proponemos una carrera en la firma.

■ **Duración:** no tiene una duración específica, hacen carrera y todos los años pueden desarrollarse y crecer en la escala jerárquica de la organización.

■ **Perfil:** graduados o próximos

Tu futuro depende de vos. Tu futuro empieza con T.

Subi tu CV a [www.tjobs.com.ar](http://www.tjobs.com.ar)



Seguinos en:





En la actualidad Coca-Cola de cuenta con 16 jóvenes profesionales trabajando en la Argentina.

a graduarse de las carreras de Contador, Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, Sistemas e Informática, con entusiasmo, compromiso, ganas de aprender y orientación a la excelencia.

- ❑ **Vacantes:** este año tenemos 1000 vacantes.
- ❑ **Dónde mandar CV:** [www.ey.com/ar](http://www.ey.com/ar) en la sección carreras.
- ❑ **Inicio:** ya estamos reclutando.
- ❑ **Características:** nuestra propuesta de desarrollo profesional incluye: actividades de formación continua; trabajar para diversas empresas locales e internacionales; participar en múltiples proyectos con profesionales de reconocida trayectoria; adquirir metodologías de trabajo basadas en las mejores prácticas; tener la posibilidad de viajar por el país y el mundo; desarrollar una amplia red profesional y personal; aprender a liderar equipos; convertirse en counselor y capacitador de otros colaboradores.

**G**

**GM**

**General Motors**

- ❑ **Programa:** Pasantías de GMA.
- ❑ **Duración:** hasta un año.

- ❑ **Perfil:** estudiantes universitarios con un mínimo del 80 por ciento de la carrera aprobada.
- ❑ **Remuneración:** \$ 1685.
- ❑ **Vacantes:** 56 por año, aproximadamente.
- ❑ **Dónde mandar CV:** [www.chevrolet.com.ar](http://www.chevrolet.com.ar).
- ❑ **Inicio:** a inicios del año en curso.
- ❑ **Características:** al comienzo de la pasantía se les asigna un Proyecto Educativo, un tutor y se les brinda un programa de inducción. Los pasantes cuentan también con la posibilidad de aplicar en búsquedas internas de la empresa. Además, posee una selección de los proyectos destacados del año. Por ejemplo, en 2010 se evaluaron 45 proyectos teniendo en cuenta la matriz de impacto, costo, aprendizaje del pasante y comportamientos demostrados. Luego se hizo una pre-selección de los 10 proyectos finalistas y, por último, se seleccionó los 3 proyectos que se destacaron a lo largo del año.

**Grupo ASSA**

**Grupo ASSA**

- ❑ **Programa:** Plan de Capacitación para Jóvenes Profesionales.
- ❑ **Duración:** aproximadamente 1 año, dependiendo de los *skills* del ingresante al entrar a la compañía.
- ❑ **Perfil:** estudiantes avanzados

o recientemente graduados de las siguientes carreras universitarias: Lic. en Administración de Empresas, Contador Público, Ingeniería Industrial, Lic./Ing. en Sistemas/Informática. Requisitos excluyentes: nivel de inglés avanzado, disponibilidad *full-time* ó *part-time* 6 hs. para estudiantes.

- ❑ **Remuneración:** variable según experiencia laboral, disponibilidad horaria, disponibilidad de viajes y nivel de inglés (\$ 3500, aprox.) más beneficios (dos días libres extras por año, programa de puntos ASSA Club, descuentos corporativos, obra social).
- ❑ **Vacantes:** 30.
- ❑ **Dónde mandar CV:** [imagina@grupossa.com](mailto:imagina@grupossa.com)
- ❑ **Inicio:** durante todo el año.
- ❑ **Características:** posibilidad de viajes al exterior (Estados Unidos, Europa, Latinoamérica), capacitación constante, flexibilidad horaria, posibilidad de rotación, plan de carrera, seguimiento de la carrera profesional a través de un mentor y un coach para cada integrante de la empresa.

**SYASA**

**Grupo SYASA**

- ❑ **Programa:** Formación Gerencial de Supervisores.
- ❑ **Duración:** continuo.

- ❑ **Perfil:** Ingenieros Civiles y Arquitectos. Estudiantes de Ingeniería Civil de cualquier especialidad y Arquitectos o profesionales de menos de 3 años de recibidos.
- ❑ **Remuneración:** en función de experiencia y disponibilidad de horarios.
- ❑ **Vacantes:** 4.
- ❑ **Dónde mandar CV:** [info@gruposyasa.com](mailto:info@gruposyasa.com)
- ❑ **Inicio:** continuo.
- ❑ **Características:** trabajo en área de Buenos Aires y Gran Buenos Aires.

**IVECO**

**Iveco Argentina**

- ❑ **Programa:** Pasantías.
- ❑ **Duración:** 6 meses sujeto a renovación (máximo 3 períodos).
- ❑ **Jornada de trabajo:** 4 hs diarias (20 hs semanales).
- ❑ **Remuneración:** asignación estímulo de \$ 1550 por mes.
- ❑ **Perfil:** jóvenes de 23 a 25 años, dominio del idioma inglés (FCE/CAE), estudios universitarios en curso y dominio de herramientas informáticas. Capacidad de análisis, proactividad, alto nivel de energía y entusiasmo por aprender y ser parte de una compañía global.
- ❑ **Dónde mandar CV:** [empleos@ar.iveco.com](mailto:empleos@ar.iveco.com)
- ❑ **Inicio:** durante todo el año de manera dinámica y continuada.
- ❑ **Características:** la renovación una vez cumplidos los 6 meses es en función de los resultados y está sujeta a una evaluación del tutor y una autoevaluación del pasante. Como beneficio, el pasante tiene la posibilidad de incorporación como empleado y desarrollo de carrera en la organización.

**J**

**Johnson & Johnson**

**Johnson & Johnson de Argentina**

- ❑ **Programa:** Trainees.
- ❑ **Duración:** 1 año renovable por uno más.
- ❑ **Perfil:** estudiante avanzados a los que les falte menos de un año para recibirse o graduados que no se hayan recibido hace más de un año. Por lo general se buscan perfiles orientados a Administración de Empresas, Marketing y Finanzas, pero no es excluyente, dependiendo de las necesidades de cada departamento.
- ❑ **Dónde mandar CV:** [www.careers.jnj.com](http://www.careers.jnj.com).
- ❑ **Inicio:** constante.

**JUMBO** **Disco** **vea**

**Jumbo Retail Argentina**

- ❑ **Programa:** Jóvenes Profesionales para los locales.
- ❑ **Duración:** 1 año.
- ❑ **Perfil:** la compañía busca un *trainee* para los locales Jumbo, Disco y Vea. Apunta a jóvenes de entre 23 y 28 años, graduados o próximos a graduarse en las carreras de: Calidad de Alimentos, Comercialización y Marketing, Ciencias Económicas o tecnicaturas afines.
- ❑ **Remuneración:** a convenir.
- ❑ **Vacantes:** 16 vacantes en Buenos Aires y 10 vacantes en la región Cuyo y NOA.
- ❑ **Dónde mandar CV:** [www.jumbo.bumeran.com.ar](http://www.jumbo.bumeran.com.ar)
- ❑ **Inicio:** desde agosto 2011 a julio 2012.
- ❑ **Características:** el programa tiene 3 etapas de entrenamiento *on the job*: la primera rotación es de 2 meses focalizado a un entrenamiento global en las 3 marcas (Jumbo, Disco y Vea) para conocer la cultura de la compañía; la segunda etapa es de Know How: entrenamiento durante 7 meses en el local rotando por todos los sectores; la tercera es Shadow Gerencial, entrenando junto al gerente y subgerente del local durante 3 meses y gestionando un proyecto que se le asigna. El proceso es acompañado por capacitación teórica en aula y tutores.

K



Kraft Foods Argentina

- Programa:** Programa de Jóvenes Profesionales "Tu camino delicioso".
- Duración:** 12 a 15 meses, según área de especialidad elegida.
- Perfil:** jóvenes de hasta 27 años de edad, recientemente graduados y/o estudiantes del último cuatrimestre de las carreras de Ingeniería (Industrial, Química, Mecánica o de Alimentos), Ciencias Económicas, Ciencias Sociales, Marketing, Comercialización y Recursos Humanos. Nivel avanzado de inglés.
- Vacantes:** 10 (4 Áreas Comerciales, 2 Manufactura, 1 Servicio al Cliente y Logística, 1 Compras, 1 Finanzas y 1 RR.HH.).
- Dónde mandar CV:** [www.kraft.bumeran.com.ar](http://www.kraft.bumeran.com.ar)
- Inicio:** la convocatoria comienza en octubre. Los candidatos seleccionados ingresan en febrero del otro año.
- Características:** ingresan en forma efectiva a la compañía, no es una contratación temporal. Está compuesto por: un proceso de inducción de 1 semana de duración; un programa de capacitación apuntado al desarrollo de habilidades relacionadas con liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, negociación y comunicación; rotaciones de entre 3 y 4 meses por los diferentes sectores que integran el área de especialidad de cada JP; entre otros.

L



L'Oréal Argentina

- Programa:** Programa de Pasantías L'Oréal.
- Duración:** de 6 meses a 1 año.
- Perfil:** jóvenes estudiantes universitarios.
- Vacantes:** actualmente contamos con pasantías activas en áreas de Marketing y Trade Marketing, Comunicación y Relaciones Públicas, Administración Comercial y Control de Gestión trabajando en Divisiones Comerciales y de Staff.
- Dónde mandar CV:** <http://loreal.zonajobs.com.ar>
- Inicio:** abierto todo el año.
- Características:** se designan proyectos concretos, reales y desafiantes, realizando un *coaching* permanente por parte de los *managers* y un seguimiento desde el área de Talent Recruitment de Recursos Humanos. También contamos con el programa de Pasantías Internacionales.
- 2° Programa:** Pípinieres.
- Duración:** 6 meses a 1 año.
- Perfil:** jóvenes profesionales graduados o estudiantes del último año de carrera.
- Dónde mandar CV:** <http://loreal.zonajobs.com.ar>
- Inicio:** abierto todo el año.
- Características:** horario *full-time*. Apunta a incorporar y desarrollar jóvenes graduados en áreas Comerciales y Marketing, especialmente, pero también Finanzas, RR.HH. y Logística, buscando atraer a jóvenes *trainees* con experiencia no mayor a 3 años, así como también *trainees* ejecutivos. Se



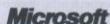
En septiembre de cada año, Dow Argentina da inicio a su Programa de Jóvenes Profesionales.

trata de puestos efectivos. Etapas de formación (dura como mínimo 8 meses): Inducción a L'Oréal, marcas, productos y cultura; Formación y desarrollo de competencias técnicas profesionales; *Stage route* (formación y desarrollo de sensibilidad al negocio, 6 meses), entre otros.

<http://www.microsoft.com/argentina/youngprofessionals/>

- Inicio:** el programa se puso en marcha a principios de año, ya se han incorporado a 30 jóvenes profesionales y la búsqueda continúa abierta.
- Características:** el programa contempla capacitaciones específicas según cada etapa y de acuerdo con el área en la que se encuentre desempeñando sus tareas el joven profesional y podrá incluir esquemas de rotación. También contempla un programa específico de entrenamiento.

M



Microsoft Argentina

- Programa:** Jóvenes Profesionales
- Duración:** 24 meses en total.
- Perfil:** profesionales, graduados hace no más de 2 años, o estudiantes que se encuentren en el último semestre de su carrera de Ciencias Económicas, Ingeniería, Informática, Comercialización, Marketing, Recursos Humanos o carreras afines. Con menos de dos años de experiencia laboral en el ejercicio de su profesión.
- Remuneración:** \$ 5500 (es el salario bruto inicial).
- Dónde mandar CV:**

un valor único para el programa. Consideramos que un JP es un integrante más del equipo al cual se integra y por lo tanto la remuneración se establece con el valor de mercado de una posición Jr del área al cual se suman. Nuestra política de remuneraciones es muy competitiva y cuentan con todos los beneficios disponible para todos nuestros empleados.

- Vacantes:** promedio anual 10 vacantes que se van cubriendo en diferentes momentos del año, en función del proyecto que cada área pueda desarrollar para la persona que se incorpora.
- Dónde mandar CV:** [www.experienciamonosanto.com.ar](http://www.experienciamonosanto.com.ar)
- Características:** el objetivo es acercarlos al negocio con lo cual a su ingreso participan de un Programa de Inducción recorriendo todas las áreas del mismo, como parte de su desarrollo, a su vez, pueden mejorar sus habilidades en idiomas y participar de los entrenamientos que prevé nuestra política de capacitación.

N



- Programa:** Jóvenes Talentos Natura.
- Duración:** agosto de 2011 hasta julio de 2013.
- Perfil:** jóvenes que tengan un papel destacado en sus carreras y que le gusten los retos. Tienen que tener una "ansiedad existencial" y voluntad de transformar el planeta. El perfil debe comprender los siguientes requisitos: conclusión del curso de graduación entre julio

Repositorios | Cajeros  
Teléfonos | Deseo Empezar | Liquidaciones de Establecimientos

Clarkistas | Choferes  
Coordinación | Operaciones de carga y Descarga  
Ventas | Mantenimiento | Puntajes

NUESTROS RECURSOS MARCAN LA DIFERENCIA

**Guía Laboral**  
Empresa de Personal Eventual

Búsqueda y Selección de personal eventual.

Av. Hipólito Yrigoyen 1628 - Piso 9º (C1089AAF) | C.A.B.A.  
Tel: (+54 11) 5539-8700  
[www.guialaboral.com](http://www.guialaboral.com)

**Oxford Selección**

Búsquedas de profesionales, mandos medios y Programas de jóvenes profesionales.

Libertad 1133 - Piso 4º (C1012AAW) | C.A.B.A.  
Tel: (+54 11) 4519-8080  
[www.oxfordseleccion.com.ar](http://www.oxfordseleccion.com.ar)

SOMOS SOCIOS EN TU BÚSQUEDA

Empresas del Grupo

de 2008 y julio de 2011 (si se aprueba, se requerirá la presentación de un certificado de conclusión); disponibilidad para vivir en un lugar distinto de su lugar de origen; no habrá restricción en el nivel de preparo (licenciatura) y universidad; debe tener conocimientos de inglés en nivel avanzado y dominio de la lengua del país en el cual trabajará.

**Vacantes:** 35 plazas vacantes: serán 24 puestos destinados a actuación en las unidades de Natura en Brasil y 11 en las operaciones internacionales de la compañía ubicadas en Argentina, Perú, Colombia y México.

**Dónde mandar CV:** [www.jovenstalentosnatura.com](http://www.jovenstalentosnatura.com)

**Inicio:** julio 2011.

**Características:** en el primer mes, los *trainees* participarán en una integración de Natura y luego pasarán a las áreas para rotación de puesto, donde formarán parte de los equipos de trabajo. Cada 3 meses asistirán a una semana de talleres y seminarios de desarrollo personal y profesional. Además, los *trainees* tendrán orientación y entrenamiento individual una vez al mes.



**Programa:** Jóvenes Profesionales.  
**Duración:** 1 año.  
**Perfil:** jóvenes de hasta 27 años,

graduados universitarios, con muy buen manejo de idioma inglés. En cuanto a las competencias: orientados a resultados, innovadores, curiosos, con iniciativa y con capacidad para trabajar en equipo y muy buenas relaciones interpersonales.

**Vacantes:** entre 8 y 10 por año.

**Dónde mandar CV:** [www.nestle.com.ar](http://www.nestle.com.ar)

**Inicio:** en el mes de marzo.

**Características:** es un entrenamiento rotacional. Primero se identifica el área de interés del joven. Las áreas son: Producción/Técnica, Finanzas y Control, Supply Chain, Comercial. Por ejemplo si su inclinación es Comercial, pasará por Ventas, Trade Marketing y Marketing. También por aquellos sectores que hacen a la Investigación de Mercado y la Comunicación. A su vez, reciben capacitaciones en Finanzas, Presentaciones.



**Programa:** SAP HCM Trainee Program  
**Duración:** 2 meses de capacitación y posibilidad posterior de inserción en un equipo de trabajo altamente profesional.  
**Perfil:** estudiantes avanzados o graduados de carreras de Ciencias Económicas, Sistemas y Recursos Humanos (preferentemente con

experiencia laboral mínima). Conocimientos de idioma inglés.

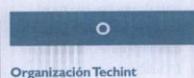
**Remuneración:** condiciones económicas acordes al mercado y plus de beneficios.

**Vacantes:** 10.

**Dónde mandar CV:** [seleccion@ngahr.com](mailto:seleccion@ngahr.com)

**Inicio:** septiembre 2011

**Características:** posibilidad de hacer experiencia en Proyecto de Implementación y/o Mantenimiento de Sistemas. Posibilidades de viajar y participar en equipos multiculturales.



**Programa:** Global Trainee Program.  
**Duración:** dos años.  
**Perfil:** graduados universitarios con hasta dos años de experiencia, dominio de inglés, flexibilidad para gestionar en ambientes multiculturales, disponibilidad para residir fuera de su lugar de origen.  
**Remuneración:** \$ 7310 + beneficios.  
**Vacantes:** según necesidades del negocio.  
**Dónde mandar CV:** [www.tjobs.com.ar](http://www.tjobs.com.ar)  
**Inicio:** todo el año.  
**Características:** prevén dos rotaciones semestrales en los

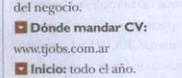
centros productivos y, luego, la asignación a una vacante. Permite la rotación.



**Programa:** Jóvenes Profesionales.  
**Duración:** dos años.  
**Perfil:** graduados con no más de 3 años de experiencia, estudiantes avanzados con destacada trayectoria, movilidad laboral, dominio del idioma inglés.  
**Remuneración:** \$ 7310 + beneficios.  
**Vacantes:** según necesidades del negocio.  
**Dónde mandar CV:** [www.tjobs.com.ar](http://www.tjobs.com.ar)  
**Inicio:** todo el año.  
**Características:** se prevén dos rotaciones semestrales en los centros productivos y, luego, la asignación a una vacante. Permite la rotación.



**Programa:** Jóvenes Profesionales.  
**Duración:** dos años.  
**Perfil:** Graduados hace no más de dos años, movilidad laboral y dominio del inglés.  
**Remuneración:** \$ 7310 + beneficios.  
**Vacantes:** según necesidades del negocio.  
**Dónde mandar CV:** [www.tjobs.com.ar](http://www.tjobs.com.ar)  
**Inicio:** todo el año.  
**Características:** promueve la rotación, a partir de un plan establecido para el JP y la necesidad del negocio. Permite la rotación.



**Programa:** Jóvenes Profesionales.  
**Duración:** 2 años.  
**Perfil:** Graduados hace no más de tres años, movilidad

laboral y dominio del inglés.  
**Remuneración:** \$ 7310 + beneficios.  
**Vacantes:** Según necesidades del negocio  
**Dónde mandar CV:** [www.tjobs.com.ar](http://www.tjobs.com.ar)  
**Inicio:** todo el año.  
**Características:** promueve la rotación, a partir de un plan establecido para el JP y la necesidad del negocio. Permite la rotación.



**Programa:** Jóvenes Profesionales  
**Duración:** el programa completo dura entre 6 meses y 2 años dependiendo del *status* de carrera y la experiencia previa que traiga el nuevo ingresante.  
**Perfil:** estudiantes avanzados o graduados en Ingeniería Industrial, Administración Empresas, CPN e Ingeniería en Sistemas.  
**Remuneración:** Variable.  
**Vacantes:** aproximadamente 10 por mes.  
**Dónde mandar CV:** [rrhh@paradigma.com](mailto:rrhh@paradigma.com)  
**Inicio:** los ingresos al programa de JPs son constantes a lo largo de todo el año.



**Programa:** Semillero de Talentos.  
**Duración:** 3 meses.  
**Perfil:** estudiante universitario/terciario de Sistemas, Informática, Administración, Ciencias Económicas, Ingenierías y otras.  
**Vacantes:** 5 en PM y 10 en QA.  
**Dónde mandar CV:** [cv@pragmaconsultores.com](mailto:cv@pragmaconsultores.com)  
**Inicio:** septiembre 2011.  
**Características:** los profesionales seleccionados trabajarán en proyectos para distintos servicios en clientes de diferentes industrias. La

"Tu camino delicioso" es el programa de JPs de Kraft. Tiene una duración de 12 a 15 meses y la convocatoria comienza en octubre.



propuesta incluye capacitación en la metodología de trabajo de la empresa, herramientas utilizadas y *soft skills* y la posibilidad de rotar por diferentes proyectos y líneas de servicio.

**P&G**  
Procter & Gamble Argentina

▣ **Programa:** Jóvenes Profesionales.  
 ▣ **Duración:** 6 meses como mínimo puede durar hasta 2 años.  
 ▣ **Perfil:** estudiantes en los dos últimos años de la carrera y profesionales graduados de todas las especializaciones, con foco en candidatos que deseen desarrollar una carrera desafiante en las áreas de Marketing, Ventas, Operaciones, Investigación de Mercado, Finanzas, Recursos Humanos, Asuntos Externos y Legales, Compras y otras áreas clave para el negocio de P&G Argentina.

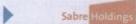
▣ **Vacantes:** siempre están incorporando por el modelo de crecimiento desde adentro. Aproximadamente 20 por año.

▣ **Dónde mandar CV:** [www.pg.com/jobs-y/o-recargentinaim@pg.com](http://www.pg.com/jobs-y/o-recargentinaim@pg.com). Información en Facebook: P&G reclutamiento Argentina.

▣ **Inicio:** durante todo el año se abren vacantes.

▣ **Características:** horarios flexibles; algunos participantes viajan eventualmente por razones de negocios; participación en proyectos de gran impacto en el negocio; ver beneficios en web.

**S**



Sabre Holdings

▣ **Programa:** Passport  
 ▣ **Duración:** 5-6 meses (2-3 de entrenamiento teórico práctico y luego 3 de *mentoring program* y clases de inglés).

▣ **Perfil:** estudiantes de carreras afines a Sistemas, con disponibilidad para trabajar de 9

a 18 y nivel intermedio de inglés.

▣ **Remuneración:** \$ 3000 BR durante los 5 meses de *training* \$ 4000 BR una vez que concluye esta etapa y es efectivizado.

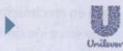
▣ **Vacantes:** 30.

▣ **Dónde mandar CV:** [passport@sabre.com](mailto:passport@sabre.com)

▣ **Inicio:** abril/mayo de cada año.

▣ **Características:** el objetivo del programa Passport es brindar un entrenamiento técnico intensivo que permita a los participantes conocer en profundidad la tecnología que luego emplearán en su trabajo, así como también capacitarlos en inglés, idioma corporativo de Sabre Holdings. Ofrecemos la oportunidad de viajar, recibir cursos avanzados de JAVA, QA, Unix y .Net (recibiendo los certificados pertinentes), trabajar desde su casa una vez por semana, mejorar el nivel de inglés, trabajar con metodologías ágiles, y ser parte de una compañía multinacional con 400 profesionales de IT en Buenos Aires.

**U**



Unilever de Argentina

▣ **Programa:** Jóvenes Profesionales de Unilever Cono Sur.

▣ **Duración:** 4 años.

▣ **Perfil:** el programa está orientado a estudiantes universitarios de cualquier carrera y universidad, recién graduados o próximos a graduarse de 22 a 27 años. Para la selección, además de tener en cuenta la formación académica, es requisito que el candidato posea creatividad (práctica), energía emprendedora, liderazgo, capacidad de influenciar y de trabajar en equipo, entre otras competencias personales.

▣ **Vacantes:** depende de la necesidad de cada año, promedio 30, aproximadamente.

▣ **Dónde mandar CV:** [www.unilever.com.ar/](http://www.unilever.com.ar/) y en la web donde se comunica el lanzamiento del programa.

▣ **Inicio:** tercer trimestre del año.

▣ **Características:** hoy, el proceso de reclutamiento se

desarrolla en distintas etapas que abarcan un *mix* de técnicas virtuales y presenciales. El foco de las búsquedas no está en un buen CV sino que la mirada sobre el candidato es integral: no sirve un perfil con buen inglés o notas sobresalientes si detrás no hay un candidato con pasión, que siempre busca dar más, tiene ganas de crecer y madurez para entender los contextos.

Requisitos: edad máxima 27 años; estar cursando el último año de la carrera o ser egresado universitario; posibilidad de trabajar tiempo completo; inglés intermedio/avanzado (deseable, no excluyente); disponibilidad de viaje y traslados a otro país; poseer los comportamientos requeridos por la compañía.

**V**



Visa Argentina

▣ **Programa:** Jóvenes Profesionales

▣ **Duración:** año y medio.

▣ **Perfil:** profesionales

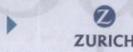
universitarios de hasta 27 años con buen desempeño académico o que esté próximo a graduarse, adeudando un máximo de tres materias, y con buen dominio del idioma inglés. Entre los más afines se encuentran los de Ingeniería Industrial, Telecomunicaciones, Sistemas, Administración, Economía, Actuario, Comercialización y Contador.

▣ **Remuneración:** acorde a otros programas de iguales características en el mercado.

▣ **Dónde mandar CV:** en <http://www.visa.com.ar/rhh/te-cursoshumanos.html>

▣ **Características:** propone un desarrollo de 18 meses de duración; los participantes cuentan con un plan de rotación de un año por los sectores clave y una asignación de 6 meses en el área de interés de desarrollo.

**Z**



Zurich

▣ **Programa:** Jóvenes profesionales - GAP.

▣ **Duración:** 1 año de duración, pero el candidato entra a trabajar en relación de dependencia y una vez que finaliza el año, el candidato trabajará en el área designada.

▣ **Perfil:** analista Sr (cada año cambia el perfil). Excelente formación académica, estudio de posgrado o maestría idealmente. Excelente nivel de inglés. Al menos 4 años de experiencia laboral en el área. Disponibilidad para viajar

▣ **Vacantes:** dos.

▣ **Dónde mandar CV:** [www.zurich.com/GAP](http://www.zurich.com/GAP)

▣ **Inicio:** 1° de septiembre.

▣ **Características:** el programa incluye 2 rotaciones, una local y otra regional a otra región donde Zurich esté presente. Además, 3 encuentros en Zurich Suiza. Durante este año participará de un proyecto grupal de los Associates, y además de proyectos en su área que ocupará una vez que finalice el mismo.

**GC Gestión Compartida**

Las áreas de RRHH tienen muy claro que el capital humano es el factor clave en la generación de diferencias competitivas. Gestión Compartida, BPO experto en servicios profesionales, contribuye a sus logros con una amplia gama de servicios.

- > Liquidación de haberes
- > Selección de Personal
- > Desarrollo de RRHH
- > Capacitación
- > Programas de Jóvenes Profesionales

[www.gcgestion.com.ar](http://www.gcgestion.com.ar)  
[infocom@gcgestion.com.ar](mailto:infocom@gcgestion.com.ar)  
 (54 11) 4370 5000

## Anexo II – Listado de entrevistas realizadas

<b>Entrevista N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fecha de realización</b>
<b>1</b>	Consultor Especializado N° 1	06/05/2014
<b>2</b>	Consultor Especializado N° 2 y N° 3 (Entrevista conjunta)	03/04/2014
<b>3</b>	Julieta	24/01/2013
<b>4</b>	Camila	14/02/2013
<b>5</b>	Paula	05/03/2013
<b>6</b>	Florencia	18/04/2013
<b>7</b>	Ignacio	09/04/2013
<b>8</b>	Sebastián	19/04/2013
<b>9</b>	Francisco	24/04/2013
<b>10</b>	Valeria	14/03/2013
<b>11</b>	Martín	29/04/2013
<b>12</b>	Belén	27/11/2013

### Anexo III – Índice de figuras

Figura N°	Título	Página
1	Construcción de sentido en el ingreso organizacional. Adaptado de Louis, 1980. Traducción propia.	30
2	El proceso de construcción del contrato psicológico. Elaboración propia.	37
3	Mensajes organizacionales en los avisos de reclutamiento de Jóvenes Profesionales. Elaboración propia	50
4	La selección del Programa de Jóvenes Profesionales Energy Int. en números. Fuente: Documentación interna de Energy Int.	64
5	Orientación profesional de los ingresantes. Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna de la compañía.	68
6	Universidad de origen, entidad pública o privada. Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna de la compañía.	68
7	Evolución de la dotación de Jóvenes Profesionales 2005-2012 y causas de egreso. Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna de la compañía.	68
8	Desarrollo del contrato psicológico de los JP: Esquemas previos, surgimiento de la necesidad de encontrar sentido y <i>sensemaking</i> . Fuente: Elaboración propia.	91
9	La amenaza a la identidad como motivador de la revisión de los términos del contrato psicológico. Fuente: Elaboración propia.	99
10	El contexto organizacional como motivador de la revisión de los términos del contrato psicológico. Fuente: Elaboración propia.	101
11	Red de factores intervinientes en la conformación de la identidad JP y la similitud en los contratos psicológicos iniciales. Fuente: Elaboración propia.	114

## Trabajos citados

- Alcover, C. M. (2007). Efectos de las oportunidades de incorporación al mercado laboral sobre el desarrollo del contrato psicológico y las actitudes hacia el trabajo: el caso de trabajadores con discapacidad e el sector de call/contact centers. *Psic. Psicología [online]*. Vol.21, nro.1. , 151-176.
- Alcover, C. M., Iñigo, D., & Chambel, M. J. (2012). Perceptions of employment relations and permanence in the organization: mediating effects of affective commitment in relations of psychological contract and intention to quit. . *Psychological reports*, 110, 3, 839-853.
- Alles, M. A. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2011). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Anderson, N. (2001). Towards a theory of socialization impact: selection as pre-entry socialization. *International Journal of Selection and Assessment* vol. 9, numbers 1/2, pp 84-91.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Andreu Abela, J., A., G.-N., & A., P. C. (2007). Evolución de la Teoría Fundamentada como técnica de análisis cualitativo. *Centro de Investigaciones Sociológicas, Cuadernos Metodológicos 40. Madrid.*, 17-51.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. London: Ed. Tavistock Publication.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 1-9.
- Charmaz, K. (2000). "Grounded Theory: Objectivist & Constructivist Methods". En N. Denzin, & Y. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (págs. 509-535). Thousands Oaks, California: Sage.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *La organización basada en el Talento. Estrategias para un mundo global, gestión del talento y alto rendimiento*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford University Press Inc.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.

- Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói Revista do Departamento de Ciências Humanas e do Departamento de Psicologia N°31, 2*, 126-138.
- Dabos, G., & Rousseau, D. M. (2013). Psychological Contracts and informal networks in organizations: The effects of social status and local ties. *Human Resource Management, Vol. 52, Nro 4*, 485-510.
- Davis, B. (2008). Mapping talent among younger workers. *Talent Management Magazine*.
- De Vos, A., & Freese, C. (2011). Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, nro. 84*, pp 288-314.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior, 24*, pp 537-559.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2005). Making sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment Vol. 13, Number 1*, 41-52.
- Dejours, C. (2000). Psicodinámica del trabajo y vínculo social. *Actualidad Psicológica*, 1-5.
- Eby, L. T., Rhodes, J., & Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. En T. D. Allen, & L. T. Eby, *Blackwell handbook of mentoring: A multidisciplinary approach* (págs. 7-20). Oxford, UK: Blackwell.
- Epitropaki, O. (2012). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*.
- Federico, I. (07 de 07 de 2011). Guía de Jóvenes Profesionales. *El Cronista*, págs. 8-13.
- Figuera Gazo, P., & Rodriguez Moreno, M. L. (2007). *Reflexiones en torno al balance de competencias. Concepto y herramientas para la construcción del proyecto profesional*. Barcelona: Publicacions i edicions de la universitat de Barcelona.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Freese, C., & Schalk, R. (1996). Implications of differences in psychological contracts for human resources management. *European Journal of Work and Organisational Psychology, 5*, 501-509.
- Frijda, N. H. (1988). The law of emotion. *American Psychologist, 43*, 349-358.
- Gergen, K. J., & Gergen, M. M. (1988). Narrative and the self as relationship. *Advances in Experimental Social Psychology, 21*, 17-56.

- Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company.
- Gracia, F. J., Silla, I., Peiró, J. M., & Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*. Vol. 18, nº 2, 256-262.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of organizational behavior*, nro. 19, pp 649-664.
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, Vol 12 Nro 2, 22-38.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human Resource Practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management* Vol. 33, Number 3, 447-462.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. En M. D. Dunnette, & L. M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology* (págs. 199-267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Haggard, D. L. (2012). Mentoring and psychological contract breach. *Journal of Business Psychology*, 27, 161-175.
- Haggard, D., & Turban, D. (2012). The mentoring relationship as a context for psychological contract development. *Journal of Applied Social Psychology*, pp 1-28.
- Hatum, A. (2009). El caos del talento. *Harvard Business Review*, 19-30.
- Hatum, A. (2011). *El futuro del talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL.
- Herriot, P. (2001). *The employment relationship*. London: Routledge.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, 49, 757-790.
- Herriot, P., Manning, W. E., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, Vol. 8, 151-162.
- Ho, V. T., & Levesque, L. L. (2005). With a little help from my friends (and substitutes): Social referents and influence in psychological contract fulfilment. *Organization Science*, 16 (3), 275-289.
- Ho, V. T., Weingart, L. R., & Rousseau, D. M. (2004). Responses to broken promises: Does personality matter? *Journal of Vocational Behavior* 65, 276-293.

- Katou, A., & Budhwar, P. (2012). The link between HR practices, psychological contract fulfillment, and organizational performance: the case of the greek service sector. *Thunderbird International Business Review* vol. 54, No. 6, pp 793-809.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining up process. *California Management Review*, 37.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Lester, S., Turnley, W., Boodgood, J., & Bolino, M. (2012). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making. What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly* vol. 25, pp. 226-251.
- Lucero, M. A., & Allen, R. E. (1994). Employee benefits: A growing source of psychological contract violations. *Human Resource Management*, Vol. 33, Nro. 3, 425-446.
- March, J. E., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Matthijs Bal, P., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior* Nro. 72, 143-158.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. Thousand Oaks C.A.: Sage Publications.
- Menninger, K. (1958). *Theory of Psychoanalytic Technique*. New York: Basic Books.
- Millward Purvis, L. J., & Cropley, M. (2003). Psychological contracting: Processes of contract formation during interviews between nannies and their "employers". *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76, 213-241.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The academy of management review* Vol. 22, Nro. 1, pp 226-256.
- Ojeda, C. (2001). Francisco Varela y las ciencias cognitivas. *Revista Chilena de Neuro-Psiquiatría* 39(4), 286-295.
- Quiroga, C. (07 de 11 de 2011). Juventud, divino tesoro (también para las empresas). *Revista Apertura*, págs. 66-75.

- RAE. (2001). *Sitio de la Real Academia Española*. Recuperado el 17 de 05 de 2014, de Diccionario de la lengua española (DRAE): <http://lema.rae.es/>
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology, 84*, 529-550.
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology, 75*, 668-681.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly, Vol. 41, Nro. 4*, PP 574-599.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, Vol. 15*, 245-259.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *The Academy of Management Journal, Vol. 37, N°1*, 137-152.
- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History (Archive), Vol. 3 Iss:2* , 204-217.
- Roehling, M. V. (2008). An Empirical Assessment of Alternative Conceptualizations of the Psychological Contract Construct: Meaningful Differences or "Much to do about Nothing"? . *Employ Respons Rights Journal, 20*, 261-290.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal Vol. 2, Nro. 2*, 389 - 400.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions on their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior, 11*, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage.
- Rousseau, D. M. (1998). The "problem" of the psychological contract considered. *Journal of organizational behavior, Nro. 19*, pp 665-671.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 74*, pp. 511-541.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. (1994). Human resource practices: administrative contract makers. *Human Resource Management, 33*, 385-401.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior, 15*, 1-43.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior Num. 19*, 679 - 698.

- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management Vol. 33*, 463 - 489.
- Sayers, J. K., Sears, K. L., Kelly, K. M., & Harbke, C. R. (2011). When employees engage in workplace incivility: The interactive effect of psychological contract violation and organizational justice. *Employ Respons Rights J. Vol. 23*, 269-283.
- Schalk, R., & Roe, R. (2007). Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour 37:2*, pp 167-182.
- Schein, E. (1992). *Psicología en la Organización*. México: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1965). *Organization Psychology*. Engelwood Cliffs: NI.
- Schurer Lambert, L., Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2003). Breach and fulfillment of the psychological contract: A comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology Nro. 56*, 895-934.
- Shermon, G. (2004). *Competency based HRM: A strategic resource for competency mapping, assessment and development centres*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd.
- Shore, L., & Tetrick, L. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. En L. Cooper, & M. D. Rousseau, *Trends in Organizational Behavior, Volume 1* (págs. 91-109). London: John Wiley & Sons.
- Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.
- Stein, D. J. (1992). Schemas in the cognitive and clinical sciences. *Journal of Psychotherapy Integration, 2*, 45-63.
- Stoner, J., & Gallagher, V. (2010). Who cares? The role of job involvement in psychological contract violation. *Journal of Applied Social Psychology, 40, 6*, pp 1490-1514.
- Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology nro. 77*, 493-514.
- Taylere, J. M. (2011). The psychological contract: What is missing? What is next? *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture, Volume 2, Number 1*.
- Thomas, H. D., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 745-767.
- Thompson, J., & Hart, D. (2006). Psychological contracts: A nano-level perspective on Social Contract Theory. *Journal of Business Ethics, 68* , 229-241 .

- Topa Cantisano, G., & Morales Domínguez, F. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 365 - 379.
- Topa Cantisano, G., Palací Descals, F. J., & Morales Domínguez, J. F. (2004). La ruptura del contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol 20 Nro 1 , 31-46 .
- Topa, G., & Morales, J. F. (2004). Dos perspectivas del contrato psicológico: percepción de ruptura y atribuciones según subordinados y jefes. *Revista de Psicología Social Aplicada*, Vol. 14, N°1, 87-106.
- Topa, G., Morales, J. F., & Palací, F. (2005). El cumplimiento del contrato psicológico y su relación con la cultura organizacional para nuevos y veteranos: un análisis multigrupo. *Apuntes de Psicología*, Vol. 23, nro. 1., 53-70.
- Trinidad A., C. C. (2006). La teoría fundamentada "Grounded Theory". La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional. *Centro de Investigaciones Sociológicas. Cuadernos Metodológicos 37. Madrid*, 23-57.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporat restructuring. *Human Resource Management*, Vol. 37, Nro. 1, 71-83.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, Vol. 37, Nro. 1, 71-83.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. En B. M. (ed.), *Research in organizational Behavior*, 1. (págs. 209-264).
- Vasilachis de Gialdino, I. (1992). *Métodos cualitativos I. Los problemas teórico-epistemológicos*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. . *Organization Science*, Vol. 16, Nro 4. , 409-421.
- Wellin, M. (2007). *Managing the Psychological Contract. Using the personal deal to increase business performance*. Bodmin, Cornwall.: MPG Books Ltd.