



TRABAJO INTEGRADOR FINAL PARA LA
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

EL CONTRATO PSICOLÓGICO DE LOS AGENTES DEL CATI
DE LA FUNCIÓN JUDICIAL DE LA RIOJA

AUTOR: XAVIER GASET MAURI (MAT 494)

ASESOR TEÓRICO: PROF. LIC. ROBERTO ROMERO

ASESOR METODOLÓGICO: LIC. HORACIO GALLARDO

DIRECTORA DE CARRERA: LIC. HEBE PERRONE

IUCS FUNDACIÓN HÉCTOR A. BARCELÓ.

LA RIOJA, JUNIO 2018



RESUMEN

En el presente trabajo se identifican, describen y analizan las características del Contrato Psicológico de los Agentes del CATI de la Función Judicial de La Rioja. Se emplea un método mixto de investigación. La tarea cuantitativa se sirve de los datos proporcionados por una adaptación del Cuestionario de Contrato Psicológico propuesto por H. Patrick (2008), a partir del modelo diseñado por D. Rousseau (2000). La tarea cualitativa se realiza a partir de los datos obtenidos en entrevistas con los protagonistas y la información colectada del entorno a partir de informantes claves.

De la integración del análisis se concluye que las características comunes de los vínculos laborales entre los Agentes del CATI y la Función Judicial, no se ajustan a los propuestos por el modelo de D. Rousseau; pero convergen en uno *sui generis*, al que llamamos Tipo Adscriptivo, cuyas particularidades se identifican en la modalidad de ingreso y promoción; las condiciones de la carrera laboral; el vínculo asimétrico con la organización; la consideración entre pares y la posición subjetiva del Agente. Se proponen intervenciones en tres niveles, a fin de producir cambios en lo profundo de la cultura organizacional y de los sujetos de la relación.

PALABRAS CLAVES

Contrato psicológico – Relación laboral – Cuerpos Interdisciplinarios - Función Judicial – Sector Público

ABSTRACT

The main purpose of this paper is to identify, to describe and to analyze the characteristics of the Psychological Contract of the Agents of the CATI at the Judicial Administration of La Rioja province. A mixed method of investigation is used. The quantitative task uses the data provided by an adaptation of the Psychological Contract Questionnaire proposed by H. Patrick (2008) —based on the model designed by D. Rousseau (2000). The qualitative task is carried out from the data obtained in interviews with the protagonists and the information collected from the environment from key informants.

From the integration of the analysis, it is concluded that the common characteristics of the labor links, between the Agents of the CATI and the Judicial Administration does not fit to any of those proposed by the D. Rousseau model; instead of that, they converge in a *sui generis* one, which we call an Ascriptive Type, whose particularities are identified as follow: form of income and promotion; the conditions of the work career; the asymmetric link between the subject and the organization; the consideration between peers and the subjective position of the Agent. Interventions are proposed at three levels, in order to produce changes in the deepest of the organizational culture and the subjects of the relationship.

KEYWORDS

Psychological contract - Labor relationship - Interdisciplinary group - Judicial administration - Public Sector



AGRADECIMIENTOS

Me siento afortunado al tener una larga lista de personas a quienes agradecer el haber llegado a este punto, podría sintetizarlo diciendo que todo el que ha participado de mi vida tiene alguna responsabilidad en ello; pero no va ser así de fácil, este será un largo texto de nombres y razones en el que quiero:

- Agradecer en primer lugar a mi familia, la que me tocó en suerte: a mi madre, tanto por su noble tarea en mi estructuración subjetiva, como por su cariñoso acompañamiento en esta empresa universitaria. A mis hermanas Odile, Lourdes, mi sobrina Santina y la memoria de mi padre, por su amor y confianza. Y también a la familia que pude elegir: Analía y Martín, por todos estos años de acompañamiento y apoyo.

- Agradecer a los responsables directos de mi entrada en el mundo Barceló: Javier y su oportuno consejo en aquellas siestas de la feria del libro; a Belén París que hizo realidad un comentario al pasar, un 29 de diciembre y Ariel, que materializó el compromiso con la institución y se designó el “primer paciente”.

- Agradecer a mis compañeros de oficina: a Graciela (The Boss), Adriana, Fernanda, Graciela A., Laura, Techy, Noemí, Silvia y Gabriel, por el apoyo y estímulo permanente en la tarea de ensamblar las obligaciones laborales y académicas.

- Agradecer a las mujeres de mi vida, que me han enseñado a escuchar y comprender y a los que prestaron voluntariamente sus aparatos psíquicos, sus historias y familias para la práctica y experimentación.

- Agradecer a los compañeros de clase con los que compartí maratónicas jornadas, encuentros de estudio, proyectos de investigación, ansiógenas esperas para rendir y litros de café.

- Agradecer especialmente a los compañeros cuyos objetos internos nos permitieron profundizar la relación, hasta llegar a esa compleja ambigüedad de sentimientos intitulada amistad. A Florencia, Julieta, Lourdes, Luciana y Luz por los viajes, las salidas, las fantasías proyectadas y los juegos compartidos. A Eve, Fer, Guada, la Negra, Pupi y Fede de la “lista negra Psi”, toda gente muy

peligrosa, tanto para el sistema establecido como para los bares de cerveza. Y a Brenda, asesora y guía ad honorem en la ingeniería de este trabajo.

- Agradecer a los profesores que asumieron el compromiso de participar en la construcción del sujeto profesional, mucho más allá del mero acto de impartir conocimientos y evaluar reproducciones. A los que dispusieron del tiempo para escuchar consultas y tuvieron la valentía de ofrecer opiniones. A los que vencieron el estatuto asimétrico de la docencia y crecieron junto con sus estudiantes, dando ejemplo de humanidad.

- Agradecer en particular a Roberto, mi tutor de TIF, por el trato, la disposición y su invitación permanente al compromiso alegre con el ejercicio de la profesión, como una forma de vida.

- Agradecer a la gente del CEU de Madrid, mis compis Ana, Flor, María, Miriam, Stephanie y Sara, las que con su calidez personal y su alegría de vivir, me hicieron sentir parte de sus vidas. Los profes Ana, Gabriel y Jesús, ejemplos de humildad, compromiso y calidad profesional. A Belén, mi compañera de piso en el Polígono Industrial de Ventorro del Cano y de muchas aventuras, en una experiencia de intercambio universitario inolvidable.

- Agradecer a los amigos, como Roy, Santiago, Luis, Alejandro, Fabiana, Noel, Carla, María de los Ángeles, que con pequeños gestos de gran oportunidad y su disposición sincera, me permitieron tener la sensación de poder contar siempre con alguien, sobre todo en los tramos más fríos y oscuros.

- Agradecer profundamente a los que apostaron a que una facultad como el IUCS Barceló fuera posible en La Rioja y trabajan a diario en su crecimiento, la gente de la coordinación: Hebe, Duilio, Viviana, Horacio, como a la plantilla de administración: Barby, Erica, Gustavo, Laura, Marcela, Valle y por supuesto a mis queridas chicas de la biblioteca Daniela y Estela.

ÍNDICE

PRIMERA PARTE

TÍTULO I. ASPECTOS FORMALES DEL TRABAJO.

(P.19) CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

1.1- Planteamiento del problema.

La salud mental como la capacidad para amar y trabajar

1.2- Justificación.

Estudios e Investigación en los Contextos Actuales y Futuros.
Mejorar la comprensión de los procesos, para modificar los resultados.

(P.23) CAPÍTULO 2. OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS

2.1. Objeto de estudio

2.2. Objetivo general.

2.3. Objetivos específicos.

2.4. Preguntas:

(P.26) CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Lógica de investigación

3.2. Tipo de investigación

3.3. Estrategia de investigación

3.4. Variables

3.5. Unidad de análisis y Población de estudio

3.6. Técnicas e instrumentos para recolección de datos

(P.35) CAPÍTULO 4. ORIENTACIÓN TEÓRICA REFERENCIAL

4.1. La mirada psicodinámica y la teoría de las Relaciones Objetales

(P.37) CAPÍTULO 5. ESTADO DE LA CIENCIA

TÍTULO II. ESQUEMA CONCEPTUAL REFERENCIAL OPERATIVO

(P.42) CAPÍTULO 6. CONCEPTOS PERTINENTES.

Cultura Organizacional. Teoría Adoptada y Teoría en Uso. Clima Laboral. Formaciones Intermediarias. Instituciones y núcleos pre-institucionales. Interjuego integración-dispersión

(P.51) CAPÍTULO 7. TEORIAS APLICABLES A LA RELACIÓN LABORAL.

7.1. Teorías sobre la Motivación y la Satisfacción laboral de F. Herzberg.

7.2. Teoría de la Motivación de D. Mc McClellan.

Orientación al Logro. Orientación al Poder. Orientación a la Afiliación

7.3. Teoría de la equidad de S. Adams.

7.4. Anclas de Carrera de E. Schein.

7.5. Las Constelaciones culturales de C. Altschul.

Constelaciones culturales predominantemente cerradas.
Constelaciones culturales predominantemente articuladas.
Constelaciones culturales predominantemente abiertas

(P.59) CAPÍTULO 8. TEORIAS DE BASE PSICOANALITICA.

8.1. Teoría de las Relaciones Objetales.

Las relaciones objetales y el desarrollo del psiquismo. La madre. Vínculos y Fantasías. Aportaciones de Spitz a las relaciones objetales. El efecto regresivo del grupo. Un buen clima. Los Organizadores de Anzieu. Proyección e Introyección.

8.2. Mecanismos de defensa.

Escisión, idealización y negación. Lo bueno, lo malo y lo feo –la culpa.

8.3. Envidia, gratitud y voracidad.

Amor y gratitud. Triangularidad Edípica. Las etapas del desarrollo de las relaciones de objeto de Kernberg.

8.4. La Pulsión según Freud.



La posición subjetiva sádico-masquista. Pulsiones y Deseos.
Defensa. Ordenando el repertorio de las defensas.

8.5. Teoría sobre la psicología del Rumor de Allport y Postman.

La Psicología del Rumor. Un problema de configuración. El orden cultural: factor determinante que ocasiona la deformación. Lo verosímil, lo real y el sentido.

(P.89) CAPÍTULO 9. EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DEL CONCEPTO DE CONTRATO PSICOLÓGICO.

9.1. Concepto de Contrato Psicológico.

Evolución. Visión tradicional y actual.

9.2. Tipología del contrato psicológico relacional y transaccional.

Características de los miembros de una organización según su contrato. El contrato Psicológico como un esquema mental Flexible.

(P.95) CAPÍTULO 10. CONSTRUCCIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.

10.1. Fases y Etapas.

1ª Fase: Creación de los contratos psicológicos. Contratación. 2ª Fase: Mantenimiento de los contratos psicológicos. 3ª Fase: Ruptura de los contratos psicológicos. El valor de confianza.

10.2. Expectativas del Sujeto y de la Organización.

Expectativas laborales del empleador y del empleado.
Expectativas laborales de la Organización

(P.100) CAPÍTULO 11. EJECUCIÓN DEL CONTRATO PSICOLOGICO.

11.1. Factores que favorecen el desarrollo, mantenimiento y Consolidación del contrato psicológico.

Herramientas para el desarrollo del contrato psicológico.

(P.103) CAPÍTULO 12. EFECTOS DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.

12.1. Cumplimiento del Contrato Psicológico.

La conducta ciudadanía organizacional.

12.2. Ruptura y violación del Contrato Psicológico.

La confianza organizacional; Actitudes y conductas de los empleados. Consecuencias de la violación. Ámbitos de repercusión de los efectos.

SEGUNDA PARTE

(P.111) ESQUEMA ETICO EN EL ECRO

TÍTULO III – PRESENTACIÓN

(P.115) CAPÍTULO 13. LA FUNCIÓN JUDICIAL DE LA RIOJA Y EL CATI

13.1. Aspectos generales de la organización de la función judicial.

Reseña histórica. Organización actual. Visión y Misión.

(P.119) CAPÍTULO 14. CREACIÓN DE LOS TRIBUNALES DEL MENOR.

14.1. Juzgado del Menor y Cuerpo Asesor Técnico.

Línea 102 “*Teléfono del Niño*”. La evolución del Cuerpo Asesor Técnico del Juzgado del Menor. Conformación Actual del CATI. Misión, Visión e Incumbencias del CATI.

TÍTULO IV – LECTURA CUANTITATIVA DE LAS CARACTERISTICAS DEL CONTRATO PSICOLOGICO DEL AGENTE DEL CATI

(P.127) CAPÍTULO 15. INTRODUCCION

(P.129) CAPÍTULO 16. MODELO Y HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

16.1. Modelo de análisis

16.2. Características de la tipificación de las relaciones laborales.

Tipo Relacional (TR). Tipo Equilibrado (TE). Tipo Transaccional (TT1). Tipo Transicional (TT2)

16.3. Herramienta de medición



(P.133) CAPÍTULO 17. RESULTADOS Y LECTURA DEL CUESTIONARIO DE CONTRATO PSICOLOGICO

17.1. A. Clasificación del tipo de relación.

Puntaje global. Respuestas de mayor coincidencia. Puntaje parcial significativo. Perfil Vocacional y de oportunidad y conveniencia. Motivaciones de dos grupos antagónicos

17.2. Relación de orientación al tipo relacional: El bloque

Coincidencias con el Tipo Relacional. Indicadores recogidos de las entrevistas. El Perfil de motivación Vocacional

17.3. Relación de orientación transaccional: Una profesional única.

Coincidencias del Tipo Transaccional. Indicadores recogidos de la entrevista. Perfil de oportunidad

17.4. B. Percepción del compromiso/obligación sujeto-organización.

Percepción del Compromiso/Obligación de la Función Judicial. Percepción del Compromiso/Obligación del Agente del CATI. con la Función Judicial. Percepcion del compromiso/obligacion sujeto-organización

17.5. C. Percepción del vínculo sujeto-organización.

Percepción del Vínculo Función Judicial-Agente del CATI. Percepción del Vínculo Agente del CATI-Función Judicial

(P.154) CAPÍTULO 18. SINTESIS Y CONCLUSIÓN

18.1. Síntesis.

Orientación bidireccional del tipo de relación de los agentes del CATI. Doble percepción de los compromisos y obligaciones de la Función Judicial. Lealtad y confianza sin retribución.

18.2. Conclusiones de la lectura cuantitativa

TÍTULO V - ANALISIS CUALITATIVO

(P.159) CAPÍTULO 19. INTRODUCCIÓN

Sólo sé que no sé lo que digo

(P.160) CAPÍTULO 20. LA ESCENA DE ESTUDIO

20.1. Introducción del investigador en escena. El Doctor X.

20.2. Organización e Institución.

El CATI como una institución. Cultura Organizacional. Cultura Organizacional. Clima Laboral. Retrato de Familia de Jorge Guinzburg.

20.3. EL Contrato Psicológico como formación Intermediaria.

Acoplamiento Psíquico Grupal (Organizacional-Institucional).

20.4. El Sujeto de la Relación.

El Agente del CATI. ¿Es la Organización-Institución un sustituto materno? El doble vínculo. G. Bateson. Los organizadores del Sujeto laboral. El derecho de piso. Los organizadores Spitz-Anzieu. Las Instituciones como protección de Ansiedades persecutorias y depresivas. Construcción del espacio intermediario. La organización-estado como reemplazo de la madre. La investidura inevitable y el sentido necesario

20.5. Síntesis.

La Organización y su cultura. EL Contrato Psicológico como vínculo. El sujeto. El Profesional Técnico de la Función judicial. Conclusiones de la interpretación cualitativa.

(P.201) CAPÍTULO 21. EL CONTRATO PSICOLÓGICO DEL AGENTE DEL CATI

21.1. El Tipo de Adscripción

Concepto. Características

21.2. Características del Contrato Psicológico del Agente del CATI

Características del Tipo Adscriptivo. (a) Ingreso y Promoción. (b) Carrera Laboral. (c) Vínculo Sujeto-Organización. (d) Vínculo intersubjetivo con pares (e) Posición del Sujeto

21.3. a. Modalidad de Ingreso y Promoción.

Arbitrariedad como sistema de selección de ingreso y promoción. Imposibilidad de negociar o cuestionar las condiciones de ingreso y trabajo. Débito secreto por el ingreso. Aceptación parcial del sistema de contactos, gracias y favores

21.4. b. Carrera Laboral

Formación y Capacitación autónoma

21.5. c. Vínculo Sujeto-Organización



Alta tolerancia a la falta de respuesta a los reclamos.
Sometimiento y Resignación ante la arbitrariedad como sistema de selección y promoción. Indefensión aprendida e inequidad resignada. Temor a la manifestación de desacuerdo, oposición o reclamo a las autoridades. Falta de confianza en las autoridades. Fuerte compromiso y satisfacción con la tarea y sus destinatarios, identificación con la Organización y sentimiento de pertenencia. Ataque a la investidura subjetiva. Reclamo de un liderazgo paternalista. Incorporación de valores negativos a la cultura organizacional

21.6. d. Vínculo intersubjetivo con pares.

Cuestionamiento por la forma de ingreso. El Sujeto, la medida de todos los otros. La Proyección como defensa. Adopción del Discurso del Amo para el trato con los pares. Teoría Adoptada y de Uso. La posición de excepción.

21.7. e. Posición subjetiva y formación defensiva.

21.8. Síntesis

PARTE FINAL

TÍTULO VI - CONCLUSIONES E INTERVENCIONES

(P.231) CAPÍTULO 22. CONCLUSIONES

22.1. Análisis Cuantitativo.

(a) Contrato Psicológico de orientación al Tipo Relacional y Tipo Transaccional. (b) Doble percepción de los Compromisos y Obligaciones. (c) Un vínculo de Lealtad y confianza sin retribución. Se concluye de la lectura cuantitativa

22.2. Análisis Cualitativo.

La Organización y su cultura. Perfil del Profesional Técnico del CATI de la Función judicial. El Contrato Psicológico.

22.3. El Tipo de Contrato Psicológico de los Agentes del CATI y sus características.

El Tipo Adscriptivo. Características del Contrato Psicológico de los Agentes del CATI. Se concluye de la interpretación cualitativa

(P.243) CAPÍTULO 23. INTERVENCIONES

Limitaciones y acompañamiento. Requisitos para una intervención efectiva. Hacer consciente lo inconsciente. Niveles de intervención.

23.1. Intervención a nivel de autoridades.

Herramientas para el desarrollo del contrato psicológico.
Protocolos de incumbencias. Reconocimiento, estímulo y premio.

23.2. Intervenciones a nivel grupo.

Grupo de reflexión guiado, el ingreso y los cargos. Imágenes autorreferenciales de reconocimiento. Trabajo sobre la mutua representación interna. Construcción consciente de la Cultura Organizacional

23.3. Intervenciones a nivel individual.

Entre pares. Supervisión, Apoyo y contención

TÍTULO VII. REFLEXIÓN Y CIERRE

(P.254) CAPÍTULO 24. ALEGATO POR UNA PSICOLOGIA LABORAL IDIOSINCRÁTICA Y HUMANISTA

24.1. Mirada idiosincrática en el análisis

24.2. Finalidad humanista en la psicología laboral

24.3. Visión tradicional y actual del contrato psicológico

24.4. Contexto futuro

BIBLIOGRAFÍA Y ANEXO

(P.261) BIBLIOGRAFÍA.

(P.265) ANEXO.

1. MODELO DE CUESTIONARIO.



PRIMERA PARTE



TÍTULO I. ASPECTOS FORMALES DEL TRABAJO.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

1.1- Planteamiento del problema. La salud mental como la capacidad para amar y trabajar

1.2- Justificación. Estudios e Investigación en los Contextos Actuales y Futuros. Mejorar la comprensión de los procesos, para modificar los resultados.

CAPÍTULO 2. OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS

2.1. Objeto de estudio

2.2. Objetivo general.

2.3. Objetivos específicos.

2.4. Preguntas:

CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Lógica de investigación

3.2. Tipo de investigación

3.3. Estrategia de investigación

3.4. Variables

3.5. Unidad de análisis y Población de estudio

3.6. Técnicas e instrumentos para recolección de datos

CAPÍTULO 4. ORIENTACIÓN TEÓRICA REFERENCIAL

4.1. La mirada psicodinámica y la teoría de las Relaciones Objetales

CAPÍTULO 5. ESTADO DE LA CIENCIA

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

1.1- Planteamiento del problema

*...sabía que en cualquier sociedad hay alrededor de un 15% de locos.
Sin embargo, la sociedad entera había perdido la razón. Me pregunté:
¿Cómo era posible que gente normal, en apariencia,
hubiera cometido semejantes atrocidades?
Desde ese momento concluí que la tarea más importante de un Psicólogo
consistía en evitar que los cuerdos enloquecieran.¹*

F. Herzberg (1945)

Campo de exterminio de Dachau, Alemania

La salud mental como la capacidad para amar y trabajar

Ya en su momento S. Freud definió la salud mental como la capacidad para amar y trabajar; sobre éste último aspecto, las estadísticas actuales indican que ocupa en promedio un tercio del tiempo de la jornada del individuo adulto. Tiempo en el que el sujeto del trabajo se relaciona con otros diferentes de su familia —la mayor de las veces, extraños a los que no escoge—, con los que debe compartir lugares, tareas, responsabilidades y construir ese espacio común llamado *ámbito laboral*. En este nuevo escenario social, las normativas explícitas e implícitas intentarán regular la interacción de las diferentes expresiones de los sujetos y sus *modos de ser*. Situaciones cotidianas de mayor o menor relevancia; pero que no dejan de producir sus consecuencias, muchas de ellas involuntarias por inconscientes; pero con resultados concretos.

El ámbito de las relaciones entre el trabajador y su organización es, sin duda, muy complejo; no sólo implica cuestiones económicas o legales, sino que cumple funciones sociales muy diversas e importantes involucrando aspectos emocionales y afectivos de los actores intervinientes, junto a procesos cognitivos y comportamentales (Palací y Peiró, 1995), algunos de los que sus

¹ Mejías, C. (2010). *El sillón vacío: Selección y outplacement de talentos en el siglo XXI*. Buenos Aires. Ed. Granica. P. 212

protagonistas podrán estar advertidos y muchos otros que no, o sus razones serán equívocamente referidas, por tanto sus consecuencias.

El marco teórico construido alrededor de la noción de contrato psicológico Parece ser una perspectiva prometedora para abordar estas relaciones complejas y diversas entre el empleado y el empleador, que no se explican por los contenidos de las cláusulas formales del contrato laboral ni la expresión manifiesta de las partes.

Las condiciones del mercado competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones privadas, sobre las que hay abundante estudio e investigación, son circunstancias un tanto diferentes a las del sector público. Este sector se encuentra, en alguna medida, fuera de las prácticas de la economía de mercado, por lo tanto, debemos ajustar el análisis de las investigaciones realizadas en el sector privado, para poder emplear los instrumentos y conclusiones planteados en aquellas, como vía de acceso a la comprensión de las vicisitudes en el sector público.

En la Provincia de La Rioja, la situación laboral del empleado público se mira con ponderación positiva desde fuera; una posición segura, definitiva, con carga laboral y horaria fijos, sin competencia, sin planificación por objetivos o metas, sin castigos; por otro lado, también sin premios. En particular, la Función Judicial desarrolla tareas laborales que le son de competencia exclusiva; por lo que se convierte en la única posibilidad de los interesados en ejercer en dichas áreas.

Sin desconocer lo descrito anteriormente, se requiere una indagación profunda para lograr una imagen más ajustada a la realidad, que permita intervenir en ella, favoreciendo el desarrollo satisfactorio del sujeto, integrando este aspecto de su vida, a partir de los descubrimientos y avances que la psicología, como ciencia que estudia el comportamiento, puede aportar.

1.2- Justificación:

Mejorar la comprensión de los procesos, para modificar los resultados.

La posmodernidad reclama para una vida plena: tener relaciones profundas con la familia, la comunidad y las amistades; desarrollar una actividad productiva; participar en la construcción social y traducir el potencial individual en sentimientos de autovalía, reconocimiento personal y satisfacción que permitan la realización personal.

Denise Rousseau (1989) define al Contrato Psicológico como:

Un conjunto de creencias individuales, que emerge cuando una de las partes, sostiene que la otra parte ha hecho una promesa de futuras compensaciones, o se ha realizado una contribución y en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros.

El paradigma actual impone la imagen del individuo, como un resultado complejo; sobre el que, más allá de su estudio parcializado y fenomenológico, es necesario profundizar, hasta llegar a esas creencias individuales que operan en la base misma de la formación de su conducta individual y comportamiento social.

Es clara la importancia que las organizaciones otorgan a sus equipos humanos, en la tarea de transformar demanda en productos o servicios. Por ello se trabaja tanto en los recursos materiales como en su formación, capacitación y motivación (Capelli, 1999; Hitt, 1998) ².

El mercado en las organizaciones está forzando el cambio de la naturaleza en las relaciones entre las empresas y sus trabajadores,

² Reyes Contreras, Y. et al. *Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones*. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/151001760/Contrato-Psicologico>

orientándose a considerar el *Contrato Psicológico* como una realidad sobre la que hay que operar (Roehling *et al.*, 2000; Kissler, 1994)³.

En tal sentido, los estudios revelan que las organizaciones que atienden a la dinámica de los Contratos Psicológicos con sus miembros, pueden mejorar sus resultados en términos organizacionales y particulares. Premisa que debiera recorrer toda línea de acción de organizaciones estatales. Podemos decir que en el ámbito de la Administración de Justicia el resultado será un agente comprometido con su tarea a partir de la valoración de su tarea y la prestación de un servicio óptimo.

Estudiar y profundizar en las implicancias del contrato psicológico permitiría emplearlo como un instrumento operador en el establecimiento de:

- Relaciones colaborativas (clasificando las expectativas de los miembros);
- Mejorar el desarrollo individual (planificando los intereses comunes);
- Lograr satisfacción laboral;
- Mejorar la productividad de la organización.

Estudios e Investigación en los Contextos Actuales y Futuros

El concepto actual de Contrato Psicológico reúne tanto al Sujeto como a la organización, en tal sentido, los nuevos estudios se orientan a la tarea de pronosticar las variaciones que sufrirá en los nuevos contextos de realidad, una realidad que describen con descenso en el índice de natalidad en los países más desarrollados, demanda de mayores competencias y cualificaciones en el personal, elevada rotación de profesionales y una fuerte competencia entre organizaciones para captar y retener al personal con talento.

En el ámbito privado se persigue la permanencia del empleado fomentando desde un principio el establecimiento de planes de carrera; otorgándoles la posibilidad de conseguir puestos más atractivos o en otros

³ *Ibidem.*



departamentos; pero dentro de la misma organización, evitando tener que abandonarla para mejorarlas condiciones laborales y la carrera profesional.

Se hace imprescindible, en términos de una justa igualdad de trato del individuo, sumar a esta corriente de investigación y desarrollo al ámbito del sector público, pues la diferencia en la finalidad de lucro de las organizaciones, no puede ser un elemento discriminador del interés que se coloca en sus agentes miembros.

CAPÍTULO 2. OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS

2.1. Objeto de estudio

El Contrato Psicológico de los miembros del Cuerpo Asesor Técnico Interdisciplinario de la Función Judicial de La Rioja.

2.2. Objetivo general.

Identificación, descripción y análisis del Contrato Psicológico laboral que vincula a los miembros del Cuerpo Asesor Técnico Interdisciplinario y la Función Judicial de La Rioja.

2.3. Objetivos específicos.

- Medir y analizar las dimensiones del Contrato Psicológico relativas a:
 - a. El tipo de relación que da sustento al contrato psicológico
 - b. El nivel de compromiso y obligaciones entre las partes de la relación laboral
 - c. La fortaleza del vínculo de lealtad y confianza entre las partes de la relación laboral
- Identificar y describir las características propias y distintivas de los contratos psicológicos de los miembros del CATI.
- Analizar las condiciones particulares que describen el vínculo del Agente del CATI con la Función Judicial.
- Elaborar propuestas de intervención.

2.4. Preguntas:

¿Qué tipo de relación caracteriza al contrato psicológico que vincula a los Agentes del CATI con la Función Judicial?



¿Qué percepción tienen los Agentes del CATI, sobre el nivel de compromiso y obligación de las partes de la relación laboral?

¿Qué percepción tienen los Agentes del CATI, sobre la fortaleza del vínculo de lealtad y confianza existente entre las partes de la relación laboral?

¿Qué características propias y distintivas se identifican en los contratos psicológicos de los miembros del CATI?

¿Qué condiciones particulares que describen el vínculo del Agente del CATI con la Función Judicial?

¿Qué tipo de intervenciones se pueden proponer para reforzar o mejorar las condiciones laborales?

CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Lógica de investigación

Metodología mixta: Cuantitativa - Cualitativa

El presente trabajo se basó en una lógica de investigación mixta de tipo cuantitativa-cualitativa, con predominio de esta última (Denzin y Lincoln, 1994). Se estructuró a partir de las dimensiones de análisis propuestas en el modelo de D. Rousseau (2000), las que se midieron con un instrumento adaptado del Cuestionario de Contrato Psicológico de H. Patrick (2008) y se analizaron en profundidad, contemplando los aspectos manifiestos y latentes, a partir de la información obtenida en entrevistas libres con los protagonistas e informantes claves.⁴

La investigación produjo una cantidad de datos que permitieron realizar un primer análisis matemático, del que se obtuvo una imagen del objeto de estudio. Posteriormente se completó la pesquisa con una interpretación cualitativa, en la que se involucró toda la información al alcance, intentando dar sentido a los fenómenos relevados, desde la perspectiva de los sujetos de la particular escena laboral bajo estudio.

En este marco, se tuvo en cuenta un diseño flexible e inductivo, el que alude *“...a la posibilidad de advertir durante el proceso de investigación situaciones nuevas e inesperadas vinculadas con el tema de estudio, que puedan implicar cambios en el diseño”*⁵.

Por esta razón es que se llevaron a cabo algunas modificaciones en torno al objeto de estudio y los objetivos de la investigación. En un primer momento, la investigación pretendía llegar al análisis de la dinámica laboral a partir de la caracterización del Contrato Psicológico como herramienta hábil a tal intelección; pero ante las peculiaridades de esta formación intermediaria, que no permitía el encuadre en la clasificación estandarizada, se decidió la

⁴ Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *“Estrategias de investigación cualitativa”*. P. 66

⁵ *Ibidem* P. 67



profundización en la misma a fin de lograr una base firme sobre la que se pueda construir un modelo de comprensión de los demás fenómenos de la relación laboral.

3.2. Tipo de investigación

Exploratorio - Descriptivo

Dankhe (1986) refiere al alcance que puede tener una investigación científica, clasificando los siguientes tipos: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos⁶. El tipo de diseño elegido para realizar esta investigación fue exploratorio - descriptivo.

Los estudios exploratorios resultan de utilidad cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes; sirven para identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables (Dankhe, 1986). Por su parte, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

7

El Contrato Psicológico es un concepto de la Psicología Laboral con medio siglo de estudio en el sector privado; pero con escasa evaluación o contraste de validez en el sector público y ninguno en el ámbito de la Administración de Justicia en el país. En este estudio en particular se buscó describir las dimensiones de esta variable ya que no se contaba con información previa de su operatividad en la Función Judicial de la Provincia.

3.3. Estrategia de Investigación

⁶ Hernández Sampieri, R. (1997). "Metodología de la investigación". P. 59

⁷ Ibídem P. 60

Estudio de Caso Único

El estudio de Caso, resulta un método eficaz para probar una teoría, que en la práctica clínica ha dado algún resultado, evaluando su validez por analogía, en otros tipos especiales de objetos de investigación.

El presente trabajo adopta el tipo de diseños observacional de Caso único, cuya clave distintiva, a diferencia del diseño experimental, es la ausencia de una manipulación directa de la o las variables independientes (Kazdin, 2001)⁸

S. Morley (2007) señala cuatro usos fundamentales para el uso de este diseño, encontramos que dos de ellos justifican su empleo en este trabajo: a) las peculiaridades clínicas del objeto de estudio, que generan nuevas ideas y tendencias de pensamiento y b) la realización de tareas de investigación propiamente dicha.⁹

A. Roussos (2007) refiere que el diseño de Caso único está basado en sus características muestrales, puede ser útil tanto para los diseños exploratorios descriptivos, correlacionales y explicativos. En la práctica el objeto de estudio puede componerse de un sujeto, dos o un grupo de personas; *“lo que delimita un estudio de Caso único no es la cantidad de casos que se toman en cuenta, sino la forma de análisis de los mismos”*.¹⁰

Los estudios de Caso se han vinculado a diferentes corrientes psicológicas, entre ellas el psicoanálisis. A través de la presentación de caso, con un análisis detallado y profundo de un objeto de estudio, se genera un bagaje de información ilustrativa de una arquitectura teórica sumamente compleja y abarcativa que trasciende a los casos ejemplificadores.¹¹

⁸ Kazdin, A. (2001). *Métodos de investigación en psicología clínica (3ª.ed.)*. México: Pearson Educación.

⁹ Morley, S. (2007). *Single case experiments: why small can be beautiful in behavioural science*. Trabajo presentado en el Workshop on 'Replicated Single Case Methods'.

¹⁰ Roussos, A. (2007). *El diseño de caso único en investigación en Psicología Clínica. Un vínculo entre la investigación y la práctica clínica*, Revista Argentina de Clínica Psicológica vol. XVI, núm. 3, noviembre, 2007, pp. 261-270, Fundación AIGLE, Buenos Aires, Argentina.

¹¹ En el "Análisis de la fobia de un niño de cinco años" (1909), S. Freud da cuenta del exhaustivo registro documental que el padre del pequeño Hans le remite, notas con sus diálogos, sueños y fantasías, a

El pensamiento contemporáneo sobre cómo ocurren y se desarrollan los hechos o acontecimientos sociales (...) funciona midiendo las relaciones entre elementos medidos en lugar de explicar cómo esas relaciones producen los resultados que deseamos comprender. Por tanto, confío en lo que suele denominarse “estudio de casos”; estudios exhaustivos de situaciones particulares, organizaciones o tipos de acontecimientos.¹²

H. Becker (2016) propone razonar a partir de casos respondiendo: “¿Cómo se llega del conocimiento detallado de un caso, a ideas más generales sobre cómo funciona la sociedad o una parte de ella?”, y sugiere para eso que:

Debería tomarse en cuenta y utilizarse todo cuanto está presente o vinculado con una situación que deseo comprender. Si está allí, está haciendo algo, por poco importante que parezca, por muy discreto que sea. Hacer foco sobre una pregunta de investigación definida con nitidez y con límites acotados nos lleva a ignorar todo lo demás o descartarlo como un error azaroso o, de alguna otra forma, dejar de prestarle atención.¹³

Las condiciones personales de los postulantes-ingresantes a la función judicial –como el parentesco, vínculos y relaciones con personas influyentes-, a un cargo en la función pública, se pueden tomar como una referencia propia de la cultura informal, detalle que se pretende esconder y que recibe el tratamiento vulgar del “chisme”. Sin embargo, resultan la más de las veces, indicadores determinantes para comprender el resultado de las relaciones y vínculos sociales, red de la que no escapa el ámbito laboral.

Una observación rigurosa invariablemente muestra que, incluso en las situaciones más ordinarias, obran más que algunas variables de

partir de las cuales realiza un estudio en el que describe el desarrollo del caso, mostrando cómo la evolución de Hans corrobora los descubrimientos expuestos en textos anteriores: *La interpretación de los sueños* (1900) y *Tres ensayos de teoría sexual* (1905).

¹² Becker, H. (2016). Mozart, el asesinato y los límites del sentido común: cómo construir teoría a partir de casos, Ed. Siglo XXI Editores, Buenos Aires, 2016.

¹³ Becker, H. (2016). Mozart, el asesinato y los límites del sentido común: cómo construir teoría a partir de casos, Ed. Siglo XXI Editores, Buenos Aires, 2016.

fácil medición, y que en una situación todo tiene algún efecto en lo que pasa luego (...) todo cuanto quede fuera del análisis o de la recolección de datos, quizá porque uno no es consciente de que eso está presente, quizá porque es muy difícil de encontrar –y, tanto más, de medir–, sigue de todas formas allí, funcionando, teniendo efecto. (H. Becker, 2016)¹⁴

Este tipo de trabajos no produce generalizaciones atemporales sobre relaciones entre variables que se cristalizan y perduran como los postulados de las ciencias duras; pero *“una comunidad científica que funciona se desarrolla menos por acumular montones de conclusiones que por crear un flujo continuo de nuevos problemas para resolver”¹⁵*, por lo que abordaremos la complejidad del sujeto y de su vida social, como un campo histórico dinámico, productor de nuevas ideas, problemas que investigar y categorías de elementos, sin afán de agotar la mirada ni el ejercicio de reflexión.

Toma de material clínico.

Existen dos tendencias en la investigación: los que sostienen que el material clínico es propio y único de un proceso, por lo cual debe ser organizado y recolectado para cada investigación, planteando *a priori* las condiciones del control de las variables. Por este camino se limita el aprovechamiento de un recurso tan escaso y costoso como el material clínico a los límites propuestos para la investigación. Por otra parte, hay investigadores que sostienen que el material clínico puede ser previo al diseño de investigación, cuya única condición, es plantear los criterios de análisis de los datos previamente a conocerse el material. El inconveniente en este caso, es contar con todo el material necesario, sobre el que de previo no se pensó una forma investigativa. Consideramos que la presente exploración, requiere una estructura proposicional, como así también cierta flexibilidad que permita para emplear en el máximo de su potencial, el material recolectado, sin limitarse radicalmente al planteo previo.

¹⁴ *Ibíd*em

¹⁵ *Ibíd*em

Ventajas y desventajas.

Los diseños de Caso único poseen una baja potencia lógica de generalización deductiva; pero se puede obtener inferencias válidas y generalizables con el estudio de casos únicos, a partir de la realización de réplicas de la investigación original (Fishman, 2005).

Si bien el CATI cómo un cuerpo asesor de profesionales que trabajan de modo interdisciplinario, es único en la función judicial de la provincia, el análisis del contrato psicológico que vincula los miembros con la organización, se puede replicar en diferentes oficinas de la administración de justicia, a los fines de producir inferencias correlacionales válidas para la población de este sector de la Administración pública.

Sugerencia que enfáticamente realizamos a partir del presente, para continuar con la investigación en las diferentes áreas de la Función Judicial - incluyendo los Ministerios Públicos de la Defensa y Fiscalía-.

Una característica requerida al momento de pensar la sistematización en las réplicas, es el factor de heterogeneidad de los sujetos, lo que permitirá obtener inferencias más consistentes, si se producen replicaciones satisfactorias en sujetos con características distintas, como edad, raza, clase social, estudios y en el que caso laboral los puestos de trabajo, sus incumbencias y responsabilidades. Lo que apoya la validez del empleo de este diseño, en la continuidad de la línea de investigación propuesta.

La significación clínica de los resultados de un estudio de Caso puede mejorarse utilizando medidas objetivas, es reconocida la conveniencia de utilizar un enfoque cualitativo y cuantitativo para evaluar las conductas con resultados estadísticamente significativos. En razón de tal, se propone para el diseño de las réplicas, la incorporación de técnicas gráficas que den cuenta del fenómeno particular en el ámbito laboral y de cuestionarios aplicados y ajustados específicamente para la administración de justicia.

A favor de esta elección, podemos señalar la capacidad de generar hipótesis, la capacidad de establecer la naturaleza y condiciones de una

supuesta relación causa efecto y la capacidad de trabajo con situaciones atípicas (S. Morley, 2007).

Se agrega a las razones de la elección de este diseño, el hecho de que el estudio de Caso único es muy útil como argumento contrafáctico, ya que permite cuestionar las nociones que son consideradas universalmente aplicables, en este caso, las características del Contrato Psicológico laboral, que analizamos en el Sector Público.

Cabe agregar, por último, que los Estudios de Caso Único resultan sumamente adecuados como parte de un proceso inferencial abductivo -en el sentido que le atribuye Peirce-, posibilitando con la identificación de los rasgos propios de un caso, explicar esa realidad en base las reglas y modelos generados. Permite la comprensión situacional promoviendo la generación de inferencia por analogía, en tanto las reglas que permiten comprender un caso pueden servir para comprender una nueva situación.¹⁶

3.4. Variables

Variable: Contrato Psicológico

Dimensiones: (a) Tipo de relación laboral; (b) Nivel de compromiso y obligaciones entre las partes de la relación laboral y (c) Fortaleza del vínculo de lealtad y confianza entre las partes de la relación laboral

Subdimensión: (b1) Percepción del Compromiso y Obligación de la Organización para con el Agente; (b2) Percepción del propio Compromiso y Obligación con la Organización; (c1) Percepción de la confianza y lealtad de la Organización para con el Agente y (c2) Sensación de confianza y lealtad del Agente con la Organización

Indicador empírico: (a) Hago este trabajo sólo por dinero / Estoy fuertemente involucrada en mi lugar de trabajo; (b) Preocupación por el bienestar personal del empleado / Hacer sacrificios personales a favor de la

¹⁶ Morley, S. (2007). *Single case experiments: why small can be beautiful in behavioural science*. Trabajo presentado en el Workshop on 'Replicated Single Case Methods'.



Organización; (c) No la incluyen en la toma de decisiones relativas a su Área de trabajo / No confío en mis superiores de la Organización.

Fuente: Agentes del CATI

Instrumento: Cuestionario de Contrato Psicológico y Entrevistas Semidirigidas

3.5. Unidad de análisis y Población de estudio

Al seleccionar una muestra, se requiere de previo definir la *unidad de análisis: quiénes serán medidos*. Luego se procede a delimitar la población sobre la que se pretende generalizar los resultados, entendiéndola como *el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selítiz, 1974)¹⁷*.

Este trabajo toma como unidad de análisis al Cuerpo Asesor Técnico Interdisciplinario de la Función Judicial de la provincia de La Rioja —CATI—, y como población a la totalidad de los miembros del cuerpo, formado por profesionales de la Medicina y de la Enseñanza Especial, licenciados en Trabajo Social, Psicología, Psicopedagogía, Terapia Ocupacional, Servicios Sociales y personal administrativo.

3.6. Técnicas e instrumentos para recolección de datos

Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

Sabino, C. (2000).

Con el fin de abordar de manera más completa la compleja trama del fenómeno investigado, se decidió realizar una *triangulación inter metodológica* (Denzin, 1970), combinando metodologías cuantitativas y cualitativas, tanto en

¹⁷ Hernández Sampieri, R. (1997). "Metodología de la investigación". P. 171

la recolección, como el análisis de los datos, a fin de lograr mayor confianza en la interpretación de los datos en su conjunto.

La recolección de datos se produjo por un lado, con el empleo de un cuestionario autoadministrado de *corte cuantitativo*, sobre la versión de H. Patrick¹⁸ del modelo de evaluación de Contrato Psicológico de D. Rousseau (2000). Cabe aclarar que el mismo se tradujo y adaptó para el CATI¹⁹ incorporando las siguientes expresiones: '*Coordinador*' en lugar de 'jefe inmediato'; '*Tribunal Superior de Justicia*' en lugar de '*autoridades de la Organización*' y '*Función Judicial*' en lugar de '*Organización*'. Por el otro, como *técnicas de corte cualitativo*, se realizaron entrevistas semidirigidas a los miembros del CATI y entrevistas dirigidas a diferentes informantes claves.

Al considerar de importancia crítica el estado emocional y la perspectiva subjetiva de los miembros del objeto de estudio, las entrevistas se fueron pautando por decisión de los miembros del CATI, en el ámbito que resultara de mayor comodidad y por un tiempo no menor a una hora y media. Se entrevistó a la totalidad de ellos con el fin de lograr un conocimiento profundo y detallado acerca del fenómeno a investigar. Las preguntas iniciales fueron abiertas, permitiendo la emergencia de temas de interés de los entrevistados; asimismo, luego de una serie de entrevistas libres con el Coordinador del Cuerpo, se consideró necesario indagar en los encuentros con el resto de los integrantes, sobre: la modalidad y razones del ingreso a la Función Judicial; las expectativas previas y actuales; la relación con pares y autoridades; los compromisos y obligaciones que deberían asumir los agentes y la organización, así como la percepción del vínculo de lealtad y confianza.

Se entrevistó también en calidad de informantes clave, a fin de completar la narrativa de la escena laboral del CATI, al Juez y los Secretarios del Juzgado del Menor, profesionales del foro local y agentes del resto de la Función Judicial.

¹⁸ Patrick, Harold Andrew, Psychological Contract and Employment Relationship. disponible en <https://ssrn.com/abstract=1284775>.

¹⁹ Se agrega el modelo traducido y adaptado del Cuestionario de Contrato Psicológico de H. Patrick, en el Anexo de este trabajo.

CAPÍTULO 4. ORIENTACIÓN TEÓRICA REFERENCIAL

El presente trabajo toma como estructura ordenada, para el análisis de la realidad del objeto de estudio, un instrumento creado en el marco conceptual de la psicología cognitiva comportamental —El Cuestionario de Contrato Psicológico de H. Patrick—, cuyos resultados se analizan a la luz de autores afines.

Se considera, sin embargo, la necesidad de profundizar en los contenidos que son fuente y razón de las construcciones vinculares del sujeto, los que, como aquellos mismos autores definen, se encuentran *subyacentes* a la consciencia del sujeto, como *premisas básicas* de un sistema cultural que no se revisa.

En tal sentido, se profundiza en el análisis de las dimensiones propuestas por el modelo de D. Rousseau (2000), para el estudio del Contrato Psicológico —sobre el que se diseña el cuestionario referido—, a partir del material obtenido en entrevistas, desde una comprensión psicodinámica de la conducta del sujeto, planteada originalmente por S. Freud y su estructuración a partir de las relaciones primarias de objeto como lo propuso M. Klein y lo continuaron autores como R. Spitz, R. Kaës, W. Bion y D. Anzieu.

La mirada Psicodinámica y las Relaciones Objetales.

La orientación psicodinámica sigue la línea del pensamiento psicoanalítico de la posmodernidad, se basa en que la conducta es siempre un acto con sentido y finalidad, con independencia de que el sujeto posea o no conocimiento de los mismos. Desde esta metodología se pretende la exploración y objetivación de ese mundo interno del que el sujeto no tiene conocimiento, considerando al Inconsciente como el asiento verdadero del sujeto, en tanto le da sentido y fundamento a la conducta.

Esta posición supone como principios que (1) gran parte de la actividad psíquica se produce al margen de la consciencia y tanto la conducta como las

formaciones sintomáticas están influenciadas por múltiples y complejos factores causales y (2) la experiencia de un individuo es particular de sí mismo y sus circunstancias, por lo que no se puede captar fielmente por métodos estandarizados que no atiendan a esa singularidad.

Freud propone tres series de causas que actúan relacionadas y dependientemente unas de otras, que conceptualiza como series complementarias, estableciendo un criterio referido a la causalidad tanto de la patología como del desarrollo en salud. La primera serie refiere a los factores hereditarios y congénitos, la segunda a las experiencias infantiles y la tercera los factores desencadenantes o actuales. Las dos primeras constituyen la disposición del sujeto. Los factores hereditarios y congénitos —potencialidades y capacidades contenidas hereditariamente—, se van a desplegar a partir de la interacción con los otros factores de las series complementarias. La segunda serie que está constituida por las experiencias infantiles, aquellas que ocurren en una época de estructuración del psiquismo y de formación de la personalidad.

A partir de esta propuesta, se construyó una línea teórica llamadas Teorías de las Relaciones Objetales, que estudia el vínculo del niño con la madre y las estructuras intrapsíquicas que se derivan de la internalización de ese vínculo.

La teoría psicoanalítica de las relaciones objetales representa el estudio psicoanalítico de la naturaleza y el origen de las relaciones interpersonales y de las estructuras intrapsíquicas que derivan de las relaciones internalizadas del pasado, fijándolas, modificándolas y reactivándolas con otras en el contexto de las relaciones interpersonales presentes. Para Laplanche y Pontalis (1996) el término "relación objetal" es utilizado para designar el *"... modo de relación del sujeto con su mundo, relación que el resultado complejo y total de una determinada organización de la personalidad, de una aprehensión más o menos fantaseada de los objetos y de unos tipos de defensa predominantes"*²⁰.

²⁰ Laplanche, J. y Pontalis, J.-L. (1967). *Diccionario de Psicoanálisis*. 1era Ed. 6ta reimp. 2004. Ed. Paidós, Buenos Aires, p. 359

CAPÍTULO 5. ESTADO DE LA CIENCIA

La actividad laboral ha sido estudiada desde la perspectiva de la psicología en prácticamente todos sus aspectos y desde diferentes marcos teóricos, siendo el modelo Cognitivo-Conductual el más empleado en los trabajos de investigación empíricos.

Existen numerosas investigaciones que refieren a los diferentes aspectos del Contrato Psicológico, la gran mayoría de ellos se han desarrollado con foco en las organizaciones privadas o del tercer sector, siendo escaso el material que se orienta al análisis del Contrato Psicológico en las organizaciones públicas (Gracia, Peiró y Mañas, 2007)²¹. Tanto de éstos como de aquellos se toman para este trabajo, las referencias que resultan pertinentes.

En cuanto al Contrato Psicológico en particular, las bases teóricas han sido asentadas por autores como C. Argyris (*Understanding Organizational Behavior*, 1960; *Organización y la innovación*, 1965), Levinson (*Men, management and mental health*, 1962, *Actitudes absurdas ante la motivación*, 1974) y E. Schein (*Organizational Psychology*, 1965), sobre cuyos trabajos se han realizado numerosas investigaciones, en cuanto a las etapas: construcción, desarrollo, cumplimiento y ruptura; trabajos en los que esta investigación se apoya, entre las que se destacan los múltiples trabajos en el diseño de un modelo de análisis por parte de D. Rousseau²² y sus colaboradores, los aportes de C. Alonzo²³, las adaptaciones al castellano de G. Tena Tena²⁴ y las formas de medir sus dimensiones, propuestas por H. Patrick²⁵

²¹ Gracia, F. Peiró, J. M. y Mañas, M. (2007) El contrato psicológico en la Administración pública. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317602008.pdf>

²² Rousseau, D. (1989). *Psychological and Implied Contracts in Organizations*. Disponible en: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1769959/mod_resource/content/2/texto%2010%20Denise%20Rousseau_Psychological%20and%20Implied%20Contracts%20in%20Organizations.pdf

Rousseau, D. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/228910231_Psychological_Contract_Inventory_Technical_Report.

²³ Alonzo, C. (2009). *Clima laboral y contrato psicológico*. VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires "La crisis como

En materia de estudios sobre organismos públicos, a nivel iberoamericano hay algunas investigaciones, como la de A. Loli y colaboradores, en la que realiza una comparación entre organizaciones públicas y privadas en Lima²⁶, o sobre personal sanitario y de fuerzas de seguridad en España. En lo que refiere a la Administración Pública de Argentina, existen investigaciones generales como las de I. Felcman (2009)²⁷, mientras que sobre la Administración de Justicia en particular, los trabajos e investigaciones no han tenido en cuenta la problemática laboral como una preocupación principal. Se destacan, sin embargo, las publicaciones de P. Labrada, en las que se recoge su experiencia personal como juez, y trata de la motivación²⁸ y la gestión de servicio de justicia²⁹; pero en cuanto al objeto de estudio del presente trabajo, no se encontraron estudios o investigaciones específicas en el país.

oportunidad: Abordajes creativos desde la Psicología del Trabajo". Buenos Aires. Disponible en: http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/CLIMA/1.pdf

²⁴ Tena Tena, G. *El contrato psicológico: relación empresa-trabajador*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/284117.pdf>

²⁵ Patrick, H. *Psychological Contract and Employment Relationship*. Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1284775

²⁶ Loli, A., Navarro, V. Del Carpio, J. et al. (2017). *El contrato psicológico, el desempeño y la satisfacción en empleados de organizaciones públicas y privadas de Lima*. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/13523>

²⁷ Felcman, I. y Blutman, G. Nuevos modelos de gestión pública. Ed. Temas, Buenos Aires. Disponible en: <http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/30/07%20-%20Isidoro%20Felcman%20-%20Nuevos%20modelos%20de%20gestion%20publica.pdf>

²⁸ Labrada, P. A. (2006). *La motivación en los organismos Judiciales*. Ed. Nova Tesis, Rosario.

²⁹ Labrada, P. A., Courtade, C. y Cara, A. (2006). *Manual de gestión para el servicio de Justicia*. Ed. Nova Tesis, Rosario

TÍTULO II. ESQUEMA CONCEPTUAL REFERENCIAL OPERATIVO

CAPÍTULO 6. CONCEPTOS PERTINENTES.

Cultura Organizacional. Teoría Adoptada y Teoría en Uso. Clima Laboral. Formaciones Intermediarias. Instituciones y núcleos pre-institucionales. Interjuego integración-dispersión

CAPÍTULO 7. TEORIAS APLICABLES A LA RELACIÓN LABORAL.

- 7.1. Teorías sobre la Motivación y la Satisfacción laboral de F. Herzberg.
- 7.2. Teoría de la Motivación de D. Mc McClellan. Orientación al Logro. Orientación al Poder. Orientación a la Afiliación
- 7.3. Teoría de la equidad de S. Adams.
- 7.4. Anclas de Carrera de E. Schein.
- 7.5. Las Constelaciones culturales de C. Altschul. Constelaciones culturales predominantemente cerradas. Constelaciones culturales predominantemente articuladas. Constelaciones culturales predominantemente abiertas

CAPÍTULO 8. TEORIAS DE BASE PSICOANALITICA.

- 8.1. Teoría de las Relaciones Objetales. Las relaciones objetales y el desarrollo del psiquismo. La madre. Vínculos y Fantasías. Aportaciones de Spitz a las relaciones objetales. Un buen clima. Proyección e Introyección.
- 8.2. Mecanismos de defensa. Escisión, idealización y negación. Lo bueno, lo malo y lo feo –la culpa.
- 8.3. Envidia, gratitud y voracidad. Amor y gratitud. Triangularidad Edípica. Las etapas del desarrollo de las relaciones de objeto de Kernberg.
- 8.4. La Pulsión según Freud. La posición subjetiva sádico-masoquista. Pulsiones y Deseos. Defensa. Ordenando el repertorio de las defensas.
- 3.5. Teoría sobre la psicología del Rumor de Allport y Postman. La Psicología del Rumor. Un problema de configuración. El orden cultural:

factor determinante que ocasiona la deformación. Lo verosímil, lo real y el sentido.

CAPÍTULO 9. EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DEL CONCEPTO DE CONTRATO PSICOLÓGICO.

9.1. Concepto de Contrato Psicológico: Evolución. Visión tradicional y actual.

9.2. Tipología del contrato psicológico relacional y transaccional. Características de los miembros de una organización según su contrato. El contrato Psicológico como un esquema mental Flexible.

CAPÍTULO 10. CONSTRUCCIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.

10.1. Fases y Etapas. 1ª Fase: Creación de los contratos psicológicos. Contratación. 2ª Fase: Mantenimiento de los contratos psicológicos. 3ª Fase: Ruptura de los contratos psicológicos. El valor de confianza.

10.2. Expectativas del Sujeto y de la Organización. Expectativas laborales del empleador y del empleado. Expectativas laborales de la Organización

CAPÍTULO 11. EJECUCIÓN DEL CONTRATO PSICOLOGICO.

11.1. Factores que favorecen el desarrollo, mantenimiento y Consolidación del contrato psicológico. Herramientas para el desarrollo del contrato psicológico.

CAPÍTULO 12. EFECTOS DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.

12.1. Cumplimiento del Contrato Psicológico. La conducta ciudadanía organizacional.

12.2. Ruptura y violación del Contrato Psicológico. La confianza organizacional; Actitudes y conductas de los empleados. Consecuencias de la violación. Ámbitos de repercusión de los efectos.



TÍTULO II - ESQUEMA CONCEPTUAL REFERENCIAL OPERATIVO

Al entender al mundo laboral como un campo en el que diferentes objetos se vinculan e interaccionan con una orientación final (K. Lewin, 1951)³⁰, la comprensión cabal de las implicancias e interrelaciones del Contrato Psicológico, como parte de aquel, requiere de previo, revisar algunos conceptos necesarios para el posterior desarrollo en profundidad el constructo objeto de análisis.

En tal sentido, en este capítulo se repasará brevemente los conceptos de: Cultura Organizacional (E. Schein), Clima Laboral (M. Poole y R. Mc Phee), Formaciones Intermediarias (R. Kaës), Núcleos pre-institucionales (F. Ulloa). En el punto dos se verán las propuestas teóricas específicas que dan cuenta de los fenómenos de la relación laboral: Teorías sobre la Motivación y la Satisfacción laboral (F. Herzberg); Teoría de la Motivación (D. Mc McClellan); Teoría de la equidad (S. Adams); Anclas de Carrera (E. Schein); Las Constelaciones culturales (C. Altschul). El capítulo se completa con los aportes teóricos de base psicoanalítica, que dan cuenta del desarrollo del sujeto, en tanto ser social, a fin de rastrear las causas que subyacen a su comportamiento y concepción de la realidad: Teoría de las Relaciones Objetales (M. Klein, R. Spitz, D. Winnicott, M. Mahler, O. Kernberg); Teoría sobre la psicología del Rumor (Allport y Postman).

³⁰ Lewin, K. (1988). *La teoría de campo en las ciencias sociales*. Paidós. Barcelona

CAPÍTULO 6. CONCEPTOS PERTINENTES.

Es el conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan constantemente entre cualquier individuo y otros miembros y dirigentes de la organización”.
(Contrato Psicológico, E. Schein, 1992)

Cultura organizacional

El Término cultura tiene muchos significados y connotaciones; se la emplea para dar cuenta del comportamiento desplegado en las relaciones intersubjetivas, de las normas creadas para regular aquellos o los valores dominantes que guían las conductas en una determinada época histórica; es también utilizada para referirse desde los códigos de un grupo a la filosofía de una organización, así como los caminos para progresar en ellos.

De las múltiples acepciones del término, aplicada al contexto organizacional, E. Schein (1988) llama cultura a:

...un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.³¹

Por su parte J. Etkin y L. Schvarstein, expresan que la *cultura organizacional* es un componente activo y movilizador, que puede estar o no formalizado; un sistema que se encuentra en interacción con otro más amplio del cual forma parte (la sociedad).

A los efectos del análisis organizacional, la cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. Tratándose de un marco de referencia, la cultura

³¹ Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Ed. Plaza y Janes S.A. Barcelona. pp. 25-26



*no atiende soluciones puntuales (...) pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.*³²

Para E. Schein (1988), la cultura organizacional “*debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida*”, que no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

Se trataría de un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Marco formado por un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales, cuya manifestación toma cuerpo en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos de sus acólitos.

Modelo de E. Schein (1988): Los niveles de cultura.

Nivel uno	Entorno Físico y Social
	Observación sencilla. Captación del significado, la interrelación y los esquemas compleja. Requiere una atenta tarea continuada. Ej. Espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje escrito y hablado, producciones artísticas, conducta expresa
Nivel Dos	Valores
	Idea de lo que DEBE SER a diferencia de lo que ES. Guía que permite actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles por su complejidad o novedad. Valores Añadidos. Predicen lo que la gente DIRÁ en determinadas situaciones pero no lo que HARÁ
Nivel Tres	Presunciones Básicas Subyacentes
	Permiten descifrar la estructura que habilita la predicción de la conducta Futura. No permiten variaciones, aparecen como existentes desde siempre.

³² Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio. Ed. Paidós, (5ta Ed. 2000), Buenos Aires

Luego de proponer un ordenamiento fenomenológico, E. Schein (1988) sostiene que la *esencia* del término cultura, corresponde al nivel más profundo -presunciones y creencias de los miembros-, opera de modo inconsciente y define una interpretación de la visión, la empresa y su entorno, “...*la cultura es un producto aprendido de la experiencia grupal, sólo localizable allí donde haya un grupo definible y poseedor de una historia significativa*”.³³

Teoría Adoptada y Teoría en Uso

En clave de las *presunciones y creencias* referidas por E. Schein (1988), C. Argyris y D. Schön (1999)³⁴ proponen comprender el comportamiento de los sujetos, a partir de dos construcciones que guían la acción: La Teoría Adoptada y la Teoría en Uso.

La primera consiste en todo lo que la persona piensa y dice respecto a la práctica. Esta teoría se compone por la cosmovisión de la persona respecto a las cosas, a sus valores, patrones, esquemas, e ideas que considera propias y ciertas. Sin embargo, ésta teoría no es la que gobierna su comportamiento; la conducta es en realidad consecuencia de la Teoría en Uso.

Argyris y Schön (1999) plantearon a partir de este juego de teorías, lo que los individuos quieren pensar y desean hacer por un lado y cómo realmente se comportan en una situación determinada por el otro. Esta última realidad, contenida en la que denominan *Teoría en uso*, aquella que se refleja en la acción concreta.

Las teorías en uso especifican las estrategias que permiten al individuo resolver aspectos de su vida diaria y darle forma a los comportamientos que se desarrollan en la práctica; incluyen todo el conocimiento de lo *qué se hace* y los *resultados* obtenidos por las acciones. En este sentido, la coherencia entre los pensamientos y las acciones de un individuo, se encuentra en la congruencia entre la Teoría de Uso y la Adoptada.

³³ Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Ed. Plaza y Janes S.A. Barcelona. p. 24

³⁴ Argyris, C. y Schön, D. (1999). *Acerca de las “teorías en uso” y las “teorías adoptadas”*.

Clima Laboral

El concepto de clima laboral se origina como “un concepto metafórico derivado de la meteorología” (Bernard Schneider, 1975)³⁵, de ella toma analógicamente clasificaciones que aplica tanto a las organizaciones, como al conjunto de prácticas y procedimientos organizacionales que mantienen determinadas regularidades; pero que también revelan condiciones dinámicas.

En cuanto a precursores específicos, se atribuye al psicólogo de origen alemán Kurt Lewin (1988), la autoría de la idea que dio forma a nuestra actual noción de clima organizacional (Silva, 1996). Según este autor, el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea. Llamó a esta conjunción “campo o medio psicológico” y lo expresó en la siguiente fórmula: $C = f(P \times E)$, en donde C es el comportamiento, f la función, P la persona y E el entorno o medio.³⁶

Este “clima” suponen un universo de datos que *per se*, no configuran valoración alguna, sino hasta que se describen, clasifican mensuran sus factores constitutivos. Es una construcción grupal realizada a partir de la ponderación valorativa individual, de datos objetivos que los miembros del grupo observan, perciben, interpretan, sienten y actúan, dando forma cognitivamente a la realidad que los envuelve.

La construcción del Clima responde a una configuración grupal generadora de representaciones mentales comunes -a partir de mapas cognitivos individuales-, con el fin de organizar la complejidad del contexto de la organización. Las respuestas emergentes de los procesos de socialización que construyen el clima, llevan una impronta histórica que convierte a las sucesivas interacciones en significados y percepciones comunes frente al contexto. No importa si las creencias o significados compartidos son reales o no, su validación estaría en el “consenso social” (C. Alonso, 2009).

Concuerdan en esta línea argumental M. Poole y R. Mc Phee (1985), cuando definen al Clima Laboral como: “una actitud colectiva, producida

³⁵ Schneider, B. (1975) *Organizational Climate and Culture*.

³⁶ Lewin, K. (1988). *La teoría de campo en las ciencias sociales*. Paidós. Barcelona

continuamente y reproducida por las interacciones de los miembros, un producto cultural, ni objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo, puentes que entrelazan las perspectivas de diversos individuos”.

R. Kaës propone que, este espacio *intersubjetivo*, es generado por la institución-organización en su tarea de vincular, reunir y administrar procesos subjetivos heterogéneos; un espacio que se encuentra entre el sujeto y el grupo, que involucra a los dos; pero a ninguno pertenece con exclusividad. Esta doble relación sujeto-organización y sujetos-entre sí, producirá frutos que el autor llama *formaciones intermediarias* –como el *contrato narcisista* y el *pacto de negación*–, vías regias para habilitar la ficción de un *acoplamiento psíquico grupal*.

*En efecto, la ligazón y composición de las formaciones y procesos psíquicos entre los sujetos se efectúan necesariamente para que se mantengan o transformen los vínculos intersubjetivos en el grupo como conjunto. Este trabajo psíquico de ligazón y disociación, este proceso de transformación se cumple mediante la construcción común de un aparato psíquico de agrupamiento (o aparato psíquico grupal)*³⁷.

*Recuerdo brevemente sus principios: las formaciones de la grupalidad psíquica funcionan como organizadores de este aparato. El acoplamiento implica que algunas funciones psíquicas se vean inhibidas o reducidas y que otras, en cambio, resulten electivamente movilizadas, manifestadas y transformadas; el acoplamiento se efectúa según modalidades donde prevalecen, entre cada sujeto y el conjunto, o relaciones isomórficas (imaginarias, metonímicas), o relaciones homomórficas (simbólicas, metafóricas).*³⁸

³⁷ El concepto de *Appareil Psychique Groupal* es propuesto por R. Kaes a principio de los años '70, como un modelo teórico destinado a dar cuenta del proceso de apareamiento o acoplamiento intersubjetivo de los miembros de un grupo y de las formaciones derivadas de esa realidad psíquica. En las traducciones al español se ha empleado el término 'Aparato', una de las posibles acepciones de 'Appareil', sin embargo, R. Romero considera más apropiado, en tanto no se trata de una realidad de interacción material entre las partes, como lo sería un reloj de engranajes, el empleo del vocablo 'Acoplamiento', como si se tratara del velamen de un navío, en el que cada una de las velas tiene una función y colabora a un resultado final; pero actuando de manera indirecta sobre las demás, a las que no puede acceder directamente, como resulta en la interacción de las instancias psíquicas individuales.

³⁸ Kaës, R. (1994). La palabra y el vínculo: procesos asociativos en los grupos. Ed. Amorrortu, Buenos Aires, 2005



Formaciones Intermediarias

Para R. Kaës la realidad psíquica en el grupo es distinta a la del psiquismo individual de los participantes, tiene características propias, funciones diferenciadas y corresponde a un espacio intermedio que se construye mediante la vinculación de los sujetos.

Por intermedio del Pacto Narcisista el grupo exige y reserva un lugar para el sujeto, significándolo a partir del conjunto de voces que lo preceden y se ajustan al discurso fundador del grupo; opera a partir de la doble lógica del sujeto, la realización de sueños y deseos parentales y el carácter bifronte del ideal del yo -público y privado-. El Pacto de Negación, alude al hecho necesario que requiere el sostenimiento del vínculo social: dejar en la negatividad, en la oscuridad y soslayadas, las diferencias cuya irrupción comprometería el vínculo. Este pacto implícito, acuerdo tácito e inconsciente, se logra a partir de operaciones de negación, denegación y desmentida, es reprimido; pero como tal, no extinto y retorna produciendo formaciones de compromiso –síntomas que permiten construir un diagnóstico-.

Será entonces este espacio producido por los aportes de los miembros del grupo, por la ligazón de esos aportes, una entidad compuesta; pero diferenciada de sus partes, a la que se puede tratar como un producto singular. El grupo ha tomado una forma y existe con independencia de sus constituyentes singulares, nos encontramos con lo que R. Kaës llamó el *acoplamiento psíquico grupal*.

Instituciones y Núcleos Pre-Institucionales

*Las instituciones donde viven los hombres
constituyen objetos de principal interés
dentro de cualquier plano de salud mental.
(F. Ulloa, Psicología de las Instituciones)*

En tanto construcciones del sujeto, conviene distinguir Organización de Institución. Lapassade (1985) define institución como aquellos "*cuerpos normativos jurídico–culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes,*

que determinan las formas de intercambio social (...) nivel de la realidad social que define cuanto está establecido".

Mientras que E. Morín (1981) define Organización como una:

Disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos (...) que asegura solidaridad y solidez a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias.

Sobre este punto, F. Ulloa expresa que el término instituciones:

Es un concepto algo ambiguo, pues tanto puede designar una regularidad de conducta, como una organización social, con el alcance que habitualmente tiene este término, o sea: un organismo con una geografía y una ordenación del tiempo y de las responsabilidades con objetivos por alcanzar y medios adecuados a tal fin, todo regulado por un código y por normas explícitas e implícitas. La designación más adecuada parece ser entonces la de "organizaciones institucionales".³⁹

F. Ulloa propone un acercamiento al estudio de estas organizaciones institucionales a partir de las siguientes consideraciones:

- Toda institución está organizada sobre la base de tres distribuciones: geográfica, tiempo y de responsabilidades.

- Existen ciertos observables -como los movimientos que se dan en una organización-, que resultan útiles puntos de referencia para comprender su dinámica e intentar un abordaje psicológico.

- Existe también otro movimiento; pero imposible de reducir a uno observable, es el que resulta del interjuego de la integración frente a una tendencia a la dispersión. De la presencia de ambas tendencias y de su mutua regulación resulta el crecimiento complejo de una institución.

³⁹ Ulloa, F. Psicología de las Instituciones: Una aproximación psicoanalítica.



- Los movimientos mencionados suponen puntos reales e ideales de contacto entre los elementos en juego. Son las *articulaciones*, cuyo funcionamiento y modalidad están regulados por las normas de la institución. Las articulaciones sanas favorecen el cambio la delegación o proyección de aspectos totales, cuya introyección refuerza la identidad del sujeto.

- La perturbación de una articulación constituye una fractura, sobre la que se organizan las patologías de la institución. La fractura favorecer la depositación proyectiva, por parte de los integrantes de la organización de aspectos fragmentados del Self. Pantalla receptora de objetos internos, predominantemente ligados a primitivas ansiedades paranoides y depresivas, con frecuencia bajo una modalidad confusional.

- Esta proyección en las articulaciones fracturadas, constituye el nivel latente dentro de la patología institucional; mientras que los mecanismos de defensa a que recurren los miembros para evitar reintroyectar lo proyectado en las fracturas, constituyen el nivel manifiesto o sintomático.

- El monto de articulaciones normales o fracturadas de una institución incidirá sensiblemente en las posibilidades de elaborar o activar los conflictos arcaicos de sus integrantes. Esta posibilidad está centrada en la naturaleza del vínculo que con la institución establezca y reintroyecte el sujeto.

Interjuego integración-dispersión

En toda institución se observa una tendencia a la integración orgánica, de los diferentes núcleos preinstitucionales que se reúnen por proyectos afines o semejantes; éstos tienden a mediatizar su integración, a través de la coexistencia témporo-espacial y la aceptación de un régimen de normas comunes; resultando la base de su institucionalización.

En esa unión participan elementos racionales y de naturaleza emocional, con diferentes contenidos y grado de concienciación. Esta integración constituye de por sí una fuerza que podemos identificarla con el instinto de vida. Estos mismos núcleos preinstitucionales, serán posteriormente, el origen

de la tendencia opuesta, una tendencia a la dispersión; que puede identificarse con el instinto tanático. Tendencias opuestas que favorecen el crecimiento y la complejidad de la organización y también la pondrán en peligro de destrucción.

Tendencia a la destrucción – Pacto denegatorio

La tendencia a la destrucción guarda estrecha vinculación con el grado de *no explicitación* y *negación de las diferencias* que inicialmente presentaban los núcleos preinstitucionales.

Lo no dicho se aleja hacia un espacio inconsciente; pero con la eficacia de configurar pautas de comportamiento y modalidades de pensamiento que, en su condición de material reprimido, retorna para presentarse como antagonismos y enfrentamientos difíciles de explicar desde lo consciente. Aquel pacto de negación que refiere R. Kaës, necesario para la reunión; pero razón también de la separación.

CAPÍTULO 7. TEORIAS APLICABLES A LA RELACIÓN LABORAL.

“...algo implícito que se da cuando una persona se integra en una organización y donde la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación”.

Contrato Psicológico, Arana, 2003.

7.1. Teorías sobre la Motivación de Herzberg

El modelo de F. Herzberg (1959) toma la misma base que las teorías de la necesidad: los individuos poseen un conjunto de necesidades organizadas de manera jerárquica en niveles -desde las básicas hasta las de autorrealización-, que se satisfacen en orden ascendente (Maslow, 1943); pero desdoblado esta realidad en una Teoría Bifactorial.

Diferencia dos conjuntos de necesidades básicas. Las necesidades Higiénicas –responden a factores extrínsecos cuya realización impiden la insatisfacción- y las necesidades Motivadoras –responden factores intrínsecos que producen satisfacción- las primeras refieren a evitar molestias y sufrimiento que puede provocar el entorno, así como las propias necesidades biológicas básicas (factores higiénicos); las segundas tratan sobre el desarrollo de la capacidad de realización y la sensación de crecimiento psicológico (factores motivadores).

F. Herzberg (1959) observó que unos eran factores determinantes de sentimientos de gran satisfacción (intrínsecos al propio trabajo), como el éxito y la consecución de logros, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción en el puesto y hasta el trabajo en sí mismo; a los que les llamó *satisfactores*. Mientras que otros daban cuenta de la insatisfacción y sólo excepcionalmente producen satisfacción (acontecimientos extrínsecos a la tarea): el salario, posibilidad de desarrollo personal, relaciones interpersonales, status, a las que llamó *insatisfactores*.

Al encontrar dos listas de factores, con consecuencias diferentes, F. Herzberg (1959) concluye que sus efectos pueden ser complementarios, pero

no cruzados, por tanto, la ausencia de factores de satisfacción no produce necesariamente insatisfacción, ni la ausencia de factores insatisfacción lleva a la satisfacción. Tanto para lograr o evitar uno u otra se debían recorrer caminos distintos. Al mismo tiempo, un factor no funciona en ausencia uno del otro o ejercen poco efecto. Ambos son indispensables para mantener un nivel de ejecución óptimo y satisfactorio.

7.2. Teoría de la Motivación de McClelland

Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas.

D. Mc Clelland (1988) supone tres tipos de necesidades como impulsoras del sujeto: la necesidad de logro, la necesidad de poder, la necesidad de asociación. La gran mayoría de la gente posee y exhibe una combinación de esas características (Mc Clelland, 1965).

Orientación al Logro

La persona con necesidad de logro encuentra motivación en el reto personal, en el desafío a sus competencias y habilidades. Busca asumir el protagonismo en la resolución de problemas, imprimiendo su sello personal: hacerlo de un modo distinto, por una vía diferente, más corta, eficaz o creativa; la satisfacción proviene de hacer algo mejor, siendo responsables del resultado. La persona motivada por la orientación al logro se retroalimenta de sus éxitos y progreso, evita las tareas demasiado fáciles y también las muy difíciles; busca dentro de lo probable, lo que signifique un desafío que requiera su impronta particular⁴⁰.

Orientación al Poder

La persona con necesidad de poder está motivada por obtener y conservar la autoridad. Tiene deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los

⁴⁰ Chiavenato, A. (2009). "Comportamiento organizacional". 2a ed. Pág. 246.



demás a conseguir metas. Su comportamiento lo hace influyente, efectivo e impactante, cuando maneja ciertas habilidades sociales –comunicación asertiva, liderazgo, empatía-, tienen una fuerte necesidad de liderar y hacer prevalecer sus ideas.

La persona orientada al poder prefieren situaciones competitivas y de estatus, entre sus preocupaciones principales están el prestigio y la influencia, por encima del desempeño y la eficacia.⁴¹ Concentran la atención del grupo, pretendiendo de los demás respeto y lealtad.⁴²

Orientación a la Afiliación

Motivadas por relaciones amigables y la interacción con otros, la persona con necesidad de afiliación, requieren sentirse respaldadas por la ayuda, respeto y consideración de los demás. Se trata de jugadores de equipos, prefieren las situaciones de cooperación en lugar las competitivas y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca; priorizan el buen clima a la eficiencia. Alguien orientado a la afiliación preferirá a los amigos, como compañeros de trabajo, por sobre los expertos (Frenen, 1956). Su deseo de ser amadas y aceptadas por los demás, les lleva a preocuparse por no disgustar a otros, lo que no los proyecta como líderes ni directivos eficientes.⁴³

7.3. Teoría de la equidad de Adams

S. Adams (1963) da cuenta de las condiciones que producen en los empleados una percepción de justicia o equidad respecto a los beneficios del puesto. Los componentes de su modelo son: *insumos*, *resultados*, *persona comparable* y *equidad-desigualdad*⁴⁴.

⁴¹ Chiavenato, A. (2009). *Comportamiento organizacional*. 2a ed. Pág. 246.

⁴² McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación*. Pág. 307.

⁴³ McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación*. Pág. 377.

⁴⁴ Atalaya Pisco, María C. (1999). *Satisfacción laboral y productividad*.

La primera parte de la ecuación relaciona *Insumos y Resultados*. El *resultado* es algo de valor que los empleados perciben que obtienen -pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación-; mientras que el *insumo* es algo de valor que contribuye al puesto -la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado-.

El segundo paso de la ecuación consiste en comparar la propia relación *Insumos/Resultados* con la de otras personas *sujetas a comparación*, de lo que obtiene una sensación de *Equidad o Desigualdad*.

Estos sujetos a comparación son referentes que el individuo elige en base a cierta información y atractivo; pudiendo ser autorreferencial la comparación, o referir a experiencias de otros –en ambos casos dentro y fuera de la organización-.⁴⁵

A partir de esta ecuación, el Individuo puede concluir que su situación laboral es *equitativa, justa o desigual*, en el último caso, pudiendo actuar su insatisfacción de diversos modos: a) Cambiar sus aportaciones; b) Cambiar sus resultados -mayor cantidad de producción de menor calidad-; c) Distorsionar las percepciones de sí mismos y las de los demás; d) Cambiar de referente – sentir ventaja relativa- o e) Abandonar el trabajo.

Para Adams (1963), entonces, la satisfacción o insatisfacción, estarán determinadas por el resultado de una ecuación en la que el individuo compara entre lo que aporta, recibe a cambio, y lo que aportan y reciben otros individuos que toma como referentes –o el mismo en otro puesto-.

⁴⁵ Robbins, S. y Judge, T. (2013). "*Comportamiento organizacional*". 15a ed. Pág. 219.



7.4. Anclas de Carrera de Schein

Las Anclas de Carrera funcionan como un conjunto de fuerzas internas que guían las decisiones y elecciones de carrera; tirando de ti como un ancla.

Durante el primer tiempo el ingresante va gradualmente conociendo el ambiente de trabajo, la organización y a así mismo, desarrollando un autoconcepto ocupacional más claro.

E. Schein llama a este autoconcepto: Ancla de carrera personal, y está compuesto por a) la percepción de los propios talentos y habilidades -basados en el éxito en la tarea laboral-, b) la percepción de los propios motivos y necesidades -basados en la autoevaluación y autodiagnóstico en situaciones reales y el *feedback* de otras personas- y c) la percepción de las propias actitudes y valores -basado en la compatibilidad entre la persona y las normas y valores de la organización y el trabajo-

E. Schein identifica ocho perfiles según los tipos de anclas de Carrera

1. *Técnica/Funcional*. Personas más interesadas en el contenido/fondo que en el contexto/ambiente de su trabajo; suelen convertirse en expertos de su sector, elevando sus habilidades en su área específica de trabajo.

2. *Dirección*. Ambición y deseo de responsabilidad. Personas que desarrollan capacidades y motivación para liderar grupos, credibilidad, alta inteligencia emocional y orientación a resultados. Suelen medir su éxito en función de su evolución en la empresa vinculando el triunfo de la entidad y el suyo propio. Evitan la especialización funcional.

3. *Autonomía/Independencia*. Resistencia a la supervisión cercana y a seguir reglas externas. Buscan la flexibilidad en cuanto al modo de hacer las cosas, tanto en tiempo, como en forma y estilo. Llegan a descartar oportunidades de promoción para mantener su autonomía; trabajan bien por objetivos y con libertad de planificación y actuación son buenos liderando equipos.

4. *Seguridad/Estabilidad*. La personalidad de estos sujetos está marcada por la necesidad de seguridad, especialmente lo financiero. Pueden modificar sus convicciones a cambio de seguridad, no buscan cambiar de trabajo con facilidad, valoran altamente la lealtad; prefieren “echar raíces” en un empleo sin riesgos y seguro, sacrificando incluso su vocación.

5. *Creatividad empresarial*. Permanecen en organizaciones tradicionales sólo hasta adquirir conocimientos para *poner en marcha su propio negocio*. Resignan estabilidad por capacidad de decisión y autonomía; tienen un alto nivel creativo e innovador, son emprendedores e idealistas.

6. *Servicio/Dedicación*. Sujetos de carácter dialogante y enfocado a la resolución de problemas. Remarcan y aplican sus valores fundamentales, valoran la ética de la organización, intentan conseguir un aporte “extra” hacia los demás.

7. *Desafío (puro reto)*. La superación de obstáculos o problemas desafiantes representa su éxito personal. El desarrollo personal está dado por la búsqueda de proyectos que pongan a prueba sus capacidades.

8. *Estilo de vida*. El desarrollo laboral sigue los pasos de la vida familiar y personal; el trabajo debe adaptarse e integrarse con su situación familiar; por lo que requieren mayor flexibilidad para compaginar ambas *actividades*.

7.5. Las Constelaciones culturales de Altschul

Un consultor contratado para realizar una evaluación organizacional se encuentra en su tarea con lo que C. Altschul (2002) denominó Constelaciones Culturales, quien ofrece una clasificación orientadora sobre tres tipos de ellas: las Predominantemente Cerradas, las Predominantemente Articuladas y las Predominantemente Abiertas.⁴⁶

⁴⁶ Altschul, C. (2002). *Estar de Paso. Roles y competencias del Consultor*. Buenos Aires. Ed. Granica.



Constelaciones culturales predominantemente cerradas

En estas Constelaciones culturales predominan los pedidos de consultoría que pretenden el reaseguro de una persona o un grupo, siendo la intervención de un consultor, el modo de expresar el sentimiento de pérdida de control de la situación. Se trata generalmente de individuos con expectativas simples y claras, acostumbrados a manipular los elementos del entorno, que perciben una amenazada la supervivencia de cierto estado de cosas.

El peligro que lleva a la consulta puede ser de origen externo (cambios en la legislación, en los mercados o la economía), de factores controlados que se convierten en intimidantes o de elementos internos (renovación tecnológica, reestructuración organizacional) y ocurren cuando la crisis gana cierta notoriedad y difusión no deseada; cuando el desequilibrio es evidente y queda cuestionada la sobrevivencia del proyecto.

Constelaciones culturales predominantemente articuladas

En estas organizaciones el establecimiento del vínculo con el consultor sigue pautas formales y reglamentadas; se realizan diversos contactos y pedidos de avales previamente a formalizar el pedido de consultoría; el prestigio y las competencias probadas del consultor son determinantes. Se trata de organizaciones que responden a criterios administrativos y atribuyen legitimidad excluyente a la racionalidad. Imperan valores de Orden, Control y Objetivos de Eficacia.

En la realización del pedido suele estar presente el responsable de las tareas vinculadas a la solicitud de consultoría, allí se plantean los temas centrales para analizar y los aspectos más preocupantes.

El trabajo del consultor se toma con la expectativa de la formalidad y envergadura de una investigación, no sin mediar resistencias cuando se trata de incorporar nuevas perspectivas que cuestionen la supremacía de la visión instituida.

Constelaciones culturales predominantemente abiertas

En estas últimas, el pedido incluye el conocimiento de la modalidad de abordaje del consultor se sobreentiende que él participa de la escala de valores de la organización cuando este supuesto se verifica, se facilita la rápida creación de grupos de corresponsables

Constelaciones	Cerradas	Articuladas	Abiertas
Consideración del consultor	Como un Profesional solitario. Intentan manipularlo	Como alguien útil si cuenta con avales profesionales	Como un miembro solidario con la causa
Primeras entrevistas	En espacios privados, con personas no siempre del <i>staff</i>	Tipo relación de pares que enfrentan un problema importante. Se eluden las aristas difíciles al principio	En grupos numerosos
Crisis que provocan la consulta	Ataque a la continuidad de personas o grupos; Necesidad de reivindicación o reposicionamiento.	Reforzar la efectividad del curso de acción de decisiones estratégicas tomadas	Procesos de creación; crisis de desarrollo singular o de proyectos; crisis de recursos o de poder; percepción del fin del proyecto
Continuidad del Consultor	Se tomará su proyecto si resulta de utilidad para los intereses de los consultantes	Se logra cuando el proyecto está bien definido, plantea metas y no cuestiona la supremacía de la visión instituida	Tendrá relevancia para su continuidad que comparta convicciones y afectos

CAPÍTULO 8. TEORIAS DE BASE PSICOANALITICA.

8.1. Teoría de las relaciones objetales

*Objeto debe entenderse aquí
en el sentido específico que posee en psicoanálisis.
También una persona es calificada de objeto,
en la medida en que hacia ella apuntan las pulsiones;
no hay en ello nada de peyorativo,
como tampoco negar a la persona la cualidad de sujeto.⁴⁷
(Martínez Herrera, M. 2014).*

El sujeto cuenta con una carga innata que le da la biología para su desarrollo; pero requiere de un adulto calificado para que atienda sus necesidades y a través de la interacción con éste, se activen en aquél, diversos centros funcionales, los que luego configurarán diversos sistemas motivacionales: estructuras que gobernarán la afectividad, la cognición y la acción.

La teoría psicoanalítica de las relaciones objetales es un desarrollo de M. Klein que se sostiene en la relación diádica -madre e hijo-, o quien cumpla la función de ese adulto facilitador; se basa en la existencia de un objeto real interno que requiere de un objeto real externo para expresarse.

Las pulsiones libidinales y agresivas descubiertas por S. Freud, habitantes del mundo interno (Eros y Thánatos), necesitan de representaciones que se apoyan en los objetos externos, para ser expresadas mediante construcciones de fantasías.

Esta teoría nos permite comprender la naturaleza y el origen de las relaciones interpersonales y de las estructuras intrapsíquicas, como derivaciones de las relaciones internalizadas de la primera infancia; las que se reactivan en el contexto de las relaciones interpersonales presentes del sujeto.

Para Laplanche y Pontalis (1996) el término "relación objetal" es utilizado para designar: "el modo de relación del sujeto con su mundo, relación que es el

⁴⁷ Martínez Herrera, M. (2014). Psicopatología y "Teoría de las Relaciones Objetales". *Revista de Ciencias Sociales*. 2(144). pp. 147-158. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica

resultado complejo y total de una determinada organización de la personalidad, de una aprehensión más o menos fantaseada de los objetos y de unos tipos de defensa predominantes"⁴⁸ (p. 359).

Tyson y R. Tyson (2000) señalan que las relaciones de objeto son: "representaciones mentales inconscientes de los objetos y del sentido del self en interacción con ellos que se forma en el curso del desarrollo a partir de interacciones y experiencias importantes de la infancia, y afectan profundamente las interacciones interpersonales de la persona y sus elecciones de objeto" (p. 361).

Las relaciones objetales y el desarrollo del psiquismo

*Desde una perspectiva psicodinámica,
el establecimiento de estos momentos evolutivos
y sus respectivas formas de resolución,
constituyen una importante guía para orientar la acción clínica.*

La criatura humana en el momento mismo de su nacimiento y durante algún tiempo, se encuentra en un periodo pre-lingüístico y carente de toda estructura, donde no discierne el "Yo" del "No Yo" ni el "Yo" del "otro". No puede concebir la otredad, porque no puede concebirse a sí mismo. Freud, lo denominó el *estado de nirvana*, por cuanto se es *uno con la totalidad*; pero a diferencia del nirvana oriental, obedece a un precario y primigenio desarrollo del individuo carente de conciencia, donde no existe una diferenciación con la totalidad. Este momento que otros autores nombran como: la fase ego-cósmica, egocéntrica o autística, corresponde al narcisismo primario o narcisismo absoluto freudiano (Freud, 1914), es trata de un narcisismo sin objeto.

El amamantamiento es el primer vínculo que se establece con un otro significativo y produce también la primera gratificación, al resarcir las necesidades fisiológicas, emocionales y brindar seguridad a la joven criatura.

⁴⁸ Laplanche, J. y Pontalis, J.-L. (1967). *Diccionario de Psicoanálisis*. 1era Ed. 6ta reimp. 2004. Ed. Paidós, Buenos Aires, p. 359



Este pecho que lo hace posible, es lo que M. Klein llama un objeto parcial; objeto que se desdobra en “pecho bueno y pecho malo” (M. Klein, 1948), asociado a percepciones de gratificación e insatisfacción según acuda o se ausente ante la demanda del bebé.

Alrededor del cuarto mes de existencia (Spitz, 1977), ocurre un reconocimiento: la figura materna comienza a tener rostro. Un otro semejante, vinculado; pero a la vez diferenciado de sí mismo, en quien se deposita la confianza y se espera seguridad.

A partir del establecimiento de la relación objetal, se funda y desarrolla un vínculo esencial, cuya presencia o ausencia provocará la primera angustia “de separación”; prototipo de las posteriores ansiedades y neurosis del sujeto.

Con el logro de la constancia objetal, la permanencia de este objeto afectivo a partir del recuerdo, se obtiene una determinada seguridad emocional garantizada por una suerte de pacto de esperanza, basado en la experiencia de que retornará.

La madre

La madre tiene la llave de acceso al mundo y a la vida o al atrapamiento en su universo simbólico.

Mahler (1972) llama Simbiosis a este vínculo estrecho y profundo que se desarrolla en la diada *madre-hijo*. Se trata de un concepto tomado de la Biología que describe una interdependencia entre dos organismos. En el caso de la pequeña criatura humana, es vital en sentido absoluto, ninguna oportunidad de sobrevivir tiene sin la asistencia de otro mayor.

En el periodo de la simbiosis, la madre califica la experiencia del niño o la niña, no es posible sustraerse de los dictados maternos, pues no existe posibilidad de un juicio crítico independiente: opera una violencia en la interpretación materna inevitable (P. Aulagnier, 1988); El mandato materno una vez establecido, es indudable e incuestionable. Estas experiencias primarias a

nivel objetal, dejarán una marca indeleble, determinarán aspectos constitucionales y estructurales que definirán al sujeto.

Erickson (2000) se refiere a estos acontecimientos del primer año de vida como la puja: “confianza básica versus la desconfianza básica”, que acontece durante el primer año de vida como fundamento del edificio de la personalidad.

Vínculos y Fantasías

La teoría de los objetos internos propone un nuevo diseño de la estructura de la mente, destaca que son los vínculos y no las pulsiones como fuerzas biológicas los que producen el desarrollo mental.

Los objetos internos son representaciones de personajes que adquirimos por introyección e identificación y establecen entre ellos una dramática cuyo libreto son las fantasías inconscientes.

Las emociones humanas no serían por tanto sólo fuerzas instintivas puras, sino resultado de las fantasías inconscientes.

Para Melanie Klein, los objetos internos y las fantasías inconscientes producen significaciones dentro de la realidad psíquica y estos significados son los que se proyectan en la realidad externa dándole sentidos diferentes en cada momento vivencial.

Lo esencial es el vínculo emocional y las pulsiones tienen sentido en la medida en que están dirigidas a los objetos. La realidad es para Melanie Klein el interjuego de aspectos internos y externos que actúan simultáneamente en el psiquismo y que determinan una organización compleja en la construcción que cada individuo hace de la realidad. Siempre hay una motivación en todo proceso psicológico, con consecuencias para la realidad psíquica.

Aportaciones de Spitz a las relaciones objetales

Apoyado en sus estudios sobre las relaciones recíprocas entre madre-hijo, R. Spitz postula que el crecimiento y desarrollo psicológico, dependerá del establecimiento y despliegue progresivo de las relaciones de objeto cada vez más significativas. Durante el primer año, el bebé lucha por sobrevivir, formando y elaborando dispositivos de adaptación que se lo permitan. Necesita a la madre que le proporciona todo aquello de lo que él carece. De esta primera relación surge una díada complementaria, de la que se irá independizando, en la medida en que desarrolle sus potencialidades.

Para dar cuenta del desarrollo psíquico, R. Spitz se vale de conceptos extrapolados analógicamente desde la embriología:

-*Maduración*: desarrollo filogenéticamente establecido por la especie

-*Desarrollo*: emergencia de formas de funcionamiento y de conductas resultantes de la interacción del organismo y el medio interno y externo.

-*Organizador*: instancia que gobierna las fuerzas operantes en el desarrollo embrionario, ordenándolas según un eje evolutivo particular. Marcapaso del desarrollo que induce la diferenciación de los tejidos dependientes.

-*Desarrollo dependiente*: facilitación la emergencia de un organizador, a partir de otro anterior, por inducción sucesiva, en un tejido con potencialidades para ello.

Spitz supone la existencia de organizadores equivalentes en el desarrollo psíquico. Estructuras de funcionamiento psíquico que resultan directrices en la integración, vinculados según una secuencia de desarrollo dependiente, que se complejizan a medida que pasan de un estadio a otro, en consonancia con "*las tendencias a la síntesis, y la progresión de lo no organizado e indiferenciado a lo organizado y estructurado*" (Spitz, 1959)⁴⁹.

La emergencia de cada organizador se produce en un momento crítico de interacción entre las fuerzas madurativas -disposición genética- y las

⁴⁹ Spitz, R. (1959). *El primer año de la vida del niño*. Ed. Aguilar, 3ra ed. 1972.

influencias ambientales -relaciones de objeto-, condicionando las formas de establecimiento de uno en los posteriores. R. Spitz infiere la emergencia de un organizador "por la aparición de una conducta afectiva específica, que es señal del establecimiento del organizador y del inicio de una nueva fase"

Señala que la tendencia a la integración se entrelaza con las relaciones de objeto, para movilizar las fuerzas propias del desarrollo progresivo; pero no por un camino necesario, atribuyéndole una rudimentaria libertad al infante, frente a algún estímulo contraevolutivo del medio.

El efecto regresivo del grupo

D. Anzieu tomará este análisis del desarrollo de la relación del sujeto en su encuentro con el primer objeto significativo, para determinar organizadores del encuentro entre el sujeto y el grupo. Grupo que constituye un lugar privilegiado para la fomentación de imágenes; en el que no sólo se realiza una puesta en común de las imágenes interiores, sino que se producen nuevas, y se incrementa esta puesta en común de deseos y defensas. En este sentido, D. Anzieu (1975) propone que el grupo es un objeto investido libidinalmente con características narcisistas, remitiendo a las condiciones de aquel primer año de vida del sujeto.

Todo grupo, provoca una regresión muy intensa: "...los niños —dice Anzieu— en grupo juegan a ser adultos; los adultos, en grupo, nos comportamos infantilmente".⁵⁰ En el encuentro, el grupo se defiende del ataque a su *unidad fantaseada*, por este objeto que le es extraño, devolviendo una imagen parcializada de sí mismo, como un *espejo roto*, que el sujeto deberá integrar, como lo hiciera en la primera infancia con los objetos parciales.⁵¹

D. Anzieu (1975) plantea que el niño se convierte en sujeto cuando el fantasma adquiere en él una organización definitiva: *el fantasma inconsciente es quien opera la individuación*. El fantasma individual es una escena

⁵⁰ Romero, R. y Sauane, S. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap XI: Perspectiva psicoanalítica de la cohesión.... T. 3. Editorial Lugar, 2008. 2da ed. p. 64

⁵¹ *Ibidem* p. 51

imaginaria que se desarrolla entre varias personas y en la que el sujeto generalmente está como espectador. Se trata de una representación grupal interna que se construye en el transcurso del desarrollo del sujeto. R, Kaës dirá que todos los participantes de cualquier experiencia grupal sirven a sus compañeros, unas veces de puntos identificatorios y otras como soportes proyectivos de su propia tópica subjetiva y sus pulsiones. En el caso del desarrollo del sujeto del trabajo debemos tener como parte de esta escena la idea de organización y su cultura como objetos significativos⁵².

Un buen clima

*Un objeto de amor no puede existir
hasta que no se haya vuelto distinguible de los demás.*

Para R. Spitz y W. Cobliner (1965) el aspecto más importante de la relación madre-niño es el clima afectivo, el dialogo continuo de acción y respuesta, motivado por lo afectivo, proporciona el contexto en el que aparecen las relaciones de objeto y las estructuras intrapsíquicas. Para Call (1964), las experiencias de alimentación son organizadoras de las interacciones tempranas más importantes con la madre; este sistema sostiene, mantiene y enriquece mutuamente la dualidad, convirtiéndose en el principio organizador de formas posteriores de comunicación⁵³.

Para R. Spitz (1959) el comienzo viene fuertemente referido a condiciones personales; ya con el paso por el primer organizador, la influencia del medio y las relaciones objetales devienen protagonistas. Los procesos de maduración predominan en la constitución del primer organizador. En el segundo y el tercero resultan más vulnerables a las condiciones ambientales, la calidad de las relaciones objetales pueden facilitar o no su establecimiento.

El primer estadio descrito por Spitz -de "no diferenciación"-, sigue aquel narcisismo primario descrito por Freud: etapa en que no habría

⁵² Ibídem p. 72

⁵³ Ramirez, N. las relaciones objetales y el desarrollo del psiquismo: una concepción psicoanalítica. *Revista de Psicología UNMSM* 13(2), 2010.

diferenciación "entre la psique y el soma, ni entre el Yo y el Ello" (Spitz, 1959)⁵⁴.

-El primer organizador de la psique, es la *respuesta de sonrisa* al rostro humano de frente, gestalt-señal que se presenta en cada ocasión de recibir las gratificaciones más importantes: alimento y manipulación. La experiencia repetida de pérdida y recuperación de objetos que brindan satisfacción, va instaurando el reconocimiento de la realidad —prueba de realidad—, marcando el paso de la percepción pasiva a la percepción activa. S. Freud realiza una observación del juego de su nieto, en el que éste admitía sin protestar la partida de la madre, escenificando las idas y regresos, con objetos que estaban a su alcance. No era la partida lo que le diera placer —suponía S. Freud—; pero parecía necesitar la representación de la partida como condición previa de la gozosa reaparición.⁵⁵

- El segundo organizador se manifiesta como angustia, el niño distingue a la madre de los demás rostros humanos y lo demuestra con su rechazo a los extraños. El nivel de complejidad logrado permite la plena aceptación de la realidad y el establecimiento del objeto libidinal apropiado, *un objeto de amor no puede existir hasta que no se haya vuelto distinguible de los demás* y el temor a la pérdida de este amor produce angustia. Hay una estructuración del Yo en las fronteras del Ello y de la realidad, estructuración que marca el acceso a la integración y adaptación.

⁵⁴ Spitz, R. (1959). *El primer año de la vida del niño*. Ed. Aguilar, 3ra ed. 1972.

⁵⁵ "Este buen niño exhibía el hábito, molesto en ocasiones, de arrojar lejos de sí, a un rincón, o debajo de una cama, etc., todos los pequeños objetos que hallaba a su alcance, de modo que no solía ser tarea fácil juntar sus juguetes. Y al hacerlo profería, con expresión de satisfacción e interés, un fuerte y prolongado "o-o-o-o", que según el juicio coincidente de la madre y de este observador, no era una interjección, sino que significaba "fort" (se fue)... El niño no hacía otro uso de sus juguetes que el de jugar a que "se iban". Un día hice la observación que corroboró mi punto de vista. El niño tenía un carretel de madera atado con un hilo... con gran destreza arrojaba el carretel, al que sostenía por el hilo tras la baranda de su cunita con mosquitero; el carretel desaparecía ahí dentro, el niño pronunciaba su significativo "o-o-o-o", y después, tirando del hilo, volvía a sacar el carretel de la cuna, saludando ahora su aparición con un amistoso "Da" (acá está). Ese era el juego completo, el de desaparecer y volver. La mayoría de las veces sólo se había podido ver el primer acto, repetido por sí solo incansablemente en calidad de juego, aunque el mayor placer, sin ninguna duda, correspondía al segundo". Freud, S. (1920). *Más allá del principio del placer*. Ed. Amorrortu. Vol. 18. p. 14



Se va logrando la comprensión de los gestos sociales y las relaciones entre las cosas; manejo del espacio y de "instrumentos". Aparecen matices en la expresión afectiva, alejándose de la primitiva polaridad aceptación-rechazo del estímulo. Nuevos mecanismos de defensa del Yo, en particular el de identificación.

- El tercer organizador, se manifiesta por el *gesto 'no'* y aparece aproximadamente a los quince meses; trata del desarrollo de la función semiótica y del lenguaje, del comienzo de un pensamiento operatorio basado en el lenguaje, cuyo grado de complejidad no tiene límites. el lenguaje verbal. Enriquecimiento de las relaciones objetales por el uso del lenguaje; nuevos mecanismos de defensa, identificación con el agresor, reemplazo del acto por el símbolo.⁵⁶

D. Anzieu plantea que el vínculo interhumano primario es la circulación fantasmática. Esta fantasmaticización es immanente a cualquier relación humana; además de un nivel racional y consciente que se manifieste, en el vínculo de dos personas existe también una activación de preconceptos, afinidades, expectativas, ilusiones, sustentadas por las fantasías en juego, ajenas a la consciencia de los sujetos relacionados⁵⁷.

Los Organizadores de Anzieu

La propuesta de D. Anzieu (1975), sobre el modelo de R. Spitz (1959), consiste en caracterizar el acontecer del grupo, a partir de organizadores del Acoplamiento Psíquico Grupal: La Resonancia Fantasmática, la Imago y las Protofantasías⁵⁸.

Resonancia Fantasmática: este primer organizador podría ser descrito en término de relaciones duales, simbióticas, de objeto parcial, donde idealización y persecución serán los términos que mejor describan esta forma

⁵⁶ Spitz, R. (1959). *El primer año de la vida del niño*. Ed. Aguilar, 3ra ed. 1972.

⁵⁷ Romero, R. y Sauane, S. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap XI: Perspectiva psicoanalítica de la cohesión.... T. 3. Editorial Lugar, 2008. 2da ed. p. 71

⁵⁸ *Ibidem* p. 74

de organización grupal. Se trata de un organizador inestable en la vida del grupo, porque inhibe la circulación de los fantasmas de otros; por lo que el devenir de la relación tiende a una organización más estable, una realidad psíquica transindividual: la Imago.

La Imago: es una representación de persona, a la vez que de ninguna en particular; representación de objeto parcial bivalente. Un nudo de instancias psíquicas del Yo: el Superyó, el Ideal del Yo y el Yo ideal. Este organizador supone un equilibrio entre la tendencia isomórfica y homomórfica, permite a los participantes desarrollar de dependencia y contradependencia, pasando de la escisión a la bivalencia. Permite una discriminación racional entre la realidad exterior e interior. Los Supuestos básicos (W. Bion, 1961), se ubican en esta etapa: Un líder de dependencia que no satisface los requerimientos de los seguidores rápidamente puede pasar a ser el chivo emisario, produciendo la disgregación grupal.

La bivalencia será justamente la inestabilidad de este organizador, por los cambios bruscos que pueden darse de un signo a otro, con el consecuente peligro de desintegración del grupo. La tendencia homomórfica, solo esbozada, requiere por tanto vencer la inestabilidad y se vuelve sobre aquellos fantasmas que son comunes a todos: las fantasías originarias.

Las Fantasías Originarias: con este organizador se accede a la tendencia homomórfica en la configuración grupal, distanciándose del aparato psíquico individual. Los temas comunes a que refieren los fantasmas originales son: los orígenes de la vida, la diferencia de los sexos y la sexualidad.

El grupo así organizado, alrededor del fantasma originario admite la diferencia entre sus miembros, pues tiene asegurado algo definitivo en común: el origen. Este es el único organizador que posibilita el reconocimiento de la ambivalencia y los objetos pasan a tener calidad de totales. Se accedería así a la relación objetal propiamente dicha, en oposición a la narcisista dominante bajo la ilusión grupal.⁵⁹

⁵⁹ Romero, R. y Sauane, S. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap XI: Perspectiva psicoanalítica de la cohesión.... T. 3. Editorial Lugar, 2008. 2da ed.

Proyección e Introyección

La proyección encuentra su principio más general en la concepción freudiana de la pulsión. Según S. Freud, el organismo se halla sometido a dos tipos de excitaciones generadoras de tensión: unas de las que puede huir y protegerse, y otras de las que no puede escapar y frente a las que no existe, en principio, un aparato protector o *protección contra las excitaciones*.

Tal es el primer criterio de lo interior y de lo exterior. Se ofrece como medio de defensa, la proyección, para expulsar al exterior las excitaciones internas que resultan excesivamente displacenteras, pudiendo huir y protegerse de ellas.

Se dirá entonces en la psicología psicoanalítica que la *proyección* es un proceso por el cual: “*El sujeto percibe el medio ambiente y responde al mismo en función de sus propios intereses, aptitudes, hábitos, estados afectivos duraderos o momentáneos, esperanzas, deseos, etc.*”⁶⁰

Cuando la proyección es asociada a la introyección, el sujeto incorpora a su Yo los objetos que se le presentan, en tanto que son fuente de placer: los introyecta; al tiempo que expulsa de él, lo que en su propio interior es motivo de displacer. Este proceso de introyección y de proyección se expresa en *el lenguaje de la pulsión oral* por la oposición ingerir-rechazar⁶¹

⁶⁰ Laplanche, J. y Pontalis, J.-L. (1967). *Diccionario de Psicoanálisis*. 1era Ed. 6ta reimp. 2004. Ed. Paidós, Buenos Aires, p. 307

⁶¹ *Ibíd*em p. 309

8.2. Mecanismos de defensa

Decrecerán la ansiedad persecutoria y los mecanismos esquizoides y el paciente podrá elaborar la posición depresiva, cuando la ineptitud inicial para establecer un objeto bueno sea en cierta medida superada, disminuya la envidia y la capacidad para el goce y la gratitud aumentan en forma gradual.
(Notas sobre algunos mecanismos esquizoides. M. Klein, 1946)⁶²

Escisión, idealización y negación

La necesidad de alimento lleva a que el niño mantenga su primera relación objetal con el pecho materno. Un pecho que adquiere características ambivalentes, en el que se depositan tanto aspectos positivos, como ansiedades y temores. Así, el niño produce la escisión del objeto, ante el temor al “pecho persecutorio” y mediante un trabajo de idealización, exagera los aspectos gratificantes del “pecho bueno”, como salvaguardia ante aquél.

Este objeto malo, depositario de ansiedades y frustraciones, no sólo es mantenido separado del bueno, su misma existencia es negada, como también la entera sensación de frustración y los malos sentimientos. Concluye M. Klein (1946) que “no es sólo una situación y un objeto lo que se niega y aniquila; es una *relación de objeto* la que sufre este destino, y por tanto, también es negada y aniquilada una parte del yo, de quien emanan los sentimientos hacia el objeto”.⁶³

En la idealización operan principalmente procesos de escisión del objeto y negación de la frustración como de la persecución, resultando similares a los empleados en la gratificación alucinatoria.

M. Klein señala que “la proyección, como la describió Freud, se origina por la desviación hacia el exterior del instinto de muerte” y desde su perspectiva, supone que “ayuda al Yo a superar la ansiedad, liberándolo de lo

⁶² Klein, M. (1946). *Notas sobre algunos mecanismos Esquizoides*. Envidia y Gratitud y otros trabajos. Vol. 3. Ciudad de Buenos Aires, 2015. pp. 10-33

⁶³ Klein, M. (1946). *Notas sobre algunos mecanismos Esquizoides*. Envidia y Gratitud y otros trabajos. Vol. 3. Ciudad de Buenos Aires, 2015. P. 16

peligroso y de lo malo”. Sostiene que la introyección del objeto bueno, es también utilizada por el Yo como una defensa contra la ansiedad.

M. Klein explica que los ataques contra el “pecho” de la madre:

*...evolucionan también hacia ataque de naturaleza similar contra su cuerpo (...) como una continuación del pecho, aún antes de que la madre pueda ser concebida como persona total. Los fantaseados ataques a la madre siguen dos líneas principales: una es el impulso predominantemente oral de chupar hasta la última gota, arrancar con los dientes, vaciar y robar del cuerpo de la madre los contenidos buenos (...) La otra línea de ataque deriva de los impulsos anales y uretrales que implica el expulsar sustancias peligrosas (excrementos) fuera del yo y dentro de la madre.*⁶⁴

En el desarrollo normal, los estados de desintegración que experimenta el bebé son transitorios (...) la gratificación por parte del objeto externo bueno lo ayuda reiteradamente a superar estos estados esquizoides.⁶⁵

Lo bueno, lo malo y lo feo –la culpa-

No sólo las partes malas del Yo se expulsan y proyectan, sino también las partes buenas; el desarrollo de una buena relación de objeto, así como de la integración del Yo, requiere de la proyección de sentimientos buenos, el peligro es que una proyección excesiva, transforma a la madre en el ideal del yo, proceso que ocasiona el debilitamiento y empobrecimiento del Yo.⁶⁶ “Cuando el ideal del yo se proyecta en otra persona esta persona pasa a ser predominantemente amada y admirada”.⁶⁷

El proceso de escisión y proyección de la parte destructiva y odiada del Yo, como defensa del objeto amado, origina la culpa; Esta desviación de la culpa desde el yo hacia el otro no la hace desaparecer, la culpa desviada es

⁶⁴ Klein, M. (1946). *Notas sobre algunos mecanismos Esquizoides*. Envidia y Gratitud y otros trabajos. Vol. 3. Ciudad de Buenos Aires, 2015. P. 17

⁶⁵ *Ibidem* P. 19

⁶⁶ *Ibidem* P. 18

⁶⁷ *Ibidem* P. 22

sentida como una responsabilidad inconsciente por las personas que han pasado a ser representantes de la parte agresiva del Yo. ⁶⁸

8.3. Envidia, gratitud y voracidad⁶⁹

Esta sensación de que la madre es omnipotente y de que a ella le toca impedir todo dolor y todo mal proveniente de fuentes internas, también se encuentra en el análisis de adultos.
(Envidia y gratitud. M. Klein, 1957)

La envidia es el sentimiento enojoso contra otra persona que posee o goza de algo deseable, siendo el impulso envidioso el de quitárselo o dañarlo. Además, la envidia implica la relación del sujeto con una sola persona y se remonta a la relación más temprana y exclusiva con la madre.

Los celos están basados sobre la envidia, pero comprenden una relación de por lo menos tres personas y conciernen principalmente al amor que el sujeto siente que le es debido y le ha sido quitado, o está en peligro de serlo, por su rival.

La voracidad es un deseo vehemente, impetuoso e insaciable que excede lo que el sujeto necesita y lo que el objeto es capaz y está dispuesto a dar. En el nivel inconsciente, la finalidad primordial de la voracidad es vaciar por completo, chupar hasta secar y devorar el pecho; es decir, su propósito es la introducción destructiva. La envidia, si bien busca robar de este modo, también procura colocar en la madre - especialmente en su pecho-, maldad, excrementos y las partes malas de sí mismo con el fin de dañarla y destruirla. En el sentido más profundo esto significa destruir su capacidad creadora.

La diferencia esencial entre voracidad y envidia sería que la voracidad está principalmente conectada con la introyección, en tanto que la envidia lo está con la proyección.

⁶⁸ *Ibidem.*

⁶⁹ *Ibidem* P. 181-240



Los sentimientos del niño parecen ser de tal naturaleza, que al faltarle el pecho éste se convierte en malo porque guarda para sí leche, el amor y el cuidado que estaban asociados con el pecho bueno. El niño odia y envidia lo que siente como un pecho mezquino y que se da de mal grado.

La envidia primaria del pecho de la madre, adquiere otras formas posteriormente: envidia de la madre recibiendo el pene del padre, de la madre teniendo bebés dentro de ella, de la madre dando a luz a los bebés, de la madre amamantando a otros, envidia de la madre procurando atención y cuidados a otros.

Si el alimento y el objeto primario buenos no pudieron ser aceptados y asimilados en el estadio más temprano, esto se repetirá en la transferencia. Está envidia primitiva, junto con las actitudes a que ésta da lugar, revivida en la situación transferencial, interfieren con la gradual formación del objeto bueno.

Cuando, en cualquier periodo de la vida, la relación con el objeto bueno es seriamente perturbada -trastorno en el cual la envidia desempeña un papel prominente- no sólo son interferidas la seguridad interna y la paz, sino que sobreviene el deterioro del carácter.

El deseo del bebé de tener un pecho inagotable es siempre presente (...) pero no es sólo alimento lo que desea; quiere ser liberado también de los impulsos destructivos y de la ansiedad persecutoria (...) Cierta cantidad de frustración seguida de gratificación podría dar al bebé el sentimiento de que ha sido capaz de hacer frente a su ansiedad (...). La ausencia de conflicto en el niño (...) lo privaría del enriquecimiento de su personalidad y de un factor importante en el fortalecimiento de su yo. (M. Klein, 1957)⁷⁰

Amor y gratitud

La gratitud es esencial en la estructuración de la relación con el objeto bueno, subyacente a la apreciación de la bondad en otros y en uno mismo. Su

⁷⁰ Ibídem P. 191

raíz se halla en las emociones y actitudes que surgen en las épocas más tempranas de la infancia, base para todas las relaciones posteriores con una persona amada.

La envidia, en la medida en que interfiere en la estructuración de una relación segura con el objeto bueno interno y externo, socava el sentimiento de gratitud y en muchos modos hace borrosa la distinción entre bueno y malo.

S. Freud (1905) describe la felicidad del bebé al ser amamantado como el prototipo de la gratificación sexual. Estas experiencias constituyen la base de toda felicidad posterior, y hacen posible el sentimiento de unidad con otra persona. Esta unidad significa ser plenamente comprendido.

La plena identificación con un objeto bueno es acompañada por el sentimiento de poseer bondad propia; pero cuando esta identificación proyectiva es excesiva, lleva a una fuerte confusión entre individuo y objeto, debilitamiento del yo y algún grado de perturbación en las relaciones de objeto.

Los niños con fuerte capacidad de amar sienten menos necesidad de idealizar, que aquellos en los que prevalecen impulsos destructivos y ansiedad persecutoria; el objeto idealizado se haya mucho menos integrado en el yo y el objeto bueno.

El predominio de los objetos internos persecutorios refuerza los impulsos destructivos, mientras que, si el objeto bueno está bien establecido, la identificación con él fortalece la capacidad para amar los impulsos constructivos y la gratitud.

M. Mahler afirma que en la última etapa, el niño alcanza una representación integrada de la madre, capaz de proporcionarle bienestar y apoyo en su ausencia, reduce la dependencia y alcanza cierto grado de constancia del objeto libidinal. Logra cierta seguridad interna, a partir de resolver los conflictos entre sus deseos y las prohibiciones de su madre, tolerando la ambivalencia; comprende que su relación afectiva se mantendrá, aunque medien breves separaciones o afloren sentimientos de rabia y resentimiento.



Una representación única del objeto-madre que integra los sentimientos de amor e ira (McDevitt, 1975), le permite moderar y tolerar la rabia y el desencanto; los recuerdos gratificantes neutralizan la frustración de ciertas experiencias.

Triangularidad Edípica

El *Complejo De Edipo* hace referencia a un conjunto organizado de deseos amorosos y hostiles que el niño experimenta respecto a sus padres. El complejo de Edipo desempeña un papel fundamental en la estructuración de la personalidad y en la orientación del deseo humano.

S. Freud lo sitúa entre los tres y cinco años de edad, durante la fase fálica; su declinación señala la entrada en el período de latencia y durante la pubertad se experimenta una reviviscencia, siendo superado, con mayor o menor éxito, dentro de un tipo particular de elección de objeto.⁷¹

Existe una vinculación directa entre la envidia experimentada hacia el pecho de la madre y el desarrollo de los celos, estos se basan en la sospecha y rivalidad con el padre; el que es acusado de haberle quitado al niño tanto la madre, como el pecho; primeros estadios del complejo de Edipo. El desarrollo del complejo de Edipo está fuertemente influido por las vicisitudes de la primera y exclusiva relación con la madre, cuando esta relación se ve perturbada demasiado temprano, la rivalidad con el padre también comienza en forma prematura.

Los celos son inherentes a la situación edípica y están acompañados por el odio y los deseos de muerte, normalmente, el logro de nuevos objetos que pueden ser amados y otras compensaciones, que obtiene del mundo externo él yo en desarrollo, mitigan los celos y los motivos de queja.

El superyó envidioso es sentido como un perturbador o aniquilador de todos los intentos de reparación y de la facultad creadora, haciendo constantes

⁷¹ Laplanche, J. y Pontalis, J.-L. (1967). *Diccionario de Psicoanálisis*. 1era Ed. 6ta reimp. 2004. Ed. Paidós, Buenos Aires, pp. 61-62

y exorbitantes demandas sobre la gratitud del individuo. A la persecución se agregan los sentimientos de culpa, ya que los objetos internos persecutorios son el resultado de los impulsos envidiosos y destructivos del individuo que primitivamente dañaron el objeto bueno.

El más notable ejemplo de fracaso en el desarrollo normal de las relaciones objetales internalizadas está representado por las personalidades narcisistas, que tienen dificultades para evocar no sólo personas reales de su pasado, sino incluso sus propias experiencias; con esas personas la doble ausencia de representaciones objetales integradas con carga libidinal y de un concepto integrado del si-mismo libidinalmente caracterizado determina la vivencia de vacío tan característica de los sujetos fronterizos y las personalidades narcisistas.

Esa vivencia de vacío hace que estas personalidades se concentren exclusivamente en las experiencias interpersonales, no sean capaces de juzgar a los demás ni a sí mismos, tal como los perciben los demás, más allá de las pautas que acerca de su comportamiento les brinda la interacción actual (O. Kernberg, 1970)

Las cinco etapas del desarrollo de las relaciones de objeto, O. Kernberg

Los recursos internos con que cuenta un individuo para hacer frente a conflictos y fracasos están en íntima relación con la madurez y la profundidad de su mundo interno de relaciones objetales.

La maduración cognitiva es esencial para la integración de las representaciones del sí mismo y las representaciones objetales que reflejan percepciones y vivencias opuestas desde el punto de vista afectivo. La persistencia de mecanismos de defensa primitivas -la escisión-, asociados con graves conflictos pregenitales pueden interferir con los procesos de integración de objetos.

Esquematzación de las etapas del desarrollo de las Relaciones Objetales.⁷²

Etapa	Edad	Logros de esta etapa	Consecuencias por perturbaciones
Autismo normal o período indiferenciado primario	Primer mes de vida	Precede a la consolidación de una buena constelación indiferenciada sí mismo-objeto	-Desarrollo de la imagen indiferenciada sí mismo-objeto -Incapacidad de establecer una relación "simbiótica" normal con la madre, situación típica psicosis autista
Simbiosis normal o periodo de representaciones primarias indiferenciadas sí mismo-objeto	Desde el segundo al sexto-octavo mes de vida	- Diferenciación entre componentes del sí mismo y del objeto -Especificación de los tempranos afectos placenteros indiferenciados -Gratificación por la conducta exploratoria	-Falta o pérdida de definición de los límites yoicos (psicosis simbiótica infantil, esquizofrenias del adulto y psicosis depresivas)
Diferenciación entre las representaciones del sí mismo y las representaciones objetales	Comienza entre el sexto-octavo mes de vida y se completa entre los dieciocho meses y los tres años	-Integración en un concepto tota de las representaciones <i>buenas</i> y <i>malas</i> del sí mismo -Integración de las <i>buenas</i> y <i>malas</i> en representaciones objetales totales - Constancia objetal	La fijación patológica o la regresión a esta etapa determina la organización de la personalidad de tipo fronterizo
Integración de las representaciones del sí mismo y las representaciones objetales	A lo largo del periodo Edípico.	-Se consolidan el Yo, el Superyó y el Ello como estructuras intrapsíquicas definitivas.	Patología representada por las neurosis, el carácter obsesivo-compulsivo y el depresivo-masoquista.
Consolidación de la integración del superyó y el Yo	Comienza al completar la integración de los niveles del Superyó	-Mayor integración y consolidación de la identidad del Yo -Disminuye poco a poco la drástica oposición entre el Superyó y el Yo	

⁷² Kernberg, O. (1977). *La teoría de las relaciones objetales y el psicoanálisis clínico*. Ed. Paidós, México, 1993.

8.4. La Pulsión según Freud

Para Freud el concepto de pulsión, sobre todo el conjunto de pulsiones de vida, corresponde a la frontera entre lo somático y lo psíquico. Estas pulsiones de vida constituyen una exigencia de trabajo que lo somático le impone a lo psíquico. Cada pulsión tiene cuatro componentes (Freud, 1915a): fuente somática, empuje, meta y objeto.

La fuente somática de la pulsión está constituida por procesos orgánicos de naturaleza química que generan una tensión que debe ser resuelta por la vida psíquica. El empuje de una pulsión es el factor de exigencia o presión para que lo psíquico realice la tramitación correspondiente. El objeto de una pulsión constituye aquello con lo cual, o gracias a lo cual una pulsión se consume y la meta es precisamente, esta consumación funcional.

Freud definía a la meta por un verbo, que corresponde al tipo de acción que despierta una vivencia placentera en quien lo realiza: succionar, defecar, etcétera.

Cada función sexual se distingue por su zona erógena, una región del cuerpo, por lo general una mucosa, en la cual una estimulación despierta sentimientos placenteros y ello se sigue de una respuesta activa.

Todos los deseos, aunque surjan en edades tempranas, quedan resignificados en las fases fálica, en que la vida psíquica se reordena entorno de los conflictos edípicos y la amenaza de castración (Lacan, 1945).

S. Freud (1915) prestó fundamental atención a este estímulo interno, derivado de la pulsión, sobre todo libidinal, como motor básico de los diferentes procesos psíquicos.⁷³

La posición subjetiva sádico-masoquista.

En *Las pulsiones y sus destinos*, Freud (1915) considera entre los «destinos de la pulsión: la transformación en lo contrario —que afecta al fin— y

⁷³ Freud, S. (1915). *Pulsiones y destinos de pulsión*. Ed. Amorrortu, T. 14, 1993, Buenos Aires



la vuelta hacia la propia persona —que afecta al objeto—. Señalando que estos dos procesos se hallan, tan íntimamente ligados entre sí que resulta imposible describirlos por separado, como se observa en los casos del sadismo-masochismo y el del voyeurismo-exhibicionismo.

La vuelta del sadismo en masochismo implica el paso de la actividad a la pasividad y una inversión de papeles entre el que inflige los sufrimientos y el que los soporta; pero si el proceso se detuviera en una fase intermedia, en la que se produce un cambio de objeto; pero no de fin —vuelta hacia la propia persona—, la posición continúa siendo activa, de manera reflexiva, el fin es hacer sufrir a sí mismo. Cuando el proceso es completo y se ha realizado el paso a la pasividad, el masochismo implica un nuevo objeto que asuma el papel del sujeto, al que se atribuye imaginariamente la actividad pulsional.⁷⁴

La primera fase de la fantasía de paliza se formula entonces acabadamente mediante el enunciado: «El padre pega al niño» (El padre pega al niño que yo odio). Entre esta primera fase y la siguiente se consuman grandes transmudaciones, la persona que pega es la misma; pero el lugar del niño azotado pasa a estar ocupado por el niño fantaseador, a su vez, la fantasía se ha teñido de placer en alto grado.

La segunda fase se formula así: «Yo soy azotado por el padre». Con un carácter masochista e inconsciente. Esta segunda fase es la más importante, puede decirse de ella que nunca ha tenido una existencia real. Se trata de una construcción del análisis.

Continúa “La tercera fase se aproxima de nuevo a la primera. La persona que pega nunca es la del padre; o bien se la deja indeterminada, como en la primera fase, o es investida de manera típica por un subrogante del padre. La persona propia del niño fantaseador ya no sale a la luz en la fantasía de paliza. Si se pregunta con insistencia, la respuesta es: «Probablemente yo estoy mirando». En lugar de un sólo niño azotado, ahora están presentes ahora muchos niños.

⁷⁴ Laplanche, J y Pontalis, J-B. (1996). Diccionario de Psicoanálisis. Editorial Paidós Iberica s.a. España. p. 446

La situación originaria, simple y monótona, del ser azotado puede ser sustituida por castigos y humillaciones de otra índole. La fantasía es ahora la portadora de una excitación intensa, inequívocamente sexual, y como tal procura la satisfacción onanista.”. Freud le da significado a la satisfacción que provoca esta tercera fase de la fantasía, diciendo que es una representación agradable que el padre azote al niño odiado.

«El (el padre) me ama sólo a mí, no al otro niño, pues a este le pega».

La conciencia de culpa no sabe hallar castigo más duro que la inversión de este triunfo. Entonces la fantasía de la segunda fase, la de ser uno mismo azotado por el padre, pasaría a ser la expresión directa de la conciencia de culpa ante la cual ahora sucumbe el amor por el padre. La fantasía deviene masoquista, la conciencia de culpa es el factor que trasmuda el sadismo en masoquismo; pero no sólo ella, la moción de amor tiene que haber tenido su parte.

Se trata de niños en quienes el componente sádico pudo salir a primer plano de manera aislada y prematura por razones constitucionales. En ellos se ve particularmente facilitado un retroceso a la organización pre genital sádico-anal de la vida sexual. Cuando la represión afecta la organización genital recién alcanzada, no es la única consecuencia de ello que toda subrogación psíquica del amor incestuoso deviene o permanece inconsciente, sino que se agrega esta otra: la organización genital misma experimenta un rebajamiento regresivo.

«El padre me ama» que se entendía en el sentido genital, por medio de la regresión se muda en «El padre me pega (soy azotado por el padre)».

Este ser-azotado es ahora una conjunción de conciencia de culpa y erotismo; no es solo el castigo por la referencia genital prohibida, sino también su sustituto regresivo, y a partir de esta última fuente recibe la excitación libidinosa que desde ese momento se le adherirá y hallará descarga en actos onanistas. Ahora bien, sólo esta es la esencia del masoquismo.

Parece corroborarse que el masoquismo no es una exteriorización pulsional primaria, sino que nace por una reversión del sadismo hacia la



persona propia, o sea por regresión del objeto al yo; pero no se trata sólo de una meta pasiva, al masoquismo le pertenece, además, el carácter displacentero, tan extraño para un cumplimiento pulsional.

La trasmutación del sadismo en masoquismo parece acontecer por el influjo de la conciencia de culpa que participa en el acto de represión. Entonces, la represión se exterioriza aquí en tres clases de efectos:

- vuelve inconsciente el resultado de la organización genital,
- constriñe a esta última a la regresión hasta el estadio sádico-anal y
- muda su sadismo en el masoquismo pasivo, en cierto sentido de nuevo narcisista.

Pulsiones y Deseos

Sobre la base de los desarrollos de Freud D. Maldavsky (2013)⁷⁵ propone el siguiente repertorio de pulsiones -y deseos correspondientes-: 1) libido intrasomática (LI), 2) oral primaria (O1), 3) sádico-oral secundaria (O2), 4) sádico-anal primaria (A1), 5) sádico-anal secundaria (A2), 6) fálico-uretral (FU) y 7) fálico-genital (FG).

Cada una de estas pulsiones es el fundamento de un deseo específico, el cual se caracteriza por que la exigencia pulsional correspondiente, ya se ha enlazado con representaciones, con huellas mnémicas -entre ellas representaciones verbales-.

En virtud de que el mismo deseo puede participar de una estructura psicopatológica y una no patológica, es necesario tomar en cuenta a qué defensa recurre la vida psíquica, para tramitar ese deseo.

El enfoque de Freud culmina con el deseo fálico-genital, que se vuelve dominante a partir de la pubertad. Liberman tendió a pensar que a partir de la

⁷⁵ Maldavsky, D. (2013). Algoritmo David Liberman: un instrumento para la evaluación de los deseos y las defensas en el discurso. Ed. Paidós, Buenos Aires

pubertad -desde la adolescencia hasta la senectud-, comienza un camino de inversión de la secuencia de los deseos. Así, en los ancianos, predominaría el deseo oral primario que tuvo hegemonía en el comienzo de la vida. La propuesta Freudiana considera a la defensa como un destino de la pulsión.

Defensa.⁷⁶

Respecto a la defensa, S. Freud sostuvo que pueden ser consideradas como destinos o vicisitudes de las pulsiones –consiguientemente de los deseos-, estos destinos y vicisitudes son modos de procesamiento desarrollados por el Yo, para encarar los conflictos en qué debe terciar entre tres sectores a menudo en pugna: las pulsiones y los deseos; la realidad y el Superyó.

Ordenando el repertorio de las defensas.

Pueden distinguirse a las defensas por eso a lo que el Yo se opone: el deseo, la instancia paterna, la realidad, el afecto. También puede distinguirse entre defensa exitosa y fracasada, en el último caso retorna aquello que el Yo intentó sofocar.

Los modos de procesamiento Yoico, al desarrollar alguna defensa, pueden ser funcionales o patológicos; serán defensas de esta última especie aquellas que introducen una creciente indiferenciación y empobrecimiento en la vida psíquica.

Tanto las defensas patológicas como las funcionales puede terciar en el conflicto psíquico al colocarse del lado del deseo contra la realidad y el Superyó, o del lado del Superyó y la realidad contra del deseo; o bien en una transacción, en que los diferentes sectores en pugna encuentran una conciliación menos drástica.

⁷⁶ Maldavsky, D. (2014). Un método para la investigación del deseo y la defensa en el discurso: algoritmo David Liberman (ADL). *Revista Linguagem & Ensino*, Pelotas, 17(1). enero/abril. pp. 151-169. Disponible en: <http://www.rle.ucpel.tche.br/index.php/rle/article/view/933/723>



Parámetros de categorización de las defensas (D. Maldavsky, 2014)

Primer parámetro	Diferenciar defensas opuestas al deseo, opuestas a la realidad y el Superyó, y defensas que concilian los sectores en pugna
Segundo parámetro	Distinguir entre defensas funcionales y patológicas. Será más patológica una defensa cuanto mayor sea el costo psíquico del Yo para mantenerla, conduciendo a estados de creciente indiferenciación y descomplejización
Tercer parámetro	Diferenciar defensas centrales y defensas secundarias; algunas defensas -funcionales y patológicas-, son centrales, resultan definitivas de las bases de una organización psíquica; otras defensas son secundarias, contribuyen al trabajo de la defensa central.

Defensas centrales y su estado

Todas las defensas se caracterizan por la tentativa de desalojar a algo, un pensamiento, un recuerdo, un juicio o una percepción de la vida psíquica y reemplazarlo por algo diferente, lo que Freud llamó “formación sustitutiva”

Aquello que pretende desalojar queda investido en la vida anímica y aquello que lo reemplaza queda sobre investido. Lo desalojado puede ser un deseo un juicio derivado de percepciones, un juicio valorativo, un matiz afectivo. Cuando lo rechazado es el representante de un deseo, el Yo coloca nuevas representaciones, por lo general embellecedoras y acordes con las exigencias valorativas.

Defensas Centrales

Defensas Funcionales (*)	1) Acorde a fines; 2) Inhibición; 3) Creatividad y 4) Sublimación.
Defensas Patológicas (*)	1) Represión; 2) Regresión con rasgo caracterológico; 3) Desmentida; 4) Desmentida de la realidad y de la instancia paterna y 5) Desmentida del afecto.

(*) En orden decreciente en cuanto al grado de conciliación entre los sectores en pugna.

Cómo detectar las defensas⁷⁷

Sobre el supuesto básico de que la defensa es un destino de pulsión, se la podrá detectar tomando en cuenta las manifestaciones discursivas que testimonien una erogeneidad.

Las evidencias en dichas manifestaciones discursivas, pueden presentarse como recursos retóricos bien logrados -en las defensas no patógenas-, como los chistes o como perturbaciones retóricas -en las defensas patógenas-. Tales recursos retóricos, tienen un alto grado de especificidad, y pueden ser analizados, en el terreno de las redes de palabras y de estructuras-frase o de las secuencias narrativas.

En el nivel de las redes de palabras y de las estructuras-frase los procesos retóricos se caracterizan por constituir trasgresiones, exitosas o no, de las normas consensuales. Como tales normas pueden ser categorizadas, también pueden sistematizarse las defensas (funcionales o patógenas) que las alteran. Entonces podemos afirmar que la defensa patógena se presenta como una perturbación retórica que afecta a un sector definido de las normas consensuales.

Cuestiones metodológicas

Una concierne a problemas globales de los métodos como instrumentos de investigación, y otra es específica de este método en particular. En el terreno de una manifestación concreta, hay dos criterios para decidir, cuál de todos los presentes, es el lenguaje del erotismo dominante. El criterio estadístico toma en cuenta los porcentajes relativos; el criterio lógico pregunta *qué es lo dominante en un discurso*, sea o no lo más insistente. Ante un conflicto entre ambos criterios, el autor sugiere privilegiar el lógico por sobre el estadístico, dando preponderancia al carácter cualitativo.

⁷⁷ Maldavsky, D. (2000). Erogeneidades, defensas y lenguaje: aportes al desarrollo de una metodología psicoanalítica de investigación (ADL). *Psicoanálisis APdeBA*. 22(3), 2000. pp. 699-718

Estados de ánimo

El estado afectivo es deducido por una conjetura, en ocasiones el mismo entrevistado lo expresa abiertamente -pesimismo, vergüenza, ira-, en otras sólo es posible inferirlo a partir de la escena descrita, de una entonación, la postura corporal, una expresión facial o por análisis contratransferencial.

La captación del sentir del paciente resulta orientadora, al poder categorizar los afectos inherentes a cada pulsión sexual, como también su ausencia.

8.5. Teoría sobre la psicología del Rumor de Allport y Postman

*La infidelidad del rumor no es un síntoma de incompetencia,
sino el anverso de otra fidelidad,
el testimonio del ejercicio de un pensamiento social*⁷⁸
(M. Rouquette. Los Rumores, 1977)

La Psicología del Rumor⁷⁹

El rumor es un problema social, principalmente en momentos difíciles, cuando la avidez de noticias estimula la imaginación y puede llegar a afectar la moral de la gente, produciendo falsas atribuciones, alarmas innecesarias, teorías erróneas o esperanzas infundadas.

*El rumor, en el lenguaje ordinario, es un término que ha servido y sirve para quitarle legitimidad y poner en duda la veracidad de aquellos relatos y saberes desperdigados que se crean y circulan en las periferias de las instituciones, fuera de los sistemas comunicativos centralizados y en los intersticios de la sociedad.*⁸⁰

⁷⁸ Rouquette, M. (1977) Los Rumores. Ed. El Ateneo, Buenos Aires

⁷⁹ Allport, G. W. y Postman, L. (1973). Psicología del Rumor, Ed. Psique, Buenos Aires.

⁸⁰ Zires Roldán, M. "La dimensión cultural del rumor. De lo verdadero a diferentes regímenes de verosimilitud". Comunicación y Sociedad (DECS, Universidad de Guadalajara), Nro. 24, mayo-agosto 1995

Los primeros estudiosos del rumor, sin apartarse de esta acepción peyorativa, concibieron a este fenómeno como una enfermedad social, un hecho patológico. Knapp afirma que: "*El rumor es una proposición para creer, de un tema de interés, difundida sin verificación oficial*"⁸¹. Allport y Postman señalan: "*no siempre sabemos si estamos escuchando la relación de un hecho real o de un engendro de la fantasía.*"⁸²

Según Allport y Postman, lo primero que deforma a la información es la subjetividad; tanto la voluntad de mentir o de manipular, como una memoria limitada o un conjunto de necesidades emocionales y proyecciones fantasiosas individuales, son los factores de este proceso.

Un problema de configuración

El rumor está relacionado con la incapacidad de los individuos de registrar, recordar y transmitir los hechos fidedignamente, más allá de su intención.

El esquema de explicación del rumor, según F. Bartlett⁸³ -representante de la Psicología de la Gestalt y precursor de la orientación cognitiva contemporánea-, obedece a las reglas de funcionamiento y organización mnemotécnica, tanto en su proceso de creación como circulación regular.

De acuerdo con las necesidades y proyecciones individuales de que sean resultado los rumores, éstos se ven clasificados como la expresión del miedo, del deseo o del odio de los individuos participantes.⁸⁴

⁸¹ Knapp, R. H. (1944). *A Psychology of rumor*. Public Opinion Quarterly. vol. 8

⁸² Zires Roldán, M. "La dimensión cultural del rumor. De lo verdadero a diferentes regímenes de verosimilitud". Comunicación y Sociedad (DECS, Universidad de Guadalajara), Nro. 24, mayo-agosto 1995.

⁸³ Sobre los procesos de memoria, F. Bartlett sostiene que los procesos cognitivos como la percepción y la memoria no son meras reproducciones del mundo externo, implican un proceso de construcción de significado, que hace que los contenidos recordados o las imágenes percibidas del medio, estén determinados por influencias sociales y culturales. Adaptamos lo que percibimos a nuestros esquemas internos adquiridos a través de nuestra cultura (creencias, tradiciones, costumbres, sentimientos e instituciones de la cultura a la que pertenecemos) y sociedad para hacerlos entendibles.

⁸⁴ Zires Roldán, M. "La dimensión cultural del rumor. De lo verdadero a diferentes regímenes de verosimilitud". Comunicación y Sociedad (DECS, Universidad de Guadalajara), Nro. 24, mayo-agosto 1995

El orden cultural: factor determinante que ocasiona la deformación

El rumor es un ejercicio, una construcción y una creación colectiva en donde se ponen en juego y a prueba las pautas culturales, pautas que juegan un papel diferente según el contexto.

De diferentes maneras, a partir de su poder 'convencionalizador', la cultura se convierte en uno de los mayores determinantes del esquema de la deformación, ya que consigue simplificar tanto como adornar un cuento, según conveniencia, imponiendo un filtro entre el sujeto y la realidad que impide captarla de primera mano.⁸⁵

Los hechos simples, son deformados de acuerdo con los postulados de la Gestalt y las tres leyes básicas de la percepción y retención mnemotécnica: Nivelación, Acentuación y Asimilación. Estos procesos interviene no sólo en la producción de rumores, sino en la elaboración de todo tipo de relato o de saber, hasta en el saber llamado científico: las convenciones sociales, los estereotipos, los *clisés* y las múltiples normas culturales.⁸⁶

Señala Rouquette que: "...no son sino las diversas transformaciones del contenido, susceptibles de aparecer en todo proceso de comunicación. No se trata, pues, de una propiedad específica -del rumor- sino de una característica general de todo intercambio de información".⁸⁷

Lo verosímil, lo real y el sentido.

Para C. Metz lo verosímil parte de que no todo se puede decir, "...es desde un comienzo, reducción de lo posible, representa una restricción cultural y arbitraria de los posibles reales, es de lleno censura", basada en los discursos ya pronunciados, lo preexistente.⁸⁸

⁸⁵ *Ibíd.*

⁸⁶ *Ibíd.*

⁸⁷ Rouquette, M. (1977) *Los Rumores*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires

⁸⁸ Metz, C. (1910) "*El decir y lo dicho en el cine: ¿Hacia la decadencia de un cierto verosímil?*". En: *Lo verosímil*. Ed. Tiempo Contemporáneo. 11-31, Buenos Aires.

Lo verosímil no está delimitado solo por la censura, también por un conjunto de convenciones que establecen la producción de lo que *sí se puede decir* y la manera *como se puede decir*.

“*El sentido (más allá de la verdad objetiva) es un efecto interdiscursivo, el efecto verosímil es una cuestión de relación entre discursos*”⁸⁹ (J. Kristeva, 1970). No existe la autonomía textual. El texto está conformado por múltiples textos o fragmentos de éstos. La interdependencia textual se produce de muy diferentes formas y a diversos niveles: para que un rumor u otro texto cobre vida, requiere de otros rumores u otros relatos o girones de múltiples textos, de formas más o menos establecidas que lo preceden, que le otorgan un cuerpo y estructura específica. En tal sentido, J. Kristeva (1970) plantea que el proceso de verosimilización, consiste en la "*unificación de significantes*", por encima de significados "*diferentes, opuestos o estancos*".

⁸⁹ Kriteva, J. (1970) "*La productividad llamada texto*". En: Lo verosímil. Ed. Tiempo Contemporáneo. 63-95, Buenos Aires.

CAPÍTULO 9. EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DEL CONCEPTO DE CONTRATO PSICOLÓGICO.

9.1. Concepto de Contrato Psicológico: Evolución

Nacido en el seno de las Ciencias Sociales de los '60, fue C. Argyris quien introdujo la expresión “*Contrato de Trabajo Psicológico*”, con la que se refería al conjunto de percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, respecto de las obligaciones implícitas en la relación.

Si bien Argyris es el primero en descubrir su existencia, es Levinson en 1962 quien lo Define diciendo que es: “*el producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo*”⁹⁰, un tipo de contrato no escrito, que se orienta a explicar ese conjunto de expectativas mutuas que surgen entre la organización y el empleado a partir de la posibilidad de una relación laboral.

Características principales del Contrato Psicológico señaladas en los '70 por Kolbs y Cols.

- a) Contrato de naturaleza implícita;
- b) Vinculado con las expectativas de ambas partes;
- c) De carácter dinámico, a diferencia de los contratos formales;
- d) Se renegocian y actualizan de modo permanente sus cláusulas;
- e) Compuesto de aspectos no formales, determinantes en la relación individuo-organización.

A fines de los '80, D. Rousseau (1989) se refiere a él, como el instrumento que recoge: “*Las creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco acordado entre una persona y otra parte*”. Añadiendo que este contrato “*...emerge cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha*

⁹⁰ Levinson, Harry et al. (1962): *Men, Management and mental Health*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, USA.

realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros".⁹¹

Cinco años más tarde, Rousseau y Wade-Benzoni (1994) ampliando la definición original de la primera, expresando que un contrato psicológico es *"la creencia en que las promesas individuales han de mantenerse, ser aceptadas y fiables, tanto para una parte como para la otra"*.⁹²

Por su parte E. Schein (1992) refiere al carácter implícito y universal del contrato psicológico describiéndolo como *"un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan constantemente entre cualquier individuo y otros miembros y dirigentes de la organización"*.⁹³

Al tratar de comprender el origen de las percepciones que dan forma al contrato psicológico, Herriot y Pertenton, (1997) sostienen que: *"derivan de la comunicación directa o indirecta con la otra parte"*. Mientras que para Morrison y Robinson (1997) las *"...creencias de los empleados acerca de las obligaciones recíprocas existentes entre ellos y su organización"*, que componen el Contrato Psicológico, tienen una importancia tal, que *"...constituyen el fundamento de las relaciones laborales"*.⁹⁴

Schermerhorn (2002) avanza en la comprensión de la naturaleza del fenómeno contenido en el concepto, atribuyéndole la condición de un sistema de expectativas *"...llevadas a cabo por un individuo sobre relaciones de funcionamiento con la organización (...) un contrato psicológico sano ofrece un equilibrio entre las contribuciones hechas a la organización y los estímulos recibidos en contrapartida"*. Teniendo por *contribuciones* a los valores que aporta el sujeto a la organización -habilidades, esfuerzo, tiempo, creatividad, lealtad- y por *estímulos*, a las acciones que la organización da a cambio —salario, ventajas sociales, formación profesional, oportunidades laborales y sociales.

⁹¹ Reyes Contreras, Y. et al. *Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones*. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/151001760/Contrato-Psicologico>

⁹² Reyes Contreras, Y. et al. *Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones*. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/151001760/Contrato-Psicologico>

⁹³ *Ibidem*.

⁹⁴ *Ibidem*.



Arana (2003) da cuenta de la naturaleza no expresamente acordada, así como el punto de partida de esta relación, cuando dice que es “...*algo implícito que se da cuando una persona se integra en una organización y donde la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación*”.⁹⁵

Visión Tradicional y Actual

Kluytmans y Ott, (1999), plantean dos visiones del contrato psicológico: una tradicional y otra actual. Sostienen que originalmente sólo daba cuenta de las expectativas del trabajador respecto a su puesto de trabajo y su organización; en la actualidad, el término reúne también las expectativas formadas por la organización sobre sus trabajadores, junto con las obligaciones mutuas que lo convierten en un intercambio recíproco.⁹⁶

En la visión tradicional, el empleado consideraba que la lealtad a la empresa era suficiente para continuar en ella, sin importar lo que pasare, abandonarla no era una expectativa. El puesto de trabajo determinaba las responsabilidades de modo estático, sin posibilidad de evolucionar en otros campos, y por la tarea le correspondía una retribución prefijada; el sujeto limitaba su actividad a las órdenes de la autoridad superior, quien esperaba que responda con obediencia y disciplina; no había motivación extrínseca para variar las tareas diarias.

En la visión actual el trabajador espera obtener oportunidades para desarrollar tareas desafiantes e interesantes, por contrapartida, la empresa fomenta la máxima actuación y compromiso dentro de la organización, la movilidad, la formación continua y promueve la carrera de aquél proporcionándole posibilidades de evolución laboral. El trabajador es consciente de la posibilidad de la ruptura de la relación laboral, de pasar incluso a la competencia, en mira de sus intereses, tanto económicos como sociales.

⁹⁵ *Ibídem.*

⁹⁶ *Ibídem.*

En la actualidad existe una tendencia a realizar la selección de personal por competencias; asimismo el cálculo de la retribución, refleja una valoración de estos conocimientos y capacidades, de forma que se fomenta su empleabilidad.

Consideraciones del contrato psicológico en el s. XXI (C. Alonso, 2009)⁹⁷

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">a. Mecanismo psicológico proyectivo que opera de modo inconsciente,b. Resultado de un proceso perceptivo-interpretativo sociocognitivo,c. Respuesta psicológica que ayuda a una serie de conjeturas inferencias y predicciones configuradas por el modo mental del sujeto,d. Conjunto de creencias respecto de los derechos de un empleado,e. Factor generador de conflicto y tensión entre organización y sujeto,f. Fenómeno de adjudicación de la responsabilidad de pago al jefe inmediato superior, representante y mediatizador de la organización,g. Tendencia que opera en el plano individual, construida a partir de intereses y preferencias, expectativas y necesidades,h. Fenómeno profundo que requiere ser indagado para observarlo,i. Uno de los factores del proceso de gestión del desempeño del sujeto,j. Variables de la relación sujeto-organización, susceptible de ser indagado en la selección de personal. |
|---|

9.2. Tipología del contrato psicológico relacional y transaccional

Las obligaciones y responsabilidades contraídas entre el empleado y el empleador se sitúan a lo largo de una dimensión continua, cuyos polos serían: Los intercambios de tipo *relacional* -que persiguen un compromiso indefinido y basado en la confianza- y los intercambios de tipo *transaccional*, en los que la implicación es limitada y centrada en los beneficios directos e inmediatos.

Esta clasificación se puede emplear para dar cuenta de los perfiles de las partes involucradas en la relación laboral. Se señalan las características de sujetos de orientación relacional y los de orientación transaccional.

⁹⁷ Alonso, C. (2009). *Clima laboral y contrato psicológico*. VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires "La crisis como oportunidad: Abordajes creativos desde la Psicología del Trabajo". Buenos Aires. Disponible en: http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/CLIMA/1.pdf

Características de los miembros de una organización según su contrato.

Comparativo de las características de los tipos de relaciones contractuales.

	Tipo Relacional	Tipo Transaccional
Base de Intercambio	Implicaciones emocionales. Intercambios económicos. Elevada socialización.	Relación económica. Condiciones claras y específicas. Expectativa de rotación. Implicación emocional y personal limitada
Perspectiva Temporal	Alta intención de permanecer en la Organización. El plazo contractual indefinidos	Acuerdos enfocados al corto plazo. Términos temporales determinados.
Formalidad	Escrita y No escrita.	Escrita.
Estabilidad y Rotación	Relación laboral estable y exclusiva 'Hire to Retire'	Empleo inestable, contingente a la realidad organizacional. Rotación y fácil salida.
Flexibilidad de Contenido	Condición dinámica y flexible del contrato. Incorpora cambios.	Contenido fijo. Difícilmente modificable. Poco interés en responsabilidades adicionales.
Precisión de los términos	Incluye términos escritos y no escritos. Los elementos implícitos o tácitos de esta relación son de difícil captación para terceros.	Términos contractuales explícitos y precisos. Fácilmente comprensible para terceros. No permite crear expectativas no estipuladas.
Calidad de la Relación	Los efectos se extienden al ámbito personal, social, familiar del Sujeto. Fuerte dependencia Sujeto-Organización.	La escasa ambigüedad produce relación buena y definida Desarrollo personal del Sujeto no incluido.
Condición de las partes	Sujeto considerado recurso único por sus particularidades. Desarrollo de carrera y capacitación.	Sujetos intercambiables, recursos sustituibles. Competencias y habilidades como requisito.
Relación con la Organización	Alta lealtad organizacional y compromiso exclusivo. Toma a la persona en su totalidad.	Poco propósito de contribución. Poca o ninguna lealtad.

Fuente: Adaptación de Alcover (2002)⁹⁸ y Rousseau y Parks (1993)⁹⁹

La orientación transaccional es menos leal a la organización; poco disposición a responder ante peticiones de actividades extraordinarias -no

⁹⁸ Alcover de la Hera, C. (2002). *El contrato psicológico*. (4ª Edición). España: Ediciones Aljibe.

⁹⁹ Rousseau, D. M., y Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.

previstas en el acuerdo de intercambio-, a su vez, la persona de orientación relacional llevará a cabo dichas actividades con entusiasmo, bajo la presunción de que su acto será recompensado en el futuro, su nivel de compromiso con la organización es superior y menores las posibilidades de deserción.

Sobre el tipo de vínculo Relacional D. Rousseau y Kimberly (1994), señalan que *“...se caracterizan por el compromiso mutuo y la continuidad pero con oportunidades limitadas para los empleados.”* Ya que es la Organización quien debe proporcionar la formación al Sujeto, provocando una interdependencia que hace difícil la salida de la empresa.

Para Millward y Herriot (2000) *“los contratos relacionales y transaccionales no son necesariamente tan extraños entre sí, como asume la investigación clásica. Más bien, parece ser que la relación de intercambio puede ser caracterizada como un único complejo híbrido que contiene aspectos tanto relacionales como transaccionales”*¹⁰⁰.

El contrato Psicológico como un esquema mental Flexible

Podemos valernos de este enfoque para comprender la formación y funcionamiento del contrato psicológico, cuando las expectativas o intenciones sobre las partes, no han sido definidas completamente por falta de información.

Dirá Topa Cantisano-Palaci (2004), que para D. Rousseau: *“el contrato psicológico de un trabajador es similar a un esquema cognitivo que se va desarrollando a lo largo del tiempo, a medida que la persona incrementa su experiencia en la organización. Un esquema es la Organización cognitiva o el modelo mental de elementos relacionados conceptualmente. Este representa una abstracción prototípica de un concepto complejo, la cual se desarrolla gradualmente a partir de las experiencias pasadas y guía la integración de las nuevas informaciones”*¹⁰¹.

¹⁰⁰ Millward, L., y Herriot, P. (2000). The Psychological contract in United Kingdom. En Rousseau, D. y Shalck, R. Eds. Psychological contract in employment: Cross-national perspectives. Sage Publications, Thousand Oaks.

¹⁰¹ Topa Cantisano, G. Palaci Descals, F. Morales Dominguez, J-M (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones. 20(1), UNED, Madrid.

CAPÍTULO 10. CONSTRUCCIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.

10.1. Fases del Contrato Psicológico

Según Harriot y Pertenton (2002) la formación del contrato psicológico *“es un proceso social, dado que cada parte tiene una percepción del contrato que tiene con el otro. Tales percepciones se derivan de la comunicación directa o indirecta con la otra parte”*.¹⁰²

En el contrato psicológico operan dos grupos de factores, los externos -normas sociales y prácticas organizacionales- y los internos –interpretaciones, predisposiciones y condiciones individuales-, serán los últimos los que influyan en la selección de los mensajes recibidos y en la interpretación que se les dará a los mismos –se atiende y recuerda con mayor facilidad, la información coherente con nuestros conceptos aceptados, que la que los contradice-.

Los trabajos sobre el tema coinciden en señalar tres fases de desarrollo básicas, en este tipo de relación contractual: a) la creación del contrato; b) el desarrollo o mantenimiento y c) la ruptura del contrato psicológico.

1ª Fase: Creación de los contratos psicológicos

El contrato psicológico comienza a dar forma a las expectativas que se inscriben como sus cláusulas, a partir de la información que recibe el sujeto, cuya interpretación sigue su lógica particular y es influenciada por deseos inconscientes, anhelos, necesidades e intereses.

Dunahee y Wangler (1974) señalan el comienzo de la relación mediada por el contrato psicológico con la promoción que realiza la organización ante el público y la sociedad con fines de reclutamiento y selección de personal. Williamson, (1985) agrega que esta imagen proyectada y con el tiempo la

¹⁰² Tena Tena, G. *El contrato psicológico: relación empresa-trabajador*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/284117.pdf>

reputación misma de la empresa, generará expectativas que atraerán a diferente tipo de candidatos para trabajar en ella.¹⁰³

Contratación

Llegado el punto de la negociación para el ingreso del postulante, se suscribirá un acuerdo formal, que constituye el marco legal de las relaciones laborales entre las partes. Las condiciones formales que le ofrece la relación laboral, como realidad tangible, y sus elementos fácticos -horario, remuneración, vacaciones y licencias, movilidad y plan de carrera- también serán interpretados según las particularidades de la estructura y rasgos de personalidad del sujeto.

Sin embargo, el contrato laboral, por completo que se pretenda, nunca llega a considerar todos los aspectos de la relación, ciertos aspectos no se pueden recoger formalmente, porque son implícitos o inconscientes; otros no son se pueden prever a futuro o sobrevienen como novedad. Por ello las partes han de intentar “rellenar los espacios en blanco” con el contrato psicológico (Rousseau y Greller, 1994).¹⁰⁴

Una vez incorporado a la organización, el Sujeto se apropia de la cultura organizacional para completar los vacíos de información y dudas –leyendo los estatutos o publicaciones de la organización, hablando con sus miembros, observando la interacción diaria verbal y comportamental con otros miembros, así como el desempeño y resultados producidos, permitirán completar la información que dé forma al contrato psicológico para ambas partes.

La inserción guiada del Sujeto en la Cultura Organizacional permite lograr un buen ajuste de este contrato psicológico, construye y afianza el sentimiento pertenencia y permite un paso armónico a la siguiente fase.

¹⁰³ Ibídem

¹⁰⁴ Ramirez, N. las relaciones objetales y el desarrollo del psiquismo: una concepción psicoanalítica. *Revista de Psicología UNMSM* 13(2), 2010.

2ª Fase: Mantenimiento de los contratos psicológicos

La segunda fase se define por la dinámica de cambio que las necesidades y circunstancias imponen a cada una de las partes. Para Shore y Tetrick (1994) se trata de *“un proceso orientado a una meta”*, punto en el que pueden converger o no los intereses de los contratantes.¹⁰⁵

E. Schein (1982) señala la renegociación permanente que produce el juego de necesidades de las partes: *“En la medida en que las necesidades y las fuerzas externas cambian, cambian las expectativas convirtiendo al contrato psicológico en un contrato dinámico que debe renegociarse constantemente”*¹⁰⁶.

La comunicación resulta uno de los aspectos de mayor importancia en las etapas de cambios (Herriot y Pertenton, 1997), la sensación de confusión y sosobra producida por las fallas en la comunicación, llevará a una merma o degradación de la relación, pudiendo incluso percibirse su ruptura o violación.

3ª Fase: Ruptura de los contratos psicológicos

Rousseau (1989) refiere que la *“percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella”* produce el deterioro en la relación y con ello la *ruptura del contrato psicológico*, aún cuando el contrato laboral formal continúe en ejecución.

Dependiendo de las características de cada sujeto, el incumplimiento puede llegar al punto de percibirse como una franca violación del juego de expectativas y promesas que conforman el contrato psicológico.

El valor de confianza

El contrato psicológico se inscribe en un valor de confianza entre el individuo y la organización; la ruptura de sus cláusulas no escritas deviene usualmente en la sensación de la violación de este valor. Caído este valor de

¹⁰⁵ Tena Tena, G. *El contrato psicológico: relación empresa-trabajador*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/284117.pdf>

¹⁰⁶ Schein, Edgar. (1982). *Psicología de la organización*, Ed. Prentice Hall, México

soporte, se producen comportamientos en un afán compensatorio o sancionatorio de la infracción, que pueden llegar a perturbar el entorno laboral de manera determinante.

10.2. Expectativas del Sujeto y de la Organización

Expectativas laborales del empleado

Pacheco (1976), señalaba lo necesario de brindar posibilidades al trabajador para el logro de sus expectativas y realización, si se pretende un rendimiento óptimo.

Expectativas laborales del Empleado

- a. *Empleabilidad*- que el empleo satisfaga las necesidades profesionales, económicas, de promoción y desarrollo a lo largo de la vida, mediante oportunidades para el desarrollo personal; llegar a ser parte de la organización y recibir desafíos, retos y oportunidades para crecer en el puesto o en la organización. Variación del contenido laboral, tener espacio para la creatividad, autonomía y responsabilidad.
- b. *Grupo laboral*: lograr una buena integración afectiva, crecimiento psicológico en el grupo social y en los estándares de producción. Una dinámica de grupo bien lograda consolida colaboración participativa, el establecimiento de objetivos comunes y produce mayor satisfacción.
- c. *Supervisión*: tener un liderazgo de tipo democrático o participativo.
- d. *Nivel jerárquico*: poder subir de nivel, lograr mejor paga, tareas menos repetitivas, mayor libertad de acción, manejo de personal a cargo, mejor estatus social.
- e. *Control sobre sus métodos y pautas laborales*: Ser considerado por los aportes y sugerencias en el uso y modificación de protocolos de actuación. Ser valorando por la contribución creativa.
- f. *Ambiente laboral*: que permita el adecuado desarrollo de la tarea.
- g. *Oportunidades de promoción*: ascensos y promociones que posibiliten mejora salarial, mayor estatus laboral y social -reflejo del reconocimiento de aptitudes, esfuerzos, tareas y habilidades por parte de la institución-.
- h. *Remuneración*: un salario justo. Que opere como unidad de valor social, estatus y prestigio. Que traduzca el reconocimiento de la Organización por la tarea del Sujeto.
- i. *Prestigio de la organización*: algo tenido en cuenta por la construcción social, incluso antes del comienzo de la relación Sujeto-Organización con miras a concretar una relación laboral.
- j. *Sistema de participación*: tener lugar para opinar y participar en la toma de decisiones, aportar la propia perspectiva sobre las actividades que le conciernen.



Expectativas laborales de la Organización

Se completa el cuadro con las expectativas que se ubican del lado de la Organización, estas son: Puntualidad; la limpieza en el lugar de trabajo como el aseo personal; la lealtad la organización y su cultura; Responsabilidad en el desarrollo de la tarea y toma de decisiones; Honradez; Trabajo en equipo; Creatividad para superar obstáculos y mejorar estándares; Respeto a los miembros y valores de la Organización; Ahorro y discreción en el empleo de materiales y Disciplina.

CAPÍTULO 11. EJECUCIÓN DEL CONTRATO PSICOLOGICO.

11.1. Factores que favorecen el desarrollo, mantenimiento y Consolidación del contrato psicológico

La literatura identifica los siguientes factores emocionales como los más valorados a la hora de decidirse por un empleo:

- La *confianza*. Fruto del intercambio social y de la reciprocidad, es definida por Ganesan (1994) como “*una creencia, un sentimiento o una expectativa respecto a la otra parte de la relación, de su fiabilidad y de su intencionalidad*”. Hemos de diferenciar dos componentes: la *credibilidad* y la *benevolencia*. La *credibilidad* es el grado en que una de las partes entiende que la otra tiene la formación necesaria para desempeñar el trabajo eficaz y responsablemente; la *benevolencia*, es el grado en que un socio de la relación está realmente interesado en el bienestar del otro y se siente motivado para buscar el beneficio conjunto (Doney y Cannon, 1997).¹⁰⁷

- La *comunicación*. Un buen entendimiento requiere que el trabajador pueda expresarse libremente, de forma que sus opiniones y/o quejas sean escuchadas por su superior, sin que eso suponga ninguna repercusión negativa en su puesto de trabajo.

- La *cooperación*. Influye en los resultados, el desempeño y la satisfacción que produce la tarea (Anderson y Narus, 1990).¹⁰⁸

- La *personalidad* de los trabajadores, afecta a la elección, la comprensión y la promulgación de los contratos psicológicos (Usman et al., 2004). Es a partir de sus características cognitivas y afectivas que la persona determina su forma de entender y percibir el tipo de contrato, su inicio y su fin o violación. Las implicaciones emocionales de la personalidad marcan las

¹⁰⁷ Reyes Contreras, Y. et al. *Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones*. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/151001760/Contrato-Psicologico>

¹⁰⁸ *Ibidem*.



características más relevantes a la hora de la *elección* del tipo de contrato conseguido tras la negociación.

- El *compromiso*. Conduce a la cooperación, reduce la tentación de alternativas atractivas a corto plazo (abandono de la empresa) y aumenta la rentabilidad (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Andaleeb, 1996).¹⁰⁹

El *compromiso organizacional* comprende el deseo y la utilidad de una parte de tener una relación a largo plazo con la otra (Dwyer *et al.*, 1987). Para explicar este factor, se enumeran tres dimensiones: a) la *expectativa de continuidad* (Doney y Cannon, 1997), b) el *deseo de continuidad* (Anderson y Weitz, 1989; Moorman *et al.* 1992), y c) la buena *disposición para invertir* (Anderson y Weitz, 1989; Morgan y Hunt, 1994).¹¹⁰

Meyer y Allen (1993, 1997), por su parte, distinguen entre *compromiso afectivo* –la unión emocional, la identificación e implicación con la organización- ; el *compromiso de continuidad*, -los costos asociados al abandono de la organización- y el *compromiso normativo*, que refleja la obligación percibida de permanecer en la organización.

Herramientas para el desarrollo del contrato psicológico

La dinámica del contrato psicológico exige una especial atención a la fase de su creación y mantenimiento, un desarrollo inadecuado puede ocasionar la ruptura y pérdida de los beneficios que proporciona. Entre las herramientas más importantes se destacan la formación y las tecnologías de la información, así como la rotación, el liderazgo y la satisfacción. Se revisan algunas de ellas:

- La *formación*. Recibir formación para el buen desarrollo de su tarea profesional, produce la percepción un mayor grado de preocupación por el

¹⁰⁹ *Ibíd.*

¹¹⁰ *Ibíd.*

empleado y su rendimiento; esto propiciará una buena relación y una fuerte vinculación entre ambas partes.

- Las *tecnologías de la Información*. Contar con información sobre la compañía, su organización, los procedimientos, las características del proceso productivo, los productos y servicios, los clientes y la cultura empresarial, permite conocer la evolución de su organización y desarrollar una carrera.

- La *rotación*. La promoción horizontal -rotar por diferentes departamentos-, fomenta la relación laboral con otros compañeros, permite adquirir nuevas habilidades –multifuncionalidad- mejorando la empleabilidad.

- El *liderazgo*. El crecimiento planificado, que involucra a todos, logra paulatinamente un ambiente de confianza y de respeto mutuo entre ambas partes. El líder opera como motivador -premiando iniciativas y valorando actitudes positivas-, dirige diferencias y canaliza la energía agresiva hacia la tarea. Es vehículo para crear confianza y lograr implicación del Sujeto en el grupo.

- La *satisfacción social*. Cuando “... la evaluación de cada una de las partes de los aspectos psicosociales de su relación, en la que las interacciones con la otra parte son satisfactorias, gratificantes y fáciles” (Geyskens y Steenkamp, 2000) los Sujetos se involucran más con la organización, desarrollando un mayor compromiso organizacional.¹¹¹

¹¹¹ *Ibíd.*

CAPÍTULO 12. EFECTOS DEL CONTRATO PSICOLÓGICO.

12.1. Cumplimiento del Contrato Psicológico.

Los contratos psicológicos con los trabajadores son de suma importancia en lo que se refiere a moral, productividad y al deseo de adaptarse a las nuevas circunstancias; elemento este último fundamental en la economía actual.
Rousseau (1995)

El mantenimiento de un contrato psicológico por parte del *empleado* ayuda al desarrollo de altos niveles de compromiso, confianza, satisfacción personal y profesional, desarrollo profesional, reducción de la distancia social entre él y la empresa (D'Art, et al., 2006), un mayor rendimiento (Topa y Palací, 2004).¹¹²

En el *ámbito empresarial*, si los trabajadores están satisfechos en su puesto de trabajo, serán más rentables en el ejercicio de las tareas, las desarrollarán de manera más eficiente y con mayor calidad.

La conducta ciudadanía organizacional

Aquellas conductas que trascienden el rendimiento laboral; pero que contribuyen a largo plazo a la efectividad de la Organización, se han identificado como *Conducta de Ciudadanía Organizacional* (Graham, 1991). Estas incluyen a todas las acciones positivas relevantes para la comunidad, ejecutadas por personas individuales, en cuanto miembros de una organización, entre ellas: la obediencia y la lealtad; entendiéndose por la primera, la aceptación de la necesidad y deseabilidad de reglas racionales y de regulaciones que gobiernan la estructura de la empresa, el contenido del trabajo y las políticas respecto del personal (Van Dyne, 1994)¹¹³.

¹¹² *Ibíd.*

¹¹³ *Ibíd.*

La *lealtad organizacional*, por su parte, consiste en la identificación con los líderes y con la organización como un todo, trasciende los intereses particulares y se manifiestan en la defensa de la organización frente ataques de terceros, la contribución a una buena reputación y la cooperación con aquello que sirve a los intereses generales de la misma.

12.2. Ruptura y violación del Contrato Psicológico

Se entiende por ruptura del contrato psicológico la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella (Rousseau, 1989).¹¹⁴

La ruptura es “*una de las formas de la violación del contrato psicológico*” (Rousseau, 2005); Alcocer (2002) refiere que:

*El incumplimiento de los términos del acuerdo podría deberse a tres causas: un malentendido entre las partes que hacen diferentes interpretaciones de los términos de su relación, a la injerencia de causas externas que impiden a una de las partes cumplir sus compromisos aunque quiera hacerlo y por último a una ruptura, esto es, cuando una de las partes deliberadamente falta al cumplimiento.*¹¹⁵

Entre las razones de ruptura por parte de la Empresa, Topa y Palací (2004) identifican que el resquebrajamiento del contrato psicológico, así como la decisión llana de ruptura unilateral, se puede encontrar en la fluctuante y altamente competitiva situación socioeconómica por la que las empresas atraviesan en el mercado; escenarios en los quizás resulte difícil, no rentable, o bien no se pueda dar cumplimiento a las promesas realizadas.

Ruptura por parte del Trabajador. Cuando se percibe la ruptura de un contrato psicológico, las consecuencias van más allá del incumplimiento de las expectativas sobre recompensas, afectan las creencias más generales de la persona respecto a la confianza de su empleador y a la justicia percibida en la relación de empleo.

¹¹⁴ Topa Cantisano, G. Palací Descals, F. Morales Dominguez, J-M (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones. 20(1), UNED, Madrid.

¹¹⁵ *Ibidem*.



La confianza organizacional

La confianza es un estado psicológico que comprende la aceptación de la vulnerabilidad propia, basándose las expectativas positivas acerca de las intenciones y conducta de los demás (Rousseau et. Al., 1998). Sin confianza las personas no podrían trabajar juntas salvo en situaciones en que los procedimientos de control fuesen extremos (Lanschinger, Finegan y Shamian, 2001).¹¹⁶

Robinson (1996) comprobó empíricamente que la confianza media totalmente la relación entre ruptura y rendimiento del contrato psicológico, así como entre ruptura y conductas de ciudadanía; no así en cuanto al abandono del puesto de trabajo.

Si el fundamento del intercambio social es la reciprocidad, es necesario confiar en el otro para ejercerla y demostrar a la vez que uno es digno de confianza. Es por ello que cuando se percibe el incumplimiento de promesas, sus efectos van más allá de la conducta de los empleados, impactando negativamente sobre las creencias generales de estos, respecto cuán digno de confianza son sus empleadores.

En el caso del sector público, es el compromiso afectivo y el normativo, lo que más se ve afectado ante la percepción de ruptura. La continuidad lo es sólo en menor medida, siendo la estabilidad del empleo público, uno de los aspectos destacados a la hora de preferirlo como objetivo laboral.

Consecuencias de la violación

E. Schein argumenta que:

La violación por parte de la organización puede tener serias consecuencias, ya que daña la confianza y la buena fe que es inherente a la relación. Puede cesar el compromiso y las conductas pro-rol cuando los miembros perciben que las promesas hechas han sido rotas y que han sido tratados injustamente. Mientras que las expectativas que no se cumplen

¹¹⁶ Ibídem

*pueden producir decepción, las obligaciones percibidas de un contrato al no cumplirlas dan como resultados reacciones emocionales más extremas de cólera y traición que conduce a un descenso de la confianza, disminución de trabajo y de la satisfacción organizacional, y disminución de la intención de permanecer en la empresa.*¹¹⁷

En el caso de ser el trabajador quien percibe la violación del contrato psicológico establecido, Robinson y Rousseau (1994) clasifican las reacciones posibles en cuatro grupos de conductas:¹¹⁸

1) *El Silencio*. Modalidad que refleja la buena voluntad de tolerar o aceptar las circunstancias desfavorables, con miras a la mejora o su recomposición en el futuro.

2) *La Comunicación*. Expresión de un vínculo saludable, pretende dar cuenta de las sensaciones percibidas, orientando la actitud hacia la reducción del daño y la restauración de la confianza. Se intenta así mantener tanto la relación laboral formal como el contrato psicológico entre ambas partes.

3) *La Destrucción*. Se manifiesta desde la negligencia de los deberes y responsabilidades, hasta el ataque directo de los intereses de la organización, mediante comportamientos ineficaces y hasta incluso actos de vandalismo o hechos delictivos. Se procura de este modo sancionar a la empresa por el daño percibido al no haber podido cumplir las expectativas o las promesas previstas.

4) *Poner fin de la Relación Laboral*, exigiendo la terminación de la relación violada. Es el recurso más utilizado en el sector privado, no así en el sector público.

Ámbitos de repercusión de los efectos

La ruptura de la confianza entre el trabajador y la empresa produce consecuencias inaudibles e irreparables, en el *ámbito laboral-productivo, económico y social*.

¹¹⁷ Tena Tena, G. *El contrato psicológico: relación empresa-trabajador*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/284117.pdf>

¹¹⁸ *Ibidem*.



Efectos en el ámbito laboral-productivo:

a) Intención y deseos de abandonar la organización; disminución del nivel de involucramiento en el trabajo; renuencia a llevar a cabo conductas extra-rol (Topa y Palací, 2004).¹¹⁹

b) Pérdida del compromiso y de iniciativa del trabajador –costoso en términos de productividad, calidad y de clima laboral (Parks y Kidder, 1994). Efectos con alcance fuera del entorno laboral (Anderson, 1996).¹²⁰

c) Repercusión en la imagen de la compañía ante sus consumidores y proveedores, afectando negativamente a su reputación.

Efectos en el ámbito económico:

a) Cuando se produce una violación del contrato se da más importancia a las recompensas monetarias que a los aspectos emotivos de la relación (Wiesenfeld y Brockner, 1993).¹²¹

b) Disminución del rendimiento del trabajo de ese empleado (Robinson, 1996; Topa y Palací, 2004); mayor coste al tener que integrar un sustituto y formarlo hasta que alcance el nivel de productividad del anterior.

Ámbito social:

Empeoramiento de las conductas de ciudadanía organizacional e incremento de la intención de abandono (Robinson, 1996); Fuga de personal a empresas más grandes.¹²²

¹¹⁹ Topa Cantisano, G. Palaci Descals, F. Morales Dominguez, J-M (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones. 20(1), UNED, Madrid.

¹²⁰ *Ibíd.*

¹²¹ *Ibíd.*

¹²² *Ibíd.*



SEGUNDA PARTE

ESQUEMA ETICO EN EL ECRO

TÍTULO III – PRESENTACIÓN

CAPÍTULO 13. LA FUNCIÓN JUDICIAL DE LA RIOJA Y EL CATI

13.1. Aspectos generales de la organización de la función judicial. Reseña histórica. Organización actual. Visión y Misión.

CAPÍTULO 14. CREACIÓN DE LOS TRIBUNALES DEL MENOR.

14.1. Juzgado del Menor y Cuerpo Asesor Técnico. Línea 102 “*Teléfono del Niño*”. La evolución del Cuerpo Asesor Técnico del Juzgado del Menor. Conformación Actual del CATI. Misión, Visión e Incumbencias del CATI.



PLANTEO ÉTICO EN EL ECRO

El ECRO —de E. Pichon-Rivière— es el conjunto de ideas, actitudes, emociones, conocimientos y experiencias con las que el individuo piensa y actúa, dice J. Bleger que es una cristalización organizada y estructurada en la personalidad de un gran número de experiencias que reflejan una cierta estructura del mundo externo y con la cual el sujeto piensa y actúa sobre ese mundo.

Una vez que el sujeto tiene cierta andadura, toda experiencia se enfrenta con cierta organización de la personalidad. EL ECRO resuelve en el campo del trabajo del psicólogo, el problema filosófico clásico del componente apriorístico de toda experiencia y lo resuelve incluyéndolo como parte de la investigación total. La mayor objetividad que podemos alcanzar es la de admitir la relatividad de nuestro conocimiento, analizando el a priori conceptual o el Esquema Referencial con el cual pensamos, percibimos y actuamos. Con la adopción de la posición relativa de E. Pichon-Rivière, a la tarea de estudio, se puede superar la dicotomía entre la subjetivación radical de las categorías Kantianas —condición de existencia del entendimiento— y la objetivación radical de Hegel —las categorías existen objetiva e independientemente del ser humano—.

En psicología lo observado es el emergente de una situación total, de la cual es integrante el observador como participante, condiciona los fenómenos que observa, tanto como los fenómenos lo condicionan a él, lo que ocurre y lo que se sabe no puede ser separado del cómo y cuándo se supo, entendiéndose además los por qué.

En tal sentido, resulta pertinente de previo al análisis que se realiza en esta segunda parte de la investigación, habiendo planteado anteriormente el marco conceptual y teórico, agregar una *E* al acrónimo propuesto por E. Pichon-Rivière, para dar cuenta de preguntas éticas:

¿Cuánta realidad de la encontrada se debe informar?

El proceso intelectual del investigador no deja de lado, ningún elemento de utilidad que haya llegado a su conocimiento, cuando su fin es arribar a la mayor comprensión posible del fenómeno estudiado —en el mejor de los esfuerzos, se logra minimizar el sesgo y quitar de en medio las cuestiones propias que se proyectan sobre los demás—. H. Becker dirá que *“Debería tomarse en cuenta y utilizarse todo cuanto está presente o vinculado con una situación que deseo comprender. Si está allí, está haciendo algo, por poco importante que parezca, por muy discreto que sea.”*¹²³

Información recogida de primera fuente, de los sujetos a investigar, de aquellos relacionados con estos, datos provistos por informantes claves, documentación, publicaciones periodísticas y hasta la vivencia e historia misma del investigador, terminan por formar la conclusión, que a su entender accede.

Así, las conclusiones adquieren fuerza y sentido apoyadas en todo el entramado de datos recolectados: antes, durante y después de la investigación, aquellos seleccionados e incluso los deliberadamente dejados de lado; circunstancia que coloca al investigador ante una bifurcación: la comprensión del fenómeno es una, la exposición de las razones pueden ser dos: una que dé cuenta de todos los detalles que tributaron al resultado y otra que discrimine la información sensible, que podría afectar a los sujetos objeto de estudio e incluso a sí mismo. En el primero de los casos, los datos hablarán por sí mismo y la constatación de su nexos con la conclusión ofrecida podrá ser corroborada por otros. En el segundo, habrá lagunas y vacíos que plantearán dudas y la aceptación de la conclusión requerirá de cierta confianza en la tarea del investigador; pero sin posibilidad de revisar su proceso conclusivo enteramente. La investigación y exposición de fenómenos de la realidad social lleva implícita esta dicotomía.

Afiliamos a la perspectiva holística del sujeto. Uno que se desempeña en diferentes áreas, al que llamamos sujeto del trabajo, sujeto de la familia, sujeto social; pero que no son partes de un todo, sino un todo siempre, que se

¹²³ Becker, H. (2016). Mozart, el asesinato y los límites del sentido común: cómo construir teoría a partir de casos, Ed. Siglo XXI Editores, Buenos Aires, 2016.



expresa en parte. El que se divide y especializa no es el sujeto, sino el ámbito donde éste se desarrolla. Esta posición tiene sus implicancias, la más riesgosa, en tanto cuestión ética, es trazar la línea delimitadora en el análisis de las conductas, sobre lo pertinente, lo publicable y lo privado.

Lo pertinente

La conducta del sujeto está multideterminada, por razones que él nos expondrá, razones que callará y por otras de las que podemos considerar que desconoce, o no han llegado a su consciencia.

Las conclusiones a las que se llegaron con motivo de esta investigación, resultan del aporte de muchas fuentes de información, de las opiniones y apreciaciones personales se ha tomado cierto recaudo; pero no de los datos objetivos comprobados; por sensible que sea su naturaleza respecto de los sujetos bajo estudio y extraño el origen o forma en que se tomó conocimiento, no han sido dejados de lado al formar criterio. No han sido dejados de lado porque la pesquisa de cierta cuota de verdad, o coherencia en la comprensión de los procesos lo exige; aunque ciertamente son elementos que difícilmente puedan darse a conocer sin exponer a los involucrados.

¿Cómo dar cuenta de una posición, cuando su fundamentación requiere transitar por espacios sensibles? Al mismo tiempo ¿Cómo callar una conclusión que es reveladora de una realidad y pilar fundamental para un buen diagnóstico situacional y la proposición de intervenciones más eficaces?

¿Hay más beneficio en la exposición completa que en el silencio?
¿Evitar el perjuicio subjetivo que resulta de la exposición de cierta verdad, justifica una respuesta que soslaya lo claro y evidente?

¿Cuánto de lo observado se debe informar? ¿Si yo lo visto lleva a una interpretación clara y evidente, mientras que para el sujeto resulta oscuro, ya sea por su trabajo defensivo o por su ignorancia, debe imponérsele tal realidad?

Los planteos éticos son de continuo debate, no es aquí donde se encontrará su respuesta última; por lo pronto, para el presente trabajo, se intentará exponer las conclusiones con el máximo de cuidado y protección de los sujetos involucrados; propósito que sabemos no dará satisfacción a todos, por lo que valga este debate interno y empeño, como sinceras disculpas, a los que consideran que falta la expresión de algunos datos, como a los que sienten que han sido más de los pertinentes.

Los nombres de los entrevistados se han reemplazado, en una suerte de homenaje al momento histórico, por los apellidos de los jugadores de la selección nacional de fútbol de manera aleatoria, asimismo, las transcripciones de las entrevistas, de una riqueza inestimable, se ofrecen a disposición del tribunal de evaluación, en virtud que de ellas se ha logrado la integración conclusiva; pero no se incorporarán al presente, por las consideraciones relativas al resguardo de la identidad de los entrevistados.



TÍTULO I – PRESENTACIÓN

CAPÍTULO 13. LA FUNCIÓN JUDICIAL DE LA RIOJA Y EL CATI

13.1. Aspectos generales de la organización de la función judicial.

Reseña histórica ¹²⁴

La Provincia de La Rioja está ubicada en el Noroeste de la República Argentina, tiene una superficie de 89.680 km², dividida políticamente en dieciocho (18) departamentos y un registro poblacional proyectado para el 2018, de 383.220 habitantes¹²⁵.

La Constitución Provincial¹²⁶ -reformada en 2008-, determina hoy que el poder de Estado Provincial se distribuye entre las Funciones Legislativa, Ejecutiva y Judicial.

Los comienzos de la Función Judicial de La Rioja se remontan a los tiempos posteriores a la autonomía, en la configuración original de Las Provincias del Rio de La Plata, La Rioja dependía de la intendencia de Córdoba, desde su Cabildo -con asiento en la ciudad homónima-, se regían todos los hechos públicos. En el año 1.820 se lleva a cabo un proceso de autonomía que da lugar al surgimiento de las principales figuras institucionales: la Sala de Representantes, el Gobernador y el Poder Judicial.

Con la presidencia de Don Lorenzo Pizarro, se reúne a comienzos de 1844 la Legislatura Riojana, resultando aprobada en la sesión del 3 de febrero de ese año un proyecto que sienta las bases de la organización judicial que hasta el año 1845 se denominó Departamento de Justicia y lo conformaba: un Juez de Alzada; un Juez de Primer y Segundo Orden de la Villa; cinco (5) Jueces de Paz; un Fiscal General en lo Civil y Hacienda Pública; un Defensor

¹²⁴ Función Judicial de La Rioja. Disponible en: <http://justicialarioja.gob.ar/index.php/features/resena-historica?showall=&limitstart=>

¹²⁵ Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de Argentina. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=119

¹²⁶ Constitución Provincial de La Rioja. Art. 4to. Boletín Oficial de La Rioja. 20/05/2008

General de Menores y Pobres en la Capital, otro en la Villa y cinco (5) Defensores Especiales.

A fines del año 1845 se conformó la Alta Cámara de Justicia, también denominada Superior Tribunal de Apelaciones, con un Presidente y dos Vocales, este Tribunal duraba dos años en sus funciones, siendo el organismo máximo del Poder Judicial tratando los asuntos de justicia hasta su finalización. Al año siguiente se decidió disolver la Alta Cámara de Justicia, debido a la escasez de vecinos reemplazando este poder por el Juez de Alzada de la Provincia. Para ese entonces La Rioja contaba con una población estimada de veinticinco mil almas (25.000)¹²⁷

Dios y la mujer ya se encontraban al amparo de la protección legal en esa época; al Juez de Policía y del Crimen le correspondía sancionar a los blasfemos contra el santo nombre de Dios y su adorable memoria con la pena de dos horas de mordaza; mientras que a los violadores de mujeres vírgenes o doncellas, según las clases, con la pena de muerte; correspondiendo a los violadores de mujeres públicas o de mundo la pena de hasta 200 azotes y ser destinados a las obras publicas, por el tiempo que el juez considere oportuno.

Los jueces eran designados en un principio por el Gobernador a través de ternas propuestas por el Consejo de Gobierno, luego la terna de jueces fue propuesta por la Legislatura. Debieron pasar más de 160 años para que la selección se realice a través de la evaluación de antecedentes, aptitudes y competencias de los postulantes, por medio de un Consejo de la Magistratura, con representación plurisectorial. Sistema que se aplica sólo a los cargos jurisdiccionales, tanto funcionarios como profesionales de las áreas técnicas, son designados por decisión discrecional del Alto tribunal.

A mediados del siglo pasado, el importante crecimiento demográfico impulsa la construcción de varios edificios de gobierno, entre ellos el Palacio de Justicia, de arquitectura neocolonial, emplazado en calle Joaquín V. González Nro. 77, donde actualmente funciona el Tribunal Superior de Justicia y las

¹²⁷ Parish, W. (1853). *Buenos Aires y las Provincias del Rio de La Plata: desde su descubrimiento y conquista por los Españoles*. Ed. Imprenta de Mayo. Buenos Aires. p. 450.



Cámaras Civiles, Comerciales, de Familia y de Minas. Es allí donde tuvo su primera casa el Juzgado de Menores.

Organización Actual

La normativa que rige en la actualidad la Función Judicial¹²⁸, a los efectos de la jurisdicción, ha dividido el territorio provincial en cinco Circunscripciones. En éstas funcionan juzgados y cámaras, que entienden en las materias que la normativa legal establece de su jurisdicción y competencia.

La Función Judicial se encuentra encabezada por el Tribunal Superior de Justicia, con asiento en la Ciudad Capital, quien ejerce la superintendencia de todas las Circunscripciones Judiciales de la Provincia y posee competencia originaria y recursiva para conocer y resolver asuntos acorde a la Constitución Provincial y Ley Orgánica.¹²⁹

La Primera Circunscripción tiene asiento en la Ciudad Capital de La Rioja, la Segunda en la ciudad de Chilecito, la Tercera en la ciudad de Chamental, la Cuarta en la ciudad de Aimogasta y la Quinta en la ciudad de Chepes. El Juzgado del Menor, único en toda la Provincia, con asiento en la Ciudad Capital.

Visión y Misión

La VISIÓN es el camino por el cual se dirige una organización a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento. Es también denominado el *sueño* de la organización, es una declaración de aspiración a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo se desea que sea la misma. Su función es ser el motor y guía de la organización para obtener el estado ambicionado.

En este marco, desde el Departamento de Proyectos Judiciales, la Dra. M. Bustos (Comunicación Personal, 2017), informa que la Función Judicial de

¹²⁸ Ley Orgánica del a Función Judicial. Art. Nro. 2. B.O. de La Rioja. 18/07/58

¹²⁹ Ley Orgánica del a Función Judicial. Art. Nro. 44. B.O. de La Rioja. 18/07/58

La Rioja tiene asentado su visión en el documento de la Política de Calidad, donde se expresa que “se compromete al mejoramiento de los procesos con el objetivo de satisfacer con legalidad, celeridad, justicia, eficiencia y calidad los requerimientos de los ciudadanos, impulsando una evidente mejora en el servicio de Administración de Justicia”.¹³⁰

Para el cumplimiento de la Política de Calidad la Alta Dirección de la Función Judicial, supervisará la gestión a intervalos regulares y proporcionará los recursos necesarios para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad y de sus procesos cumpliendo con los requisitos establecidos por la norma internacional ISO 9001 y mejorando continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

La MISIÓN es un elemento importante en la planificación estratégica de la organización. Es por ello que describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, que es la razón de ser de la organización.

La Función Judicial de La Rioja tiene por *misión* administrar y garantizar el acceso a la Justicia de los ciudadanos mediante sus Magistrados y Funcionarios designados conforme a la Constitución Provincial.

Para ello, se propone implementar un sistema de Gestión de Calidad que genere un modelo de Administración de Justicia ejemplar, confiable, dinámico, trascendente, incluyente y transparente, con el solo objeto de cumplir con su visión.

¹³⁰ Bustos M.P. (2017). Subdirectora Departamento de Proyectos Judiciales de la Función Judicial de La Rioja. Correo Electrónico, 14/12/2017

CAPÍTULO 14. CREACIÓN DE LOS TRIBUNALES DEL MENOR.

14.1. Juzgado del Menor y Cuerpo Asesor Técnico.

En 1992 el Gobierno Provincial crea mediante Ley Nro. 5474¹³¹ los “Tribunales de menores”, estableciendo en dicha norma que: “Los tribunales de menores contarán con un Cuerpo Asesor Técnico (...) integrado por: Médicos, Psiquiatras, Psicólogos, Asistentes Sociales, personal administrativo y otros profesionales que se consideran necesarios”. En el mismo texto se establece que le corresponden las siguientes funciones: “1) prestar su colaboración técnica y de asesoramiento y cuantas veces sea requerida por los Tribunales de Menores aconsejando o sugiriendo la orientación práctica, o promoviendo la solución de casos dudosos o conflictivos de menores dentro de sus respectivas familias o medio ambiente en que viven. 2) Efectuar un diagnóstico del menor y su entorno, señalando en cada caso las posibilidades, métodos para lograr el pleno desarrollo del menor, y en su caso la adaptación o reeducación, sugiriendo también curso de acción.”

Al tener la instancia jurisdiccional en materia de menores un asiento único –la ciudad capital de La Rioja- se dispuso que los jueces de las demás circunscripciones judiciales: “...deberán requerir los dictámenes técnicos a entidades públicas o privadas competentes y/o podrán Consultar los casos difíciles al Cuerpo Asesor Técnico de la Primera Circunscripción”

Por Decreto Reglamentario del Ejecutivo Provincial Nro. 1135¹³² del 1994, se establece que el Cuerpo Asesor Técnico estará integrado: “...por un Médico Pediatra, un Psicólogo, dos Asistentes Sociales o Licenciados en Servicio Social o Licenciados en Trabajos Sociales...” establecidas por la ley de creación del tribunal y del cuerpo asesor. Con esta conformación iniciaba sus tareas el Cuerpo Asesor Técnico en la órbita del Juzgado del Menor de la Función Judicial.

¹³¹ Boletín Oficial de La Rioja. 28/08/1992. Disponible en:
http://www.boletinoflarioja.com.ar/boletines_completos.php

¹³² Boletín Oficial de La Rioja. 06/06/1995. Disponible en:
http://www.boletinoflarioja.com.ar/boletines_completos.php

En la misma Norma se dispone que: “El Fuero Especial de Menores, en la Primera Circunscripción Judicial de la Provincia de La Rioja, en esta primera etapa de instrumentación estará integrado por: 1) Un Juzgado de Menores (...) 2) Ministerios Públicos Fiscal y Pupilar -Asesores de Menores, según la estructura y competencia dispuesto por la Ley 5825¹³³, quienes actuarán la representación y defensa del interés Público y de menores ante el juez. 3) Dos Secretarías Letras del Juzgado de Menores, una Civil y Asistencial otra Penal...”. En la actualidad el Juzgado cuenta con tres (3) Secretarías, una Penal y dos Civil-Asistencial.

Línea 102 “Teléfono del Niño”

Con fecha veintiuno de mayo de 1996 se firmó un Convenio, entre TELECOM S.A., el Consejo Nacional Del Menor Y La Familia y el Juzgado Del Menor de La Rioja, para instalar en este último, una línea telefónica que permita comunicarse de modo gratuito y directo a quien necesite poner en conocimiento de autoridades competentes, cualquier tipo de situación que afecte a los derechos de un niño. A los efectos de prestar este servicio se incorporó estudiantes universitarios *ad honorem*.

En octubre de 2016, a pedido de la Sub-Secretaria de Familia, Niñez y Adolescencia, -Ministerio de Desarrollo Social- el Tribunal Superior de Justicia resuelve transferir la *Línea 102 “Teléfono del Niño”*, que funcionó en el Juzgado del Menor durante veinte años, a la Dirección General de Niñez y Adolescencia dependiente de la Subsecretaria solicitante¹³⁴. En marzo del siguiente año, resuelve disponer que los agentes que operaban la *Línea 102 “Teléfono del Niño”*, pasen a cumplir funciones en el Cuerpo Asesor Técnico Interdisciplinario. De esta manera se incorporan al CATI cinco (5) agentes, cuatro (4) de ellos con título profesional, licenciatura en Trabajo Social, todos con el cargo de Auxiliar Técnico Administrativo.

¹³³ Boletín Oficial de La Rioja, 26/01/1993. Disponible en:
http://www.boletinoflarioja.com.ar/boletines_completos.php

¹³⁴ Acuerdo Administrativo el Tribunal Superior de Justicia de La Rioja N° 173, 11 de octubre de 2016.



Por nota de abril del 2017, las agentes que operaban la *Línea 102 "Teléfono del Niño"* solicitaron ser equiparadas con los demás profesionales del CATI, al cargo de Oficial Superior de Primera, en virtud de desempeñar iguales funciones. La respuesta recibida en marzo de 2018 fue negativa.

La evolución del Cuerpo Asesor Técnico del Juzgado del Menor

De Cámaras a Salas Unipersonales

En el año 2013, con la intención de mejorar el servicio, se modificó por Ley Nro. 9.357¹³⁵ la organización de la Administración de Justicia, estableciendo que:

"...las Cámaras en lo Civil, Comercial y de Minas de la Primera Circunscripción Judicial de la Provincia, y las Cámaras en lo Civil, Comercial, de Minas, Criminal y Correccional de la Segunda, Tercera, Cuarta y Quinta Circunscripción Judicial de la Provincia, se dividirán en tantas Salas Unipersonales como Jueces la integren, a los efectos de conocer y decidir en las causas que se tramiten..."

A su vez dispone que:

"A los fines de facilitar el acceso a la jurisdicción y la protección del interés superior del niño (...) el Cuerpo Asesor Técnico del actual Juzgado de Menores, pasará a funcionar como Cuerpo Asesor Técnico Interdisciplinario de las Salas Unipersonales establecidas (...) y del Juzgado de Menor", tarea para la que "...se podrá ampliar la actual conformación, incorporando a los demás profesionales que resulten necesarios."

Las modificaciones mencionadas -mayor carga de trabajo y el crecimiento del CATI- llevó a que, en noviembre de 2016, El Tribunal Superior de Justicia resuelva: *"Encargar las funciones de coordinador del Cuerpo Asesor*

¹³⁵ Boletín Oficial de La Rioja. 09/04/2013. Disponible en:
http://www.boletinoflarioja.com.ar/boletines_completos.php

Técnico Interdisciplinario, al actual licenciado Julio Emilio Rodríguez’, realizando una interpretación ampliada del área de acción del CATI, en el mismo resolutivo, al considerar que en la Ley Nro. 9.357:

“...se dispuso que el Cuerpo Asesor Técnico del Juzgado de Menores pase a funcionar como Cuerpo Asesor Técnico Interdisciplinario de las nueve (9) Salas Unipersonales, como así también de las tres (3) Secretarías del Juzgado señalado; Juzgados de Instrucción en lo Criminal y Correccional; Cámara Tercera en lo Criminal y Correccional; Circunscripciones del interior provincial; Justicia Federal y Tribunales de otras provincias.”

Sobre esta consideración del Tribunal Superior de Justicia debemos señalar que no se ajusta al texto de la ley citada, la que sólo refiere a las Salas Unipersonales de toda la Provincia y el Juzgado del Menor, ampliando considerablemente la carga de trabajo.

Conformación Actual del CATI

Atento al listado proporcionado por la Dirección de Recursos Humanos de la Función Judicial, el Cuerpo Asesor Técnico Interdisciplinario está compuesto por los siguientes agentes con el cargo de oficial superior de primera: María Mercedes Polizzi (médico), Sebastián Blanco (Lic. Psicología), Eleonora Raquel Cabral de Fonseca (Lic. Psicología), Javier Antonio Díaz Brizuela (Lic. Trabajo Social), María Susana Garcerón (Lic. Terapia Ocupacional), María Guadalupe Juárez Estrada (Lic. Psicopedagogía), Rosa Manfredini (Lic. Trabajo Social), Vilma María Peñaloza de Acosta (Lic. Psicopedagogía), Julio Emilio Rodríguez (Lic. Trabajo Social), Sandra Cecilia Ruartes (Lic. Trabajo Social), Viviana Beatriz Vega de Pereyra (Lic. Trabajo Social), Herminia del Valle Vega Vega (Lic. Trabajo Social), Mariana Wamba (Lic. Psicología).

Por su parte, con el cargo de técnico auxiliar administrativo: Karina Amelia Ávila, Ana Bustillo (Lic. Trabajo Social), Mariela Alejandra Casas (Lic. Trabajo Social), Cecilia del Valle Farías (Lic. Trabajo Social), María Emilia



Manfredini (Lic. Trabajo Social), Natalia Celina Pawluc (Prof. Enseñanza Especial), Carla Valeria Rodríguez Brhun (Lic. Trabajo Social), Sonia Soledad Rojo Romero (Lic. Trabajo Social), Iris Mercedes Sotomayor (Lic. Trabajo Social), Se debe agregar a la lista a Gimena Narbona (Lic. Psicología), como última incorporación. Asimismo, por nota de mayo de 2017, Elizabeth Olivera, personal de Maestranza del edificio donde funcionan los Juzgados de Instrucción en lo Criminal y Correccional y el Juzgado del Menor, solicita al Tribunal Superior de Justicia, se le asigne para colaborar dentro del cuerpo asesor técnico interdisciplinario en tareas administrativas —actividad que realiza desde hace más de un año.

Misión, Visión e Incumbencias del CATI.

Con la asunción de las tareas de coordinación del CATI, se propuso una serie de actividades internas, a fin de organizar de manera más eficiente las tareas de cada profesional, optimizar los recursos y comunicar sobre el trabajo que se realiza en el Cuerpo.

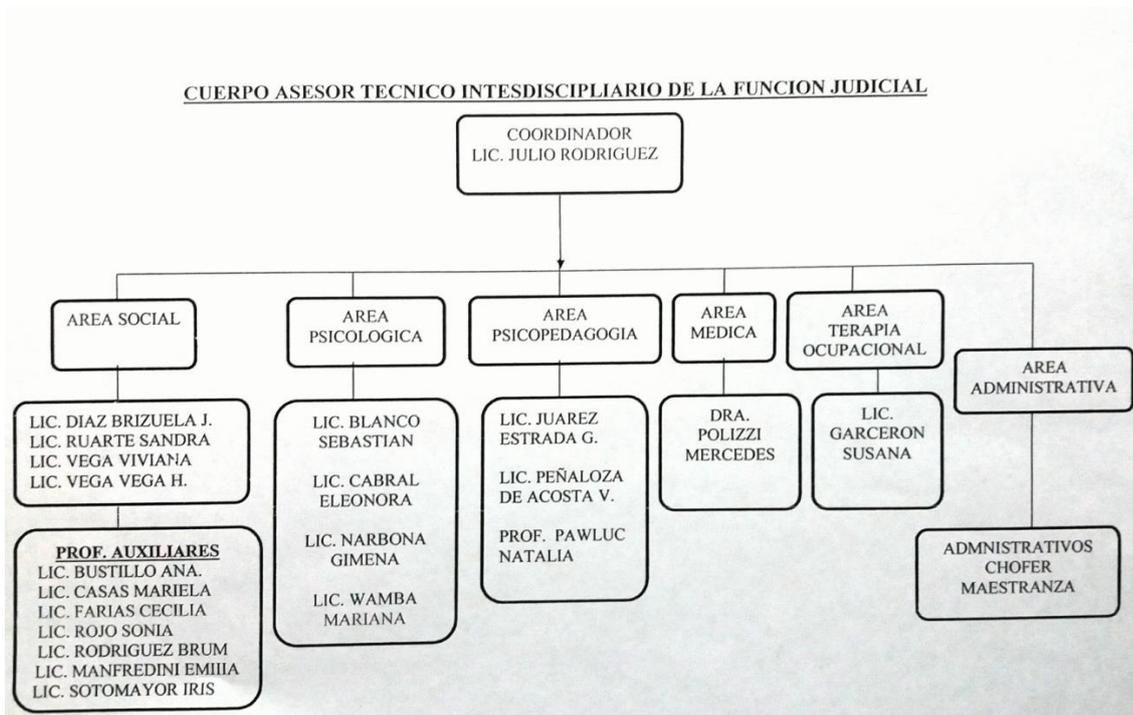
Más allá de las disposiciones legales, que ofician como marco regulador, las diferentes áreas se encuentran trabajando en un documento común detallado, que dé cuenta de las diferentes incumbencias e intervenciones que tienen a cargo, ajustándose a las nuevas responsabilidades que le imponen las últimas modificaciones a la legislación, reseñada ut supra.

Originariamente la Visión que se puede inferir del cuerpo legal que regulaba la tarea del CATI como parte del Juzgado del Menor, refería a la protección y cuidado del bien superior del niño, niña y adolescente, lo que se verificaba fácilmente en la realidad del trabajo, dedicación y compromiso de sus agentes. Con la ampliación de su campo de actuación, la unidad servida cambia de modo significativo. Si bien la Visión no está expresada en palabras, hoy se trata de una tarea asistencial que ha perdido el rostro del beneficiario. La tarea de asesoría técnica se amplió para responder a la demanda de los jueces de todos los fueros, tanto de la justicia provincial, como de la justicia federal, realizando evaluaciones de menores, mayores, víctimas y victimarios.

Una serie de preguntas surgen a partir de esta modificación, principalmente respecto del vínculo Agente-Función Judicial:

¿Afectan estos cambios las características del Contrato Psicológico?

En principio se podría asumir que una modificación de tal naturaleza debería producir serias repercusiones en la relación vincular, en tanto el beneficiario de la tarea es un objeto de especial connotación al momento de construir la fantasía que reúne al Sujeto con la Organización. Sin embargo, por lo que se expondrá más adelante, podemos sostener que las características propias de este vínculo, permiten dar cuenta de estos cambios sin más que la necesidad de un tiempo de acomodación.



Organigrama del Cuerpo Asesor Técnico Interdisciplinario de la Función Judicial provisto por el Coordinador del CATI.



TÍTULO IV – LECTURA CUANTITATIVA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO PSICOLÓGICO DEL AGENTE DEL CATI

CAPÍTULO 15. INTRODUCCION

CAPÍTULO 16. MODELO Y HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

16.1. Modelo de análisis

16.2. Características de la tipificación de las relaciones laborales.

Tipo Relacional (TR). Tipo Equilibrado (TE). Tipo Transaccional (TT1). Tipo Transicional (TT2)

16.3. Herramienta de medición

CAPÍTULO 17. RESULTADOS Y LECTURA DEL CUESTIONARIO DE CONTRATO PSICOLÓGICO

17.1. A. Clasificación del tipo de relación.

Puntaje global. Respuestas de mayor coincidencia. Puntaje parcial significativo. Perfil Vocacional y de oportunidad y conveniencia. Motivaciones de dos grupos antagónicos

17.2. Relación de orientación al tipo relacional: El bloque

Coincidencias con el Tipo Relacional. Indicadores recogidos de las entrevistas. El Perfil de motivación Vocacional

17.3. Relación de orientación transaccional: Una profesional única.

Coincidencias del Tipo Transaccional. Indicadores recogidos de la entrevista. Perfil de oportunidad

17.4. B. Percepción del compromiso/obligación sujeto-organización.

Percepción del Compromiso/Obligación de la Función Judicial. Percepción del Compromiso/Obligación del Agente del CATI. con la Función Judicial. Percepcion del compromiso/obligacion sujeto-organización

17.5. C. Percepción del vínculo sujeto-organización.

Percepción del Vínculo Función Judicial-Agente del CATI. Percepción del Vínculo Agente del CATI-Función Judicial

CAPÍTULO 18. SINTESIS Y CONCLUSIÓN

18.1. Síntesis.

Orientación bidireccional del tipo de relación de los agentes del CATI. Doble percepción de los compromisos y obligaciones de la Función Judicial. Lealtad y confianza sin retribución.

18.2. Conclusiones de la lectura cuantitativa



TÍTULO IV – LECTURA CUANTITATIVA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO PSICOLÓGICO DEL AGENTE DEL CATI

CAPÍTULO 15. INTRODUCCION

*“Los hombres no se perturban por las cosas,
sino por la opinión que tienen de éstas”.*¹³⁶

Epicteto (55-135)

El concepto del contrato psicológico, originado en los años sesenta —ganó popularidad en los ochenta y los noventa—, periodo caracterizado por cambios organizacionales a nivel de pequeña y gran escala, que pusieron a prueba la relación de trabajo *tradicional*.

El contrato psicológico se utilizó para describir, analizar y explicar las consecuencias de estos cambios observadas en el comportamiento y reacciones de los empleados. D. Rousseau (1989) lo definió como la percepción de los empleados sobre el intercambio de obligaciones basadas en promesas mutuas, entre el empleado y la organización.

H. Patrick (2008) concluye que al contrastar el contrato laboral formal con el contrato psicológico, el último da cuenta de la realidad situacional, según lo han percibido las partes y puede ser más influyente que el contrato formal en cuanto al comportamiento diario de los empleados.¹³⁷ Por lo que es el contrato psicológico el que efectivamente orienta la conducta de los empleados en el cumplimiento de su parte del trato, tanto como lo que pueden esperar de parte de la Organización.

El contrato psicológico es una construcción multidimensional, por lo que su estudio tiene diferentes focos de interés y aspectos de estudio. Su concepción ha crecido desde una perspectiva unilateral, hacia una

¹³⁶ Arribas, E. (2010). *Enciclopedia básica de la vida*. Ed. Cultiva Libros. p. 276

¹³⁷ Patrick, H. A. (2008). Psychological Contract and Employment Relationship. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 7(4), pp. 7-24, 15/10/2008.

Fuente: <https://ssrn.com/abstract=1284775>

comprensión bilateral de la relación, incorporando en el análisis a la Organización.

La visión unilateral del contrato psicológico refiere principalmente a la perspectiva del empleado sobre el empleador y las expectativas y obligaciones organizacionales; se trata de una percepción intrasubjetiva que da forma a la relación a partir de las creencias del sujeto sobre las mutuas expectativas y obligaciones derivadas de la relación laboral (Rousseau, 1990).

La visión bilateral por su parte, considera que el contrato es la totalidad de las percepciones, tanto del empleado, como del empleador, sobre las obligaciones y compromisos intercambiados (Schein, 1965; Herriot y Pemberton, 1995). Este enfoque es útil para aclarar diferencias de perspectivas entre los empleados y supervisores, permitiendo un ajuste en la visión común de la relación.

En el presente trabajo se toma la perspectiva unilateral en virtud de la naturaleza misma del contrato, en tanto que *psicológico*, refiere a una percepción individual. Metodológicamente, la visión bilateral de los contratos psicológicos presenta el inconveniente de la multiplicidad de la contraparte del sujeto, puesto que, del lado de la organización, existen varios representantes de diferente jerarquía (Coordinador, Secretario Administrativo, Jueces), los que no necesariamente comunican un discurso uniforme sobre las expectativas y compromisos de la Organización (C. Freese y R. Schalk, 2008).

Por otra parte, es difícil imaginar cómo puede verse afectado el comportamiento del empleador, por las percepciones de los trabajadores sobre las obligaciones mutuas, cuando aquél no está enterado de éstas, no las considera relevantes o atribuye la razón de todo comportamiento del trabajador —por fuera de lo esperado—, como una falta a su deber.¹³⁸

¹³⁸ Freese, C. y Schalk, R. How to Measure the Psychological Contract? A Critical Criteria-Based Review of Measures. *South African Journal of Psychology*. Junio 2008, 38(2), pp.269-286



CAPÍTULO 16. MODELO Y HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Rousseau y Tijoriwala (1998) distinguieron tres orientaciones en cuanto a la medición del contrato psicológico: por sus (a) características, su (b) contenido y su (c) cumplimiento. Con el fin de dar respuesta al presente punto, se trabajará sobre la primera de las orientaciones de medición, empleando como herramienta el Cuestionario de Contrato Psicológico diseñado y revisado por D. Rousseau (2000), en la versión de H. Patrick (2008), traducido y adaptado para el CATI.

16.1. Modelo de análisis

De los modelos existentes para abordar el concepto de Contrato Psicológico (v. gr. Interacción y dinamismo entre sujeto y realidad, Shore y Tetrick (1994); factores culturales y aspectos cognitivos, Sparrow (1996), el propuesto por D. Rousseau resulta más completo y revisado a través del tiempo y las investigaciones.

El modelo propuesto por D. Rousseau, realiza un enfoque cognitivo que otorga relevancia a los modos del procesamiento de la información, coloca a los esquemas cognitivos en posición determinante respecto del estado (percepción de cumplimiento) y contenido (tipo de expectativa) del Contrato Psicológico que es, ante todo, *un modelo mental* que la persona utiliza para enmarcar eventos.

Según el modelo de D. Rousseau, la realidad organizacional se procesa de acuerdo a los esquemas cognitivos, los que pueden reafirmarse o modificarse en base a la interpretación de los mensajes recibidos del contexto laboral, el que colabora con su construcción.

Con respecto a la descripción de las características de los contratos de trabajo que dan sustento a los tipos de contratos psicológicos, Macneil (1985) introdujo una distinción entre dos tipos de contratos, situando extremos

opuestos de un continuo que va de los *contratos transaccionales* a los *contratos relacionales*.

Los estudios realizados por D. Rousseau y Wade-Benzoni (1994), destacan la influencia de la tipología referida por Macneil (1985), en los contratos psicológicos que celebran las personas con las organizaciones, describiendo cuatro tipos, de contratos de empleo, según las dimensiones de *duración* —corto plazo vs. indefinido— y de *rendimiento-recompensa* —altamente contingente, bajo o no contingente: Tipo Relacional, Tipo Equilibrado, Tipo Transaccional, y tipo Transicional.

16.2. Características de la tipificación de las relaciones laborales

Tipo Relacional (TR)

Contratos laborales de Tipo Relacional no tienen plazo temporal predeterminado, con requisitos de desempeño incompletos o ambiguos; relaciones basadas en la mutua confianza y lealtad. El crecimiento en la carrera y los aumentos en la remuneración proviene principalmente de la antigüedad y otros beneficios, las recompensas solo se relacionan de manera flexible con el desempeño laboral. Este tipo de relación promueve a los empleados *confiables* y *leales* a lugares de administración del trabajo directivo o de supervisión de la organización.

Tipo Equilibrado (TE)

Este tipo de contratos de empleo son dinámicos y sin plazo determinado, relaciones con especificaciones de desempeño determinadas y sujetas a cambios a lo largo del tiempo, condicionados por el éxito económico de la empresa y las oportunidades de los trabajadores de desarrollar su carrera. Tanto el trabajador como la empresa contribuyen en gran medida al aprendizaje y al desarrollo de ambos. Las recompensas a los trabajadores se basan en el rendimiento y las contribuciones al éxito de la organización o el



aporte de ventajas competitivas. En la mayoría de las organizaciones del sector público administradas por profesionales, existe un tipo equilibrado de contrato psicológico.

Tipo Transaccional (TT1)

El Tipo Transaccional refiere a contratos de empleo de corto plazo o duración limitada; centrados principalmente en el intercambio económico; deberes, responsabilidades y beneficios específicos y restringidos; participación limitada de los trabajadores en la organización.

Tipo Transicional (TT2)

Este tipo de relación es esencialmente una ruptura o fracaso del contrato, refleja la ausencia de compromisos con respecto al empleo futuro, así como pocas o ninguna demanda explícita de desempeño o incentivos contingentes. No se trataría de un contrato psicológico en sí mismo, sino de un estado mental que refleja las consecuencias del cambio organizacional y las transiciones que están en oposición a los acuerdos concertados previamente.

16.3. Herramienta de medición

Los métodos más comunes para examinar el contrato psicológico son los cuestionarios, que diferentes autores han construido y perfeccionado según los aspectos interesados en evaluar (Freese y Schalk, 2008)¹³⁹.

Para lograr una descripción de las características generales del Contrato Psicológico de los Agentes del CATI con la Función Judicial, en este trabajo se emplea el Cuestionario de Contrato Psicológico¹⁴⁰ diseñado y revisado por D. Rousseau (2000), en la versión de H. Patrick (2008); ya que con éste se puede obtener un panorama del tipo de relación entre el Sujeto y la Organización, a través de las siguientes dimensiones:

¹³⁹ Freese, C. y Schalk, R. How to Measure the Psychological Contract? A Critical Criteria-Based Review of Measures. *South African Journal of Psychology*. Junio 2008, 38(2), pp.269-286

¹⁴⁰ Formulario del Cuestionario de Contrato Psicológico, Anexo.

1. Tipo de Relación laboral sobre la que se asienta el Contrato Psicológico;

2. Percepción del Sujeto respecto de sus obligaciones y compromisos con la Organización y de los que ésta tiene para con él;

3. Percepción del Sujeto del vínculo que mantiene con la Organización y del que ésta mantiene con él.

El Cuestionario reúne una cantidad de expresiones en cada dimensión, las que se deben puntuar —en una escala de uno a cinco—, la coincidencia de las mismas con la perspectiva del agente que lo responde, dando cuenta si está en un total acuerdo (5 pts.), bastante de acuerdo (4 pts.) Parcialmente de acuerdo (3 Pts.) Poco de acuerdo (2 Pts.) o no concuerda para nada (1 Pts.).

De los resultados se ponderará una media para el total de las expresiones de cada dimensión, así como se efectuará un ranking de expresiones con mayor puntaje.



CAPÍTULO 17. RESULTADOS Y LECTURA DEL CUESTIONARIO DE CONTRATO PSICOLOGICO

Se calculan los puntajes totales e individuales del Cuestionario empleado como herramienta y se analizan las respuestas de mayor coincidencia, para dar cuenta de las características generales que describen al Contrato Psicológico de los Agentes del CATI con la Función Judicial a partir de (A) El Tipo Relacional, (B) la Percepción de Compromiso/Obligación mutua y (C) la percepción del vínculo mutuo.

17.1. (A) Clasificación del tipo de relación

Se obtiene una primera caracterización del Contrato Psicológico a partir de la dimensión que evalúa el tipo de relación en el continuo: Relacional/Transaccional.

Puntaje global

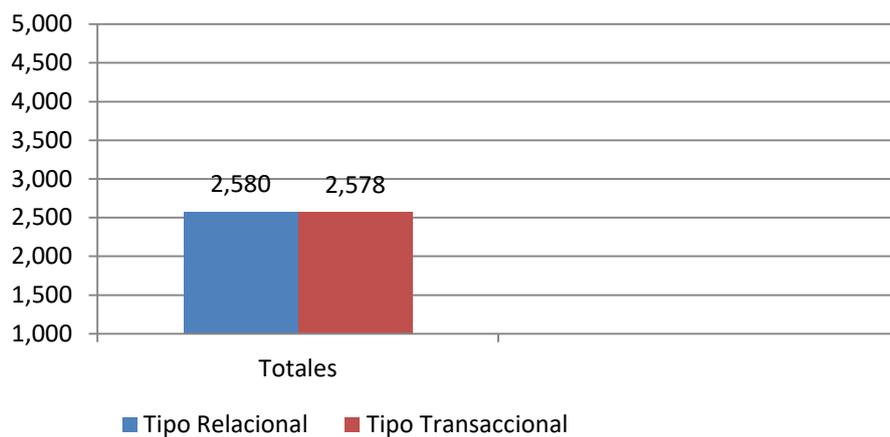
La información obtenida a partir de los puntajes totales de los cuestionarios, muestra una paridad en las puntuaciones entre los extremos que definen el continuo (Tabla 1) y sugiere que la relación que mantienen los agentes del CATI con la Función Judicial es del Tipo Equilibrado (Rousseau y McLean Parks, 1993), con una fortaleza entre baja y moderada (2,5 de 5 Pts.)

H. Patrick (2008) señala que de acuerdo a los estudios de Rousseau y McLean Parks (1993), es el tipo equilibrado de contrato psicológico el que se da en la mayoría de las organizaciones del sector público administradas por profesionales.

Las expresiones con los cinco puntajes más altos de esta dimensión se encuentran en el rango entre los tres y cuatro puntos sobre cinco —3/5 y 4/5—.

Los agentes del CATI se encuentran entre moderadamente y bastante de acuerdo con ellas, su fortaleza es media a media-alta.

Tabla 1. Orientación total del Tipo Relacional/Transaccional



La gráfica muestra la puntuación total obtenida de los cuestionarios.

Respuestas de mayor coincidencia.

Las expresiones que obtuvieron la mayor puntuación en general (tabla 2), proponen un perfil según el cual, el profesional miembro del CATI manifiesta una ambición medio-alta de crecimiento dentro de la Organización (crecer en la Organización: 3,889 pts.), confirmado por la expectativa media de que ello suceda tanto por el esfuerzo, como por el paso del tiempo dentro de la Organización (lograr un nombramiento/asenso por antigüedad y esfuerzo: 3,111 pts.) y por el sentimiento de pertenencia con el grupo (Me siento parte del equipo: 3,111 pts.); lo que indica una relación laboral sin plazo establecido. A su vez, expresa una fortaleza de tendencia medio-alta en cuanto a la delimitación específica de las tareas (trabajar exclusivamente para hacer mi trabajo: 3,875 pts.) y los horarios de trabajo (trabajar un número estrictamente definido de horas: 3,5 pts.), lo que resulta congruente con la expectativa de ser compensado por lo que exceda al marco concordado.

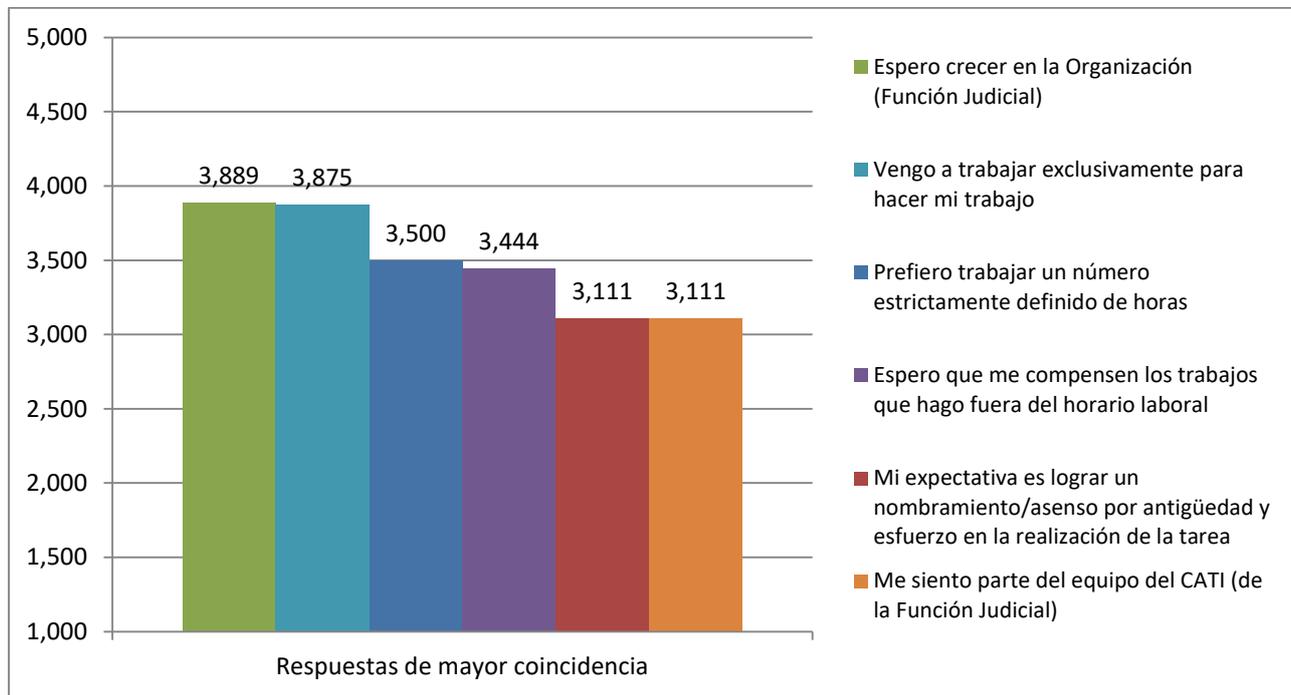


Este perfil común, sugerido por las puntuaciones totales, coincidente con ciertos aspectos del concepto del Tipo Equilibrado, en tanto éste refiere a contratos de empleo dinámicos y sin plazo determinado, relaciones con especificaciones de desempeño determinadas y sujetas a cambios a lo largo del tiempo, así como la contribución al desarrollo y aprendizaje mutuo; pero no cumple con las características de: estar condicionados por el éxito económico de la empresa y las oportunidades de los trabajadores —ya que no persigue la administración de justicia un fin de lucro—, ni basa las recompensas a los trabajadores en el rendimiento y las contribuciones al éxito de la organización o el aporte de ventajas competitivas. La cuantificación de la recompensa salarial está determinada de manera rígida por categoría y cargo, independientemente de cualquier evaluación de desempeño, siendo el único condicionamiento económico en tanto organización, el devenir de la economía provincial.

Puntaje parcial significativo.

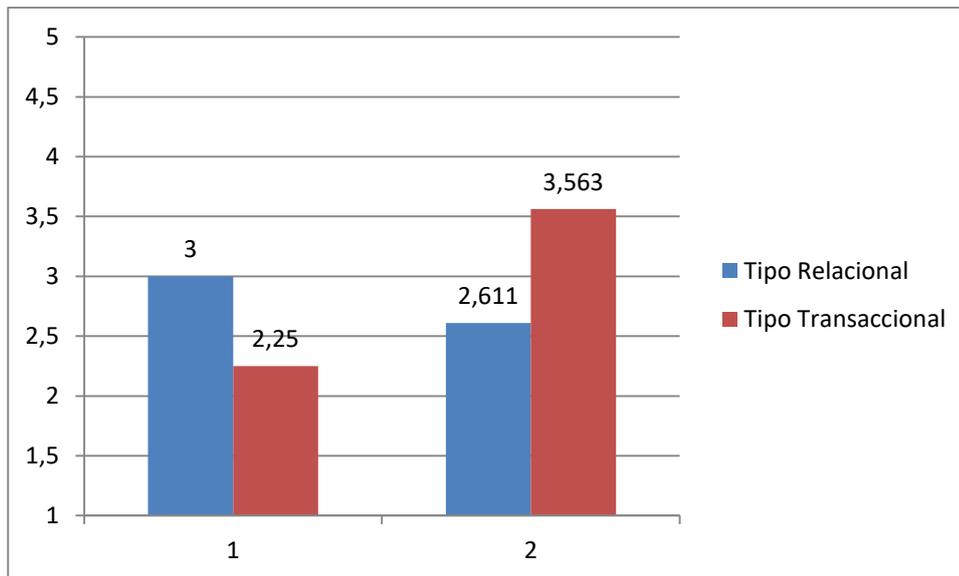
Cuando se deja de lado la puntuación global y el análisis se particulariza, las puntuaciones muestran dos subgrupos definidos (Tabla 3), cuyas tendencias se orientan, una con mayor fuerza hacia el Tipo Relacional —grupo caracterizado por la Vocación— y otra con mayor fuerza hacia el Tipo Transaccional —grupo caracterizado por la Oportunidad—. Mediante este segundo enfoque, se deja de lado la sumatoria estadística total y se agrupa las respuestas de los agentes por tendencias hacia el tipo relacional o transaccional, a fin de caracterizar con mayor especificidad dos perfiles de Agentes del CATI.

Tabla 2 – Respuestas de mayor puntuación



Las puntuaciones se toman de la totalidad de respuestas dadas por los agentes que respondieron el cuestionario —80% del total de miembros del CATI—

Tabla 3. Orientación del Tipo Relacional/Transaccional



El Grupo 1 —Vocacional—, corresponde al 75% y el Grupo 2 —De oportunidad—, al 25% de los agentes que respondieron el Cuestionario de Contrato Psicológico (H. Patrick, 2008). Los que representan un 60% y 20% respecto del total de los agentes del CATI.

Perfil Vocacional y de oportunidad y conveniencia

En cuanto al análisis particular de las puntuaciones de los Contratos Psicológicos en la dimensión *Tipo de Relación: Relacional/Transaccional*, éstos se pueden reunir en dos grupos, cuyas tendencias se contraponen, uno con orientación hacia el tipo transaccional (Profesionales únicas) y el otro con una perspectiva más de tipo relacional (El Bloque).

Si bien la suma de estos dos grupos produce estadísticamente un resultado de tipo equilibrado; la realidad de las tendencias hacia uno u otro tipo de los agentes produce efectos tanto en la dinámica intersubjetiva como en la ejecución de los contratos psicológicos en la relación sujeto-organización, que no son coherentes con aquel tipo.

Motivaciones de dos grupos antagónicos

Herzberg propone investigar las actitudes hacia el trabajo en global, considerando simultáneamente Factores-Actitudes-Efectos. Esta perspectiva es de utilidad para comprender las motivaciones de los subgrupos cuya orientación de la relación laboral se dispara diametralmente opuesta hacia el tipo Transaccional y el Tipo Relacional. Según la formulación de Herzberg, las actitudes ante el trabajo son bifactoriales y ninguno de estos factores es bipolar

La satisfacción en el trabajo está determinada por la presencia de hechos relativos a determinados factores de primer nivel en su dimensión positiva: el éxito, el reconocimiento de ese éxito, el trabajo en sí, la responsabilidad y la promoción. Estos factores se refieren al contenido (factores intrínsecos) y son llamados motivadores pues su presencia motiva al individuo a trabajar con mayor eficacia, y su ausencia, no afecta al nivel de ejecución.

La insatisfacción en el trabajo está determinada por la presencia de hechos relativos a factores de primer nivel en su dimensión negativa: política y administración de la empresa, supervisión técnica, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, status y seguridad. Estos factores influyen en el

desempeño, pero se situarían al margen del contenido del trabajo (factores extrínsecos). Se les llama factores de higiene o ergonómicos, puesto que no son motivadores por sí mismos, sino que tienden a evitar la insatisfacción.

Los factores motivadores (los que producen satisfacción) son distintos e independientes de los que producen insatisfacción. Por tanto, la satisfacción y la insatisfacción no son extremos contrarios, sino continuos, separados y paralelos, atravesados por el sujeto.

Al considerar la etapa de formación del Contrato Psicológico, se observa que los agentes del primer grupo toman la elección de ingreso apoyados en la vocación profesional y el interés en el desarrollo personal; mientras que para los del segundo, una respuesta de oportunidad ante la necesidad de estabilidad en un ingreso económico y horario de trabajo.

Mientras la razón de la relación para los primeros se sustenta en factores motivacionales; para los otros tiene razón en los factores higiénicos (F. Herzberg, teoría bifactorial de la motivación). Variables que determinan las posiciones de los sujetos en su relación con la tarea, la organización y sus pares. El primer grupo se muestra resiliente a las adversas condiciones inmanentes de la tarea y a las contextuales, como el (mal)trato de las Autoridades; participando, promoviendo acciones conjuntas y acercamientos. El segundo grupo se reserva y atiende sólo a sus deberes, minimizando el contacto y proyectando el conflicto a través de la crítica de la conducta de autoridades y pares. Sin embargo, la tarea es abordada por ambos con fuerte compromiso y resulta un precipitante de la voluntad de trabajo.

17.2. Relación de orientación al tipo relacional: El bloque

Entre los agentes que puntúan con orientación al Tipo Relacional se toma como caso testigo a las profesionales que conforman *El Bloque*; denominación con la que se identifica a cuatro Licenciadas en Trabajo Social que se incorporaron al CATI luego de más de diez años de servicio en la *Línea 102, Teléfono del Niño* —la que operaba bajo la autoridad del Juez de Menores, al igual que el Cuerpo Asesor Técnico.



Dentro del Área Social —conformada por catorce (14) Trabajadores Sociales—, se encuentran cuatro profesionales identificadas por sus pares como *El Bloque*, apelativo con el que las identifican y que ellas hicieron propio. Se trata de agentes de la Función Judicial que ingresaron en el año 2004, originalmente como estudiantes de la carrera, prestando servicios *Ad Honorem* en la *Línea 102 del Teléfono del Niño* —dispositivo creado en mayo de 1996 en la órbita del Juzgado del Menor—. Luego de varios años en esa condición, una vez concluida las carreras universitarias, lograron en 2008 que se les otorguen becas laborales —equivalentes a un quinto del salario del escalafón más bajo de la Función Judicial—. En el año 2011 se produjo el ingreso formal a la nómina de agentes de la Función Judicial. Tres de las actuales cuatro profesionales que forman *El Bloque* habían sido nombradas con el cargo de *Técnico Auxiliar Administrativo*, mientras que la cuarta de ellas, hasta ese momento sin título profesional y en condición de honoraria, accedía a una de las becas, que se liberaban por el nombramiento de las primeras.

En octubre de 2016 se dispone el traslado funcional de la *Línea 102 del Teléfono del Niño* a la Dirección de Niñez y Adolescencia. Las profesionales que prestaban servicio en ese dispositivo —nombradas en cargos de la Función Judicial en 2011—, decidieron permanecer en la misma. En marzo de 2017 fueron afectadas formalmente a cumplir tareas en el Cuerpo Asesor Técnico Interdisciplinario, en el que llevaban tiempo trabajando.

Hacia fines del año 2017, las Trabajadoras Sociales de *El Bloque*, solicitaron la equiparación de los cargos, ante la inequidad que se verificaba entre los miembros del Área Social, ya que, ante la misma tarea, mientras algunos profesionales tienen cargos que reconocen su calidad profesional, otros con tareas similares, se ubican muy por debajo en la escala jerárquica de la Función Judicial, sin reconocimiento profesional y cuyo trabajo está bajo supervisión de sus colegas. En marzo de 2018 recibieron una respuesta negativa.

Entrevistadas de manera individual, con posterioridad a la respuesta negativa, cada uno de ellas se expresó por la continuidad en sus tareas. Una

alta puntuación en el compromiso con la tarea y la identificación con la Institución —se traduce en una dependencia leal y abnegada—, conduce a interpretar que la satisfacción que producen los factores de motivación —F. Herzberg—, como el desarrollo vocacional y la orientación al servicio superan la insatisfacción por la falta de factores higiénicos —salario.

Coincidencias con el Tipo Relacional

Al revisar las consideraciones de H. Patrick (2008) sobre las características de la relación laboral, vemos que el Tipo Relacional es el que mejor describe la relación de las profesionales de *El Bloque* con la organización, en tanto que entre sus descriptores, se puede mencionar: Contratos de empleo sin plazo temporal predeterminado; establecimiento de lazos afectivos y tendencias de afiliación; requisitos de desempeños incompletos o ambiguos que se configuran con el transcurso de la relación; posibilidades de formación y desarrollo de la carrera; recompensas con relativa relación respecto del desempeño laboral.

Estos resultados son congruentes con las posiciones que expresan en la entrevista que se realizó —la que solicitaron sea grupal—, de la que se transcriben algunos pasajes textuales, como fundamento de la orientación de la relación Sujeto—Organización, hacia el tipo Relacional.

Indicadores recogidos de las entrevistas

a. Contratos de empleo sin plazo temporal predeterminado

“...yo estoy acá desde el 2004 haciendo la práctica, hice mi primera práctica profesional acá (...) terminé mis prácticas y después quedé como vinculada por algunos casos que había que hacer el seguimiento (...) como a mí me gustó este trabajo, pedí que se me incluya, se me incorpore en el Teléfono del Niño y así empecé acá...” (Pavón)

“Dije que este año es el último (...) Dije que no me banco más; no quiero el próximo año estar supervisando y seguir aceptando a ellos... será que

siempre tengo que llegar al límite, porque cuando no doy más, se dan las cosas.” (Kranevitter)

b. Establecimiento de lazos afectivos y tendencias de afiliación

“...hice la práctica acá, (...) nunca me había animado a decirle a Mascherano si me podía quedar, digamos, Ad Honorem, no tenía drama; hasta que el me ganó de mano y las chicas me contaron que lo había consultado con ellas, y ahí quedé.” (Carla)

“...un compañero nuestro, entró a hacer las prácticas acá, al tiempo (...) me cuenta: ‘¡No sabes! Me quedé en el Teléfono del Niño, estoy trabajando’, y yo pensaba ¡Qué suerte! ¡Qué lindo trabajar con las chicas!, yo decía, era el sueño de mi vida.” (Carla)

“...a nosotras nos dicen “el bloque”, a las cuatro (...) nos conocemos la vida somos muy amigas; acá, aparte de trabajar, de ayudarnos, de colaborar en los casos, nos conocemos la vida, lo que pensamos, lo que sentimos, lo que vivimos...” (Kranevitter)

“...te digo que la nuestra es vocación (...) ¡Amaba el 102! Cuando se fue el 102, es como que se fue algo. Me costó mucho adaptarme al CAT.” (Kranevitter)

“...Hemos compartido nacimientos (...) mi casamiento, la comunión de mi hijo, cumpleaños, hemos compartido muchas cosas juntas...” (Carla)

c. Requisitos de desempeños incompletos o ambiguos que se configuran con el transcurso de la relación y son interpretados por las partes

“(¿Qué horario de trabajo tenían?) ...entrábamos a las ocho (8) de la mañana y de acá, la verdad que nos íbamos después de las dos (2) de la tarde como a las tres (3) de la tarde, era un trabajo que nosotros lo manejamos como podíamos...” (Pavón)

“...hacemos el trabajo profesional, pero nuestra firma no aparece, como si fuéramos practicantes...” (Pavón)

“...costó un poco el traspaso, la transición, ahora nosotras somos parte del CATI; pero bueno, en el Teléfono del Niño nosotras teníamos otra modalidad de trabajo. Como más libertad, en el sentido de que podíamos, disponíamos de todas las intervenciones que podíamos hacer, no como ahora que nos piden hacer una intervención, supongamos socio—ambiental o una entrevista vecinal, algo puntual...” (Pavón)

“... ¿Qué cómo se trabajaba? Hacíamos todas las intervenciones (...) con diferencia al trabajo que se hace en el CATI, porque nosotras íbamos a las escuelas, nosotras trabajadoras social, hacíamos todo el trabajo. En el CATI el trabajo de las escuelas la hace únicamente la psicopedagoga.” (Kranevitter)

“...para poder sostener el 102 nos organizamos y nos dividimos los días para venir, nos turnamos, y así continuó trabajando el 102...”. (Kranevitter)

“Había un trabajo como más voluntario, íbamos al hospital, a los centros de salud, era como más amplio, se cubría todo lo que se consideraba necesario.”. (Carla)

“...Porque no era que nosotras constatábamos y ahí nomás (...) nosotras seguíamos trabajando hasta agotar las herramientas que nosotras teníamos, que eran muy limitadas...”. (Carla)

e. Posibilidades de formación y desarrollo de la carrera

“...yo lo veo desde afuera y digo ¡El CATI! ¡El CATI! ¡El lugar que estamos ocupando! (...) Es el único equipo interdisciplinario de la Provincia (...) estamos en un lugar (...) que la sociedad mira, que la sociedad espera (...) a mí me gusta mucho (...) Más allá de que implica un desgaste emocional, estrés, todo eso; pero a mí ¡Me encanta!...”. (Pavón)

“...el Teléfono del Niño fue para mí una experiencia espectacular, nos perfilamos, adquirimos experiencia, pero a mí siempre, mi objetivo, mi deseo era trabajar en el CATI...”. (Pavón)



g. Recompensas con relativa relación respecto del desempeño laboral.

“...nosotras no tenemos el cargo en el CATI, o sea (...) tenés que saber, que este grupo del 102 (...) seguimos en la lucha (...) tenemos los cargos por haberlo luchado...”. (Pavón)

“...hacemos el trabajo profesional, pero nuestra firma no aparece, como si fuéramos practicantes...”. (Pavón)

“...yo lo vivo como una injusticia, apurar la misma cantidad de expedientes, el mismo trabajo profesional, ser recibido de la misma forma, en la misma universidad (...) No hay diferencias de categoría en ese sentido (...) Tener la misma cantidad de expedientes, el mismo trabajo y ganar menos de la ...”. (Carla)

“...nunca lo hemos vivido desde la plata...”(Kranevitter)

“¡No! Porque si lo viviéramos desde ese punto... ¡No estaríamos acá!”
(Carla)

El Perfil de motivación Vocacional

El contrato psicológico comienza a dar forma a las expectativas que se inscriben como cláusulas, a partir de la información que recibe el sujeto, cuya interpretación sigue la lógica particular de éste y es influenciada por sus anhelos, necesidades, intereses y deseos inconscientes. El del presente caso se remonta a la etapa estudiantil, mucho antes de que las partes tuvieran su primer contacto formal.

Al tiempo de indagar qué produce que unos profesionales del CATI —como el caso testigo—, muestran una orientación hacia el tipo relacional. En tal sentido, se hace evidente de las entrevistas, que el desarrollo de la vocación y el ejercicio profesional en esta área en particular, es un factor motivacional determinante en la posición respecto de otras consideraciones, como los factores higiénicos ausentes. Kranevitter es muy clara y sintetiza la opinión de todas: “...*la nuestra es vocación...*”

En el marco de la clasificación de E. Schein (1988), sobre anclas de carrera, los agentes del grupo orientado hacia el tipo relacional, se relacionan con los rasgos de los perfiles de *Servicio/Dedicación* —Sujetos de carácter dialogante y enfocado a la resolución de problemas, que remarcan y aplican sus valores fundamentales e intentan conseguir un aporte “extra” hacia los demás— y en parte del perfil de *Desafío*, ya que la superación de obstáculos o problemas desafiantes representa parte de su éxito personal.

17.3. Relación de orientación transaccional: Una profesional única

Entre los agentes que puntúan con orientación al Tipo Transaccional se encuentran las agentes del CATI cuya área o profesión tiene un solo representante. Se toma un caso testigo para dar cuenta de este subgrupo.

El ingreso a la Función Judicial se produjo a partir de una oportunidad que se presentó en un momento de su vida profesional, sin ser el trabajo en el CATI un destino buscado o tan siquiera una posibilidad dentro de un plan general de desarrollo profesional. En virtud de esta característica, coincidente con los demás agentes que puntúan con orientación al Tipo Transaccional, el nombre que se le da al perfil del subgrupo.

Entre las expresiones de total coincidencia se encuentran las que refieren a la delimitación explícita en cuanto a tareas y horario de trabajo, así como la que da cuenta de la concurrencia al trabajo con el exclusivo propósito de realizar la tarea y la que delimita la lealtad con la organización al contrato laboral formal. A su vez, las expresiones que dan cuenta de la motivación por contribuir a la Organización a cambio de futuros beneficios personales, como la que refiere a la expectativa de ascender como respuesta a un trabajo duro se encuentran entre las de total desacuerdo.

Coincidencias del Tipo Transaccional

Dejando de lado que no hay una plena coincidencia con el Tipo Transaccional, pues no se trata de contratos de empleo de corto plazo o



duración limitada y la implicancia con la tarea termina siendo alta; encontramos varias de las demás características que describen este tipo, son las que mejor dan cuenta del perfil de los agentes del subgrupo *De oportunidad*. En tanto el interés de los mismos está centrado principalmente en el intercambio económico; los deberes, responsabilidades y beneficios se consideran de maneras específicas y restringidas; así como la participación en la organización a nivel grupal, es limitada. Incluso sobre el primer indicador, el de la duración del contrato, si bien en la relación formal que mantienen no tiene un plazo determinado, el interés por permanecer en la Función no se manifiesta en tal sentido.

La continuidad o permanencia de estos profesionales en sus puestos de trabajo responde a la estabilidad de algunos factores higiénicos propios Sector Público —salario, horario, carga laboral, licencias—. Situación que se traduce en una escasa participación en el grupo total e involucramiento en cuestiones que exceden el estricto cumplimiento de la tarea —actividades extra rol, sociales o recreativas.

Una relación de este tipo pronostica una continuidad laboral fácilmente vulnerada por una mejor propuesta en los parámetros del puesto actual.

Las características del empleado del tipo transaccional, que no se reflejan en el subgrupo, refieren a poca implicancia emocional con la organización o el grupo de pares, compromiso y lealtad con la Organización —intención de continuidad—, en la organización. La ventaja de esta posición es una fácil aceptación de los cambios o finalización de la relación, lo que no se verifica totalmente en los agentes con esta orientación, puesto que más allá de la distancia que marcan con el entorno laboral, el compromiso con los destinatarios de su tarea es alto y pesan en la determinación de continuar.

Indicadores recogidos de la entrevista

Se transcriben algunos pasajes —textuales—, de la entrevista realizada a esta profesional, como fundamento de la orientación de la relación Sujeto—Organización, de este subgrupo hacia el tipo Transaccional.

a. Centrado principalmente en el intercambio económico.

“¿Por qué entré? (...) Porque me cortaron el sueldo y ya vivía sola (...) me preguntaba ¿Qué voy a hacer allá? Y mi mamá me decía ‘...fíjate que es retranquilo, que va ser algo fijo, que vas a tener tus horarios’...”

“Extraño mucho trabajar en el Hospital (...) porque yo siento que acá no hago medicina. Yo hago administrativa, no medicina...”

b. Plazos determinados de contrato sin proyección de carrera.

“(¿Te planteaste cuánto tiempo permanecer en la Función?) Yo creo que hasta que me harte (...) yo muchas veces me planteé seguir acá”

c. Deberes, responsabilidades y beneficios se consideran de maneras específicas y restringidas.

“...con total honestidad, este es un trabajo seguro (...) estoy en planta, tengo un sueldo fijo, tengo una obra social, mi hijo tiene obra social, el tema de las carpetas médicas llámás y no te hacen ningún problema (...) las vacaciones que son un montón...”

“(Acerca de los temas discutidos en las reuniones semanales de los martes) ...yo les dije una vez ‘a mí no me interesa eso’ (...) a mi laburo no me perjudica si hay vehículo o no, reúnanse los Trabajadores Sociales y hablen del tema del vehículo (¿Los temas de cada área deberían discutirse entre los miembros de cada área?) Claro”

d. Participación limitada en la organización y poca implicación emocional

“...Yo acá no soy muy querida, arriba no me quiere nadie a mi (...) No les caí bien; pero me chupa un huevo, no me importa caerles bien”

“No, yo no tengo problemas con nadie, o sea, dejo todo lo personal y cuando tengo que hacer una consultas las hago (...) Yo al trabajo no vengo a hacer amigos”



“(¿Qué te parecen las reuniones de los martes?) Una cagada. Una cagada y una pérdida de tiempo (...) ¿Cómo empezaron las reuniones estas? No sé con qué fin, otro te lo va a poder decir, yo no iba, yo no sabía”

“(¿Qué imagen tenés del TSJ?) Inalcanzable... no conozco a ningún Juez (...) me los cruzo por las escaleras y no tengo idea (¿Nunca tuviste trato con ellos?) No (¿Te parece que deberías tenerlo?) No”

“(Sobre ser coordinadora) ¡No, ni en pedo! (...) Porque no me interesa”

“...somos hijos del rigor...”

Perfil de Oportunidad Y Conveniencia

Se interpreta que, en cuanto a los profesionales de este subgrupo, las razones que orientan la relación hacia el tipo transaccional, están dadas por la importancia superior de los factores higiénicos (F. Herzberg, 1959), aquellos exteriores al sujeto, provistos y determinados por la Organización, relativos a las condiciones formales de la relación, como: salario, horario, nivel de estabilidad, cobertura médica, licencias y vacaciones, responsabilidades.

Características que se relacionan, en el marco de la clasificación de E. Schein (1988), con los rasgos que describen el perfil *Seguridad/Estabilidad* —personalidad marcada por la necesidad de seguridad, especialmente lo financiero que prefieren “echar raíces” en un empleo sin riesgos y seguro, sacrificando incluso su vocación.

17.6. (B) Percepción del compromiso/obligación sujeto-organización

Se continúa la caracterización del Contrato Psicológico a partir de la dimensión que evalúa la Percepción del Sujeto respecto de sus obligaciones y compromisos con la Organización y de los que ésta tiene para con él.

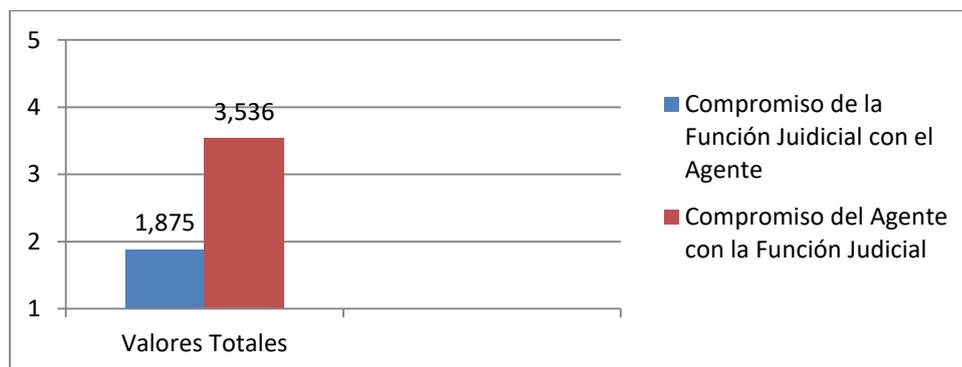
Percepción del Compromiso/Obligación de la Función Judicial

Los resultados totales muestran que los Agentes del CATI perciben menor fortaleza en los compromisos y obligaciones de la Función Judicial para con ellos, y mayor en la que ellos tienen con la Función Judicial. Esta diferencia manifiesta la percepción de que existe inequidad en cuanto al intercambio de compromisos y obligaciones. El punto de referencia para dar cuenta de la inequidad resulta de una mirada que contempla la situación interna intersubjetiva, tanto como la comparación con la situación en otras organizaciones, v. gr. el Poder Judicial de Catamarca.

Referencia interna/externa

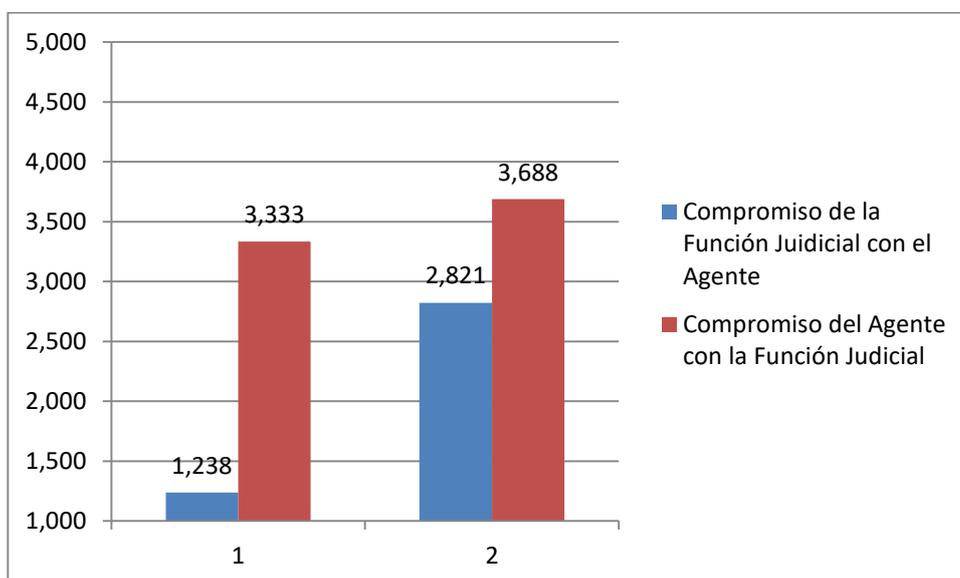
El análisis individual de las puntuaciones produce dos nuevas subagrupaciones, en las que se puede apreciar el contraste de las diferencias de percepción (tabla 5). El grupo 1 corresponde a las Agentes del CATI que se encuentran en una situación de inequidad respecto de sus pares, ya que el cargo que tienen no reconoce su titulación profesional y representa económicamente menos de la mitad de los salarios que perciben sus colegas.

Tabla 4. Percepción total del Agente del CATI sobre Compromisos/Obligaciones



Se expresa en valores totales un comparativo entre la percepción de los Agentes del CATI respecto de las obligaciones y compromisos que mantiene la Función Judicial con respecto a ellos y las suyas propias con respecto a la Función Judicial.

Tabla 5. Percepciones agrupadas de los Agente del CATI sobre Compromisos/Obligaciones



Comparativo de los valores parciales sobre la percepción respecto de las obligaciones y compromisos que mantiene la Función Judicial con respecto a ellos y las suyas propias con respecto a la Función Judicial. En el grupo 1 se encuentran los Agentes que no tienen un cargo que refleje su condición profesional, en el grupo 2 los Agentes cuyo cargo reconoce su condición profesional.

Respuestas de mayor coincidencia.

Las expresiones respecto a la percepción del compromiso/obligación de la Función Judicial para con el Agente del CATI, que obtuvieron la mayor puntuación en general (Agregar tabla de gráficos, ídem tabla 2), esto es, que los Agentes consideran que se verifican, refieren a: Proporcionar oportunidades de nombramiento en cargos y/o asensos; Proveer tareas laborales que ayuden al desarrollo de su carrera profesional; Proveer seguridad laboral; Proporcionar una contraprestación salarial justa por el trabajo; Oportunidades para demostrar su valor profesional en el trabajo y Ser recompensado de modo justo, en comparación con otros empleados con tareas similares.

Sin embargo, cuando se realiza este ordenamiento, desagregando las respuestas en los dos subgrupos mencionados, se obtiene un panorama diferente. Mientras para el Grupo 2 —Agentes con cargo profesional— se mantiene la lista de expresiones de mayor coincidencia, manifestando una percepción de fortaleza media (3,688/5 pts) respecto de los

compromisos/obligaciones de la Función Judicial; expresando por ejemplo, estar bastante de acuerdo con *Ser recompensado de modo justo, en comparación con otros empleados con tareas similares* (4 pts. Bastante de acuerdo). La percepción del Grupo 1 —Agentes sin cargo profesional— expresa un total desacuerdo (1,238 Pts. Total desacuerdo)

Los Agentes del CATI manifiestan dos realidades diferentes respecto de la percepción del compromiso/obligación que tiene la Función Judicial para con ellos. Esta gran diferencia se vive como inequidad por parte de los Agentes que trabajan en desigualdad de condiciones respecto de sus pares.

Percepción del Compromiso/Obligación del Agente del CATI con la Función Judicial

Por lo contrario, los resultados que se obtienen del Cuestionario sobre la percepción del Agente del CATI respecto del propio compromiso y obligación con la Función Judicial se presentan más homogéneos —puntuación total: 3,356 pts.; Grupo 1: 3,333 pts.; Grupo 2: 3,688 pts.—, con una fortaleza que se encuentra en el rango media a media-alta (Tabla 5).

Respuestas de mayor coincidencia.

Las expresiones que mayor puntuación registraron en esta dimensión dan cuenta de un Agente que percibe su compromiso y aporte más allá de los límites que podría establecer el contrato formal, registrando el unánime desacuerdo la expresión que refiere a *Hacer sólo la tarea para que se le paga*. Le siguen en orden de concordancia: *Realizar (no) sólo las tareas requeridas; hacer sacrificios personales a favor de la Organización (La Función Judicial) y buscar tareas laborales que mejoren su carrera profesional*.

El análisis de esta dimensión nos muestra una concordancia plena en cuanto al compromiso y obligaciones que en la percepción del Agente del CATI, tiene respecto de la Función Judicial, la que trasciende los límites de un contrato laboral formal en varios aspectos —hacer sacrificios para la



organización y realizar tareas más allá de las requeridas—. Características de la percepción que nos da cuenta de una orientación general hacia el Tipo de relación laboral Relacional. Sin embargo, en cuanto a la percepción de la Organización para con los sujetos, esta pierde su homogeneidad y se divide en dos grupos, cuyo denominador común es haber logrado un cargo profesional o no en el CATI. El reconocimiento de las competencias profesionales y la recompensa por la entrega en el cumplimiento de la tarea, se produce en unos casos y en otros no. Esta inequidad es percibida por unos Agentes y claramente manifestada; mientras que los demás parecen negarse a esta realidad —confirmando el carácter individual e independiente de la relación Sujeto-Organización y la escasa cohesión grupal y espíritu de cuerpo—. Esta discrepancia nos desvía de la orientación hacia el Tipo Relacional que se presentaba como tendencia homogénea, contribuyendo a la exigencia de encontrar un tipo propio que describa con mayor ajuste la situación general, comprendiendo estas percepciones que en un sentido son convergentes y en otro divergen.

17.7. (C) Percepción del vínculo sujeto-organización

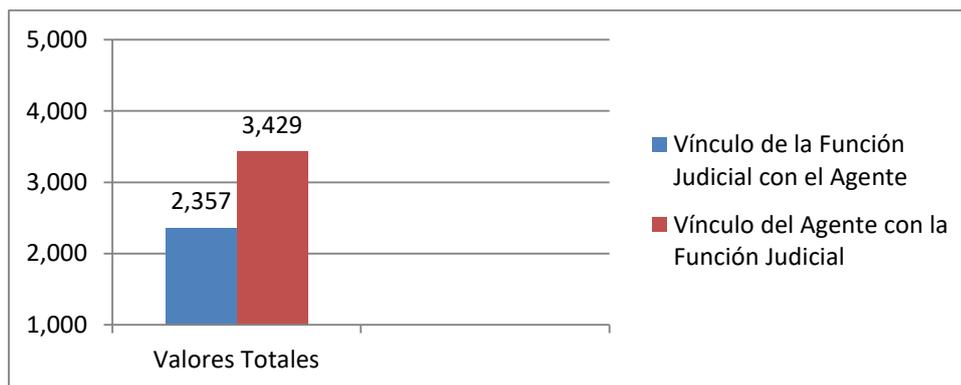
Como cierre de la caracterización del Contrato Psicológico se da cuenta de la dimensión que evalúa la Percepción del Sujeto respecto del vínculo de doble vía: Agente-Función Judicial y viceversa, en términos de la confianza, la participación y valoración de uno para con el otro.

Los puntajes que informan las respuestas individuales se mantienen en un rango que permite tomar como válido y representativo, el promedio total. En tal sentido, la percepción que tienen los Agentes del vínculo es más fuerte en el sentido Agente-Función Judicial que al contrario —Sujeto-Organización: 3,429 pts.; Organización-Sujeto: 2,357—. Las puntuaciones dan cuenta de una fortaleza media a media-alta en cuanto a la relación del Agente con la Función Judicial y baja a media en sentido contrario (Tabla 6).

Percepción del Vínculo Función Judicial-Agente del CATI

La expresión que recibe mayor puntuación, con una fortaleza alta y destacada por sobre el resto, refiere a la participación del Agente en la toma de decisiones relativas a su Área de trabajo. Hay coincidencia también en el contraste, en la percepción de la preocupación respecto de los intereses del Agente, que cuando refiere al Coordinador, es de fortaleza media y cuando lo hace respecto del Tribunal Superior de Justicia es baja. Las únicas diferencias se plantean en las expresiones que refieren a la confianza en relación a la tarea asignada y la provisión de los recursos necesarios para la realización de las tareas.

Tabla 6. Percepción del vínculo Agente-Función Judicial



La función del Coordinador, intermediario y referente directo de las autoridades de la Función Judicial, oficia de moderador en el vínculo de pobre consideración que percibe el Agente con respecto al trato recibido de la Función Judicial. Entre otras, su accionar ha promovido la participación activa de todos los profesionales en sus respectivas Áreas y en el contexto general de la tarea del CATI. A tal fin se instrumentaron a partir de su designación como Coordinador de reuniones semanales con el fin de producir un trabajo cooperativo y contribuir a una mejor relación entre los integrantes del grupo. Armani comenta al respecto:

“...creo que desde que se conformó el equipo así, con un coordinador, que nos convoca a hacer reuniones (...) desde que hay otro, un tercero que te convoca, que te pide, que te explica la importancia (...) se ha comenzado a trabajar más en conjunto (...) este último tiempo fue muy productivo en cuanto



a lazos, y a formas de trabajos (...) me parece que todo nace desde que hay una cabeza (...) alguien que nos pueda organizar, que nos pueda solicitar; pero no desde el informe puntual de este expediente, sino, desde esto de hacer trabajos juntos..." (Armani).

La diferencia en cuanto a la confianza por la tarea asignada tiene particularidades personales para cada uno de los Agentes que lo puntuó de manera negativa; pero que podrían reunirse bajo un denominador común, el tipo de profesión que cada Agente tiene y la limitada funcionalidad en la tarea propia del CATI —Terapeuta Ocupacional, Profesora de Educación Especial—. En cuanto a la provisión de los recursos para realizar la tarea, las diferentes orientaciones profesionales de los Agentes que conforman el CATI, producen diferentes necesidades —oficinas para entrevistas, Cámara Gesell, movilidad vehicular— lo que en algunos casos está suficientemente cubierto y en otros de manera parcial o deficiente.

Percepción del Vínculo Agente del CATI-Función Judicial

La medición del vínculo que relaciona al Agente con la Función Judicial tiene una fortaleza media a media-alta, y las respuestas individuales sobre esta variable son homogéneas.

Congruente con la identificación de las posiciones del Coordinador —participación y preocupación por los intereses del Agente del CATI— y de las Autoridades superiores de la Función Judicial, la expresión de mayor puntuación refiere a la confianza en el primero, así como la creencia general en que: *Hay mucha diferencia entre lo que se dice y se hace por parte de mis superiores de la Organización (Función Judicial).*

Se verifica alta coincidencia en cuanto a la certidumbre del compromiso del Agente para con la Función Judicial y del futuro de permanencia en la misma. Características que abonan al criterio expresado anteriormente sobre una clara orientación hacia el Tipo Relacional de los Agentes del CATI, en la evaluación de ciertas dimensiones como la del vínculo. En la que el contraste entre el compromiso, confianza e involucramiento se percibe como presente con mucha más fuerza del lado del Agente que de la Función Judicial.

CAPÍTULO 18. SINTESIS Y CONCLUSIÓN

18.1. Síntesis

Orientación bidireccional del tipo de relación de los agentes del CATI

Los datos obtenidos a partir del Cuestionario nos ofrecen un doble panorama, por un lado, su interpretación individual conduce al agrupamiento en dos subrupos a partir de sendas orientaciones bien definidas hacia un tipo y otro de relación laboral —Transaccional y Relacional—; pero que no tienen un ajuste totalmente con las características de ninguno de esos tipos. Por otro lado, la interpretación de los puntajes totales nos remite a un equilibrio de las dos orientaciones; pero cuyo resultado se corresponde más a un artificio numérico que a una realidad, en tanto que el tipo de relación laboral tampoco se corresponde con el tipo Equilibrado.

Por tanto, no puede encuadrarse la relación que mantienen los agentes del CATI con la Función Judicial en ninguno de los tipos propuestos por el Modelo de Rousseau de manera clara y definida, aunque sí se puede hablar de orientaciones; las que por ser contrarias, tampoco permiten distinguir una tendencia única y representativa de la generalidad.

A partir de las expresiones recogidas en las entrevistas, se considera propicio continuar la búsqueda de elementos comunes a todos los Agentes, a fin de reunirlos bajo un parámetro unificador y representativo, si fuera posible. Para tal fin se propone explorar el producto de las entrevistas, con la flexibilidad suficiente para alejarse de los modelos de estudio establecidos.



Doble percepción de los compromisos y obligaciones de la Función Judicial

Los resultados totales muestran que los Agentes del CATI perciben que los compromisos/obligaciones por parte de la Función Judicial con respecto a ellos, son inferiores a los que ellos tienen con la Función Judicial.

El análisis individual produce dos nuevas subagrupaciones. En una se profundiza la diferencia en la percepción del compromiso y obligaciones, en el sentido Sujeto-Organización, respecto del sentido Organización-Sujeto; mientras que, en la otra agrupación, las diferencias se estrechan. El rasgo diferencial entre los subgrupos es el cargo que detentan, siendo el de los últimos acorde a la profesión y tareas que realizan y el de los primeros mucho inferior, produciendo la sensación de inequidad respecto de sus pares.

Lealtad y confianza sin retribución.

Respecto del vínculo de doble vía, entre el Agente y la Función Judicial en términos de la confianza, participación y valoración de uno para con el otro; hay consenso en la percepción que tienen los Agentes, de que su vínculo con la Función Judicial es más fuerte que el de ésta para con ellos.

Se identifican como muy participativos en la toma de decisiones relativas a su Área de trabajo. En cuanto a la preocupación respecto de sus intereses, la perciben mejor cubierta por el Coordinador —jefe inmediato—, que por las autoridades máximas —Tribunal Superior de Justicia—, oficiando el Coordinador, de variable moderadora, en el vínculo de pobre consideración que percibe el Agente, respecto del trato recibido de la Función Judicial. Se interpreta una clara confianza en el Coordinador, mientras que se percibe desconfianza de las autoridades al considerar que hay *‘mucha diferencia entre lo que se dice y se hace por parte de los superiores de la Organización’*.

18.2. Conclusiones de la lectura cuantitativa

1. No hay un Tipo de relación único que represente a la generalidad de los agentes del CATI (modelo de Rousseau).
2. Las puntuaciones de los Agentes del CATI en el Cuestionario de Contrato Psicológico (H. Patrick), reflejan dos subgrupos cuya relación laboral Sujeto-Organización se orienta uno hacia el *Tipo Relacional* y otro hacia el *Tipo Transaccional*, sin identificarse plenamente con ninguno de ellos.
3. La orientación de la relación laboral Sujeto-Organización hacia el *Tipo Relacional* de los Agentes del CATI, se explica por la presencia determinante de un factor intrínseco, de motivación (F. Herzberg), relativo a la vocación profesional y el desarrollo personal.
4. La orientación de la relación laboral Sujeto-Organización hacia el *Tipo Transaccional* de los Agentes del CATI, se explica por la presencia determinante de un factor extrínseco, higiénico (F. Herzberg), relativo a la estabilidad de los ingresos, la limitación de carga laboral y horaria.
5. La percepción positiva o negativa del compromiso y obligación de la Función Judicial para con el Agente del CATI, está determinada por el nombramiento o no en cargos profesionales respectivamente.
6. El Agente del CATI percibe mayor preocupación por sus intereses de parte del Coordinador que de las máximas autoridades de la Función Judicial.
7. El Agente del CATI percibe que hay mucha divergencia entre los dichos y los hechos de los superiores de la Organización.
8. Una exploración flexible, por fuera del modelo de estudio propuesto por Rousseau podría permitir identificar un Tipo de relación laboral Sujeto-Organización representativo de la generalidad de los Agentes del CATI.



TÍTULO V - ANALISIS CUALITATIVO

CAPÍTULO 19. INTRODUCCIÓN

Sólo sé que no sé lo que digo

CAPÍTULO 20. LA ESCENA DE ESTUDIO

20.1. Introducción del investigador en escena. El Doctor X.

20.2. Organización e Institución.

El CATI como una institución. Cultura Organizacional. Cultura Organizacional. Clima Laboral. Retrato de Familia de Jorge Guinzburg.

20.3. EL Contrato Psicológico como formación Intermediaria.

Acoplamiento Psíquico Grupal (Organizacional-Institucional).

20.4. El Sujeto de la Relación.

El Agente del CATI. ¿Es la Organización-Institución un sustituto materno? El doble vínculo. G. Bateson. Los organizadores del Sujeto laboral. El derecho de piso. Los organizadores Spitz-Anzieu. Las Instituciones como protección de Ansiedades persecutorias y depresivas. Construcción del espacio intermediario. La organización-estado como reemplazo de la madre. La investidura inevitable y el sentido necesario

20.5. Síntesis.

La Organización y su cultura. EL Contrato Psicológico como vínculo. El sujeto. El Profesional Técnico de la Función judicial. Conclusiones de la interpretación cualitativa.

CAPÍTULO 21. EL CONTRATO PSICOLÓGICO DEL AGENTE DEL CATI

21.1. El Tipo de Adscripción

Concepto. Características

21.2. Características del Tipo de Contrato Psicológico del Agente del CATI

Características del Tipo Adscriptivo. (a) Ingreso y Promoción. (b) Carrera Laboral. (c) Vínculo Sujeto-Organización. (d) Vínculo intersubjetivo con pares (e) Posición del Sujeto

21.3. a. Modalidad de Ingreso y Promoción.

Arbitrariedad como sistema de selección de ingreso y promoción. Imposibilidad de negociar o cuestionar las condiciones de ingreso y trabajo. Débito secreto por el ingreso. Aceptación parcial del sistema de contactos, gracias y favores

21.4. b. Carrera Laboral

Formación y Capacitación autónoma

21.5. c. Vínculo Sujeto-Organización

Alta tolerancia a la falta de respuesta a los reclamos. Sometimiento y Resignación ante la arbitrariedad como sistema de selección y promoción. Indefensión aprendida e inequidad resignada. Temor a la manifestación de desacuerdo, oposición o reclamo a las autoridades. Falta de confianza en las autoridades. Fuerte compromiso y satisfacción con la tarea y sus destinatarios, identificación con la Organización y sentimiento de pertenencia. Ataque a la investidura subjetiva. Reclamo de un liderazgo paternalista. Incorporación de valores negativos a la cultura organizacional

21.6. d. Vínculo intersubjetivo con pares.

Cuestionamiento por la forma de ingreso. El Sujeto, la medida de todos los otros. La Proyección como defensa. Adopción del Discurso del Amo para el trato con los pares. Teoría Adoptada y de Uso. La posición de excepción.

21.7. e. Posición subjetiva y formación defensiva.

21.8. Síntesis

TÍTULO V - ANALISIS CUALITATIVO

CAPÍTULO 19. INTRODUCCIÓN

El hecho de lenguaje que enuncia: “no sé lo que digo” es fundador de la noción de inconsciente en Freud y de la noción de inconsciente como saber en Lacan. No sé, que lo que digo es un significante que va a ligarse con otro significante, que no se dirige al hablante, sino al Otro. Así pues, tampoco sé el efecto de mi palabra. Y por no saber lo que digo, digo más de lo que quisiera

(Lacan 1979 clase 10)

Sólo sé que no sé lo que digo

Se pretende como objetivo definir conceptualmente y caracterizar al Contrato Psicológico que suscriben los Agentes del CATI con la Función Judicial, en tanto que el análisis de la dimensión psicológica del vínculo entre el Sujeto y la Organización Laboral, permite comprender su dinámica de acción y poder proponer intervenciones, con la mayor posibilidad de éxito.

En este capítulo se realiza una lectura de tres elementos principales del campo en el que se encuentra el objeto de estudio: La organización, El sujeto y el vínculo relacional. En primer lugar, a través de la teoría producida por autores como Argyris, Schein, Schvarstein, Schon y Rousseau —referentes en el estudio de la psicología laboral—; para luego profundizar la relación de estos elementos, atento a que *“la esencia del término cultura, corresponde al nivel más profundo de las presunciones y creencias de los miembros y opera de modo inconsciente* (E. Schein, 1988), apelando a los autores que tratan el análisis de la psicología del sujeto y de los grupos, desde la perspectiva psicodinámica.

CAPÍTULO 20. LA ESCENA DE ESTUDIO

20.1. Introducción del investigador en escena

El Doctor X.

*Cada Consultor ingresa según las normas de la
Constelación cultural de la organización.
C. Auschult*

La circunstancia de que el autor de esta investigación pertenezca a la Función Judicial —organización institucional en la que también se encuentra el objeto de estudio—, generó diferente tipos de conjeturas y comentarios respecto de la naturaleza del trabajo que realizaría en el Cuerpo Asesor Técnico Interdisciplinario —fantasías relativas a una posible evaluación laboral, pérdida de la estabilidad, promoción de ascensos, reestructuración del Cuerpo y otras más, que activaron ansiedades persecutorias, propias quizás, de la intrusión o de la situación de novedad. Así lo refiere Banega en un pasaje de su entrevista:

—Es como que ellos se sienten amenazados cada vez que viene alguien diferente ¿Me entendés? Como cuando dijeron que ibas a llegar vos, no se, yo eso no lo entiendo...

—Después de que me presenté el martes y comenté sobre el trabajo de Investigación ¿Creés que se aclaró el tema de mi presencia aquí?

— ¡Sí! Es más, Agüero me decía: “Qué bueno que lo pudo explicar”, porque, si... totalmente.

— ¿Creés que se calmaron un poco las ansiedades?

—Sí; pero a mí no me van a decir nada; porque yo salté ese día: “¡Hay chicos, no sean mentes cerradas! Viene a hacer su trabajo, nada más —¡Ah, vamos a ser los conejillos de Indias! —Nadie va ser conejillo de Indias ni nada, viene a observar nada más”, yo ni sabía lo qué venías

a hacer, entonces después comentaban: “¡Ay, que Banega es íntima de Xavier”, yo les dije: “yo no tengo relación con Xavier, lo conozco porque trabaja con mi mamá y lo vi ayer en...”, nada más; pero ¿Por qué se ponen así? Entonces a mí no me van a decir nada, de vos no me van a decir nada (...) Por eso cuando llegaste me decían: “vení a saludar a tu amigo”, y yo como no subo; pero no, no. Se lo tomaron a mal, es más uno dijo “¿Y qué, le vamos a permitir que venga a las reuniones? — ¡Nooooo!”, dijeron todos ¡Como si tuvieran algo que ocultar!

—Quizás si...

—Bue, no sé. Ahora, hace poquito les habían puesto unos practicantes para que hagan de Acompañante Terapéutico, no sé qué mierda hacen, pero bue, también: “Que para qué, que qué van a decir, en qué casos van a intervenir...”, todo el tiempo se sienten amenazados. Es como que no aceptan que llegue alguien diferente, o que tenga otra mirada o... entonces eso me parece que no ayuda (Entrevista con Banega).

E. Jaques plantea que todo psicólogo institucional o social que se incorpora para realizar una intervención en una institución es visualizado en primera instancia como un espía ya que en un primer momento predominan las ansiedades persecutorias; en un segundo momento, o si es que dominan las ansiedades depresivas, los integrantes pueden sentir una elevada carga de desvalorización y de humillación, situaciones que D. Anzieu denomina *reacción de espía y reacción del cobayo* y requieren su interpretación y elaboración para no obstaculizar la tarea.¹⁴¹

Armani, la última de las agentes en acceder a la entrevista, comenta:

(Sobre la llegada de un observador) ...tenía como la fantasía de persecución ¿No? Esta cosa de ¿Qué vendrá a hacer? ¿Qué vendrá a observar? ¿Nos estará observando cómo nos manejamos? ¿Qué nos decimos? ¿Cómo trabajamos? ¿Qué hacemos? Porque vos no venís de

¹⁴¹ Romero, R. y Sauane, S. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap XI: Perspectiva psicoanalítica de la cohesión.... T. 3. Editorial Lugar, 2008. 2da ed. p. 52

afuera. Vos estás dentro de nuestro sistema, viéndonos desde afuera; pero de adentro, pertenecemos a la misma Casa (Entrevista con Armani).

C. Altschul (2002) clasifica la reacción general que pueden presentar las organizaciones ante la presencia de un consultor en: Cerradas, Articuladas y Abiertas. Si bien la observación en este caso no surge de un pedido de consulta, los efectos son los mismos. Por analogía, se puede ubicar las reacciones del grupo CATI ante el anuncio de la llegada de un Observador externo, como una Constelación Cultural Predominantemente Cerrada, pues se observan las siguientes características:

(a) Las primeras entrevistas previas —durante la primera semana—, se realizaron de manera reservada con el Coordinador en su oficina;

(b) Se intentó manipular al Observador en varias oportunidades y con diversos fines —concertar alianzas, tomar posición por alguien, obtener reconocimiento, establecer un lazo afectivo, solicitar consejos y opiniones personales—

(c) Resistencia a responder cuestionarios escritos y reticencia a dar información durante las entrevistas —por propia decisión y por presión de otros miembros del grupo—

(c) El trabajo de observación provocó fantasías de ataques a la continuidad de algunos agentes del CATI —del Coordinador en su función, de profesionales en su cargo—, así como la necesidad de reivindicarse de otros —críticas al Coordinador y los colegas por conductas discrecionales y posicionamientos en la jerarquía del Cuerpo—

(d) Desestimación de la utilidad del trabajo a realizar por el Observador, en cuanto no aparece de utilidad para intereses particulares, expresiones como: *“...esto te sirve sólo a vos; nosotras nos exponemos y no ganamos nada”* (Ana); *“...lo tomé como parte de que nos estás pidiendo un trabajo para vos...”* (Armani).



La llegada de un observador al grupo, en este caso el anuncio previo, por su entidad de novedad, es un objeto externo que desequilibra la delicada homeostasis lograda a partir de cierta rutina interna impuesta por la tarea. Se activa un proceso regresivo que remite a los aspectos más arcaicos del sujeto despertando ansiedades persecutorias: “...tenía como la fantasía de persecución ¿No?” (Armani);” *nosotras nos exponemos y no ganamos nada*” (Ana)—.

El Grupo deduce que la intrusión resulta inevitable —en tanto la habilitación a realizar la observación es otorgada por una autoridad superior al grupo—; por lo que intenta acotarla concordando: “*no permitir (al investigador) que venga a las reuniones (de los martes)*” (Banega). En defensa de su integridad se posicionan de modo inconsciente en lo que W. Bion (1951) llama *supuesto de ataque/fuga*, ubicando en un primer momento al Observador que ha de llegar, en el lugar de objeto malo, depositario de los miedos que su presencia reactiva.

R. Romero (2008) explica esta reacción del grupo a partir de la segunda hipótesis de D. Anzieu (Lo imaginario en grupos, 1964), relativa a la resistencia que los grupos ofrecen tanto al coordinador como al objetivo de la investigación, en tanto:

...ciertos aspectos del funcionamiento u operación de uno o varios sujetos en un grupo están sobreinvertidos narcisísticamente; en consecuencia el análisis de estos sectores (...) acarrea la amenaza de herida narcisística, no sólo para el sujeto, sino también para el grupo; ante la amenaza de herida narcisística los sujetos (y los sujetos en grupo) ofrecen una intensa resistencia porque se produce una alianza de resistencias individuales a la investigación, resistencia que implica una defensa de un sector sobreinvertido del funcionamiento grupal.¹⁴²

¹⁴² Romero, R. y Sauane, S. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap XI: Perspectiva psicoanalítica de la cohesión.... T. 3. Editorial Lugar, 2008. 2da ed. pp. 60-61

Da cuenta de lo anterior uno de los agentes, cuando reacciona ante el Coordinador, encargado de comunicar la llegada del observador, expresando que: “yo no tengo porque rendir cuentas de mi trabajo a un extraño” (Higuaín).

20.2. Organización e Institución: El CATI de la función judicial.

Se estima necesario para el análisis del Contrato Psicológico, como producto vincular del encuentro de los actores del campo laboral, revisar algunos aspectos particulares de las Organizaciones.

F. Ulloa expresa que el término instituciones:

Es un concepto algo ambiguo, pues tanto puede designar una regularidad de conducta —cuerpos normativos jurídico—culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes, que determinan las formas de intercambio social (Lapassade, 1985)—, como una organización social, con el alcance que habitualmente tiene este término, o sea: un organismo con una geografía y una ordenación del tiempo y de las responsabilidades con objetivos por alcanzar y medios adecuados a tal fin, todo regulado por un código y por normas explícitas e implícitas. La designación más adecuada parece ser entonces la de "organizaciones institucionales".¹⁴³

En tal sentido, se tendrá por Organizaciones Institucionales aquellas que reúnan tanto características normativas como de realidad material —Organizaciones administrativas de las Funciones del Estado—, reservando la expresión Organizaciones para las que resulten producto tanto de las Instituciones en sentido puro —Leyes, costumbre, valores tradicionales—, como de las Organizaciones Institucionales.

¹⁴³ Ulloa, F. Psicología de las Instituciones: Una aproximación psicoanalítica. Disponible en: [http://www.unter.org.ar/imagenes/ULLOA%20\(psicolog%2B%C2%A1a%20de%20las%20instituciones\).pdf](http://www.unter.org.ar/imagenes/ULLOA%20(psicolog%2B%C2%A1a%20de%20las%20instituciones).pdf)



El CATI como una organización.

Si bien la Función Judicial, en tanto Organización-Institucional, lleva un tiempo de vida suficiente, como para considerar que *existe desde siempre*, la creación de algunas oficinas como el Juzgado del Menor y el Cuerpo Asesor Técnico, son recientes —poco más de treinta años—. La Administración de Justicia se amplía, especializando el tratamiento de sus incumbencias; la exclusividad en la tarea de estas oficinas permite considerarlas *per se* como organizaciones. Tomada como tal, el análisis de su modalidad de conformación, permitirá comprender las posibles causas de su conflicto interno.

El fenómeno de El Bloque

El CATI entonces, puede ser comprendido como una masa organizada, dentro de la que encontramos un fenómeno que sus integrantes han designado bajo el nombre de El Bloque, masa artificial que si bien no tiene un líder personificado, cuenta con una idea rectora idealizada —la misión de la Línea 102 del teléfono del niño, como bandera de lucha—, incorporada en el ideal del Yo, posibilitando identificaciones a predominio narcisista entre sus integrantes, como forma de individuación y diferenciación del resto.

En el ensamble original de las Organizaciones se hace presente dos tendencias contrapuestas, una de integración —pulsión de vida— y otra de dispersión —pulsión tanática—, surgidas de los mismos núcleos pre-institucionales (F. Ulloa). Serán estas tendencias de signo opuesto las generadoras del crecimiento y la complejización de la organización, como también las que propicien los peligros de destrucción.

La tendencia tanática guarda estrecha vinculación con el grado de silencio y negación de las diferencias, que inicialmente debieron soslayarse para permitir el acuerdo creador. No obstante, lo acallado no desaparece, se aloja en un espacio inconsciente, con una eficacia capaz de configurar pautas de comportamiento y modalidades de pensamiento; además, por su condición de material reprimido, retorna como una conducta de ropajes prestados, que produce conflictos difíciles de explicarse para el sujeto desde su consciencia,

sino por relatos circunstanciales de la superficie. Esta circunstancia, que recibe de parte de R. Kaës el título de Pacto denegatorio —formación intermediaria que participa de manera necesaria en la producción del Acoplamiento Psíquico Grupal—, resulta ser fuente de la desintegración. La Organización lleva en su acto fundacional, la piedra que ocasiona su derrumbe.

Tomar al CATI como una organización, permite abordar estos movimientos observando el funcionamiento y normativa organizacional que regula los puntos de articulación, las posibles fracturas y sus causas.

Cada nueva incorporación que se produjo en el CATI revive en sus integrantes su propia situación original, operando de modo regresivo: *“La circunstancia grupal es más ansiógena que la situación bicorporal, porque el sujeto se siente excluído y juega el papel de tercero. En todo grupo se reactualiza la escena primaria”*.¹⁴⁴ La integración de nuevos agentes al CATI ha planteado desde el comienzo, una problemática silenciada en el discurso verbal. En la narrativa de esta fantasía de exclusión, el surgimiento del sentimiento de envidia es promovido por una modalidad de selección de los ingresantes, cuya naturaleza discrecional y arbitraria lleva al sujeto que ya pasó por el proceso de incorporación, la vivencia presente de ese otro que recibe lo que no merece, incrementando la hostilidad sobre aquél, por la identificación proyectiva de la propia situación de ingreso, no muy diferente a la propia.

Esta modalidad de incorporación de nuevos agentes a la función, remite a un sistema tradicional de favores propio de las sociedades medievales del s. XV: *“...yo tengo un tío (...) uno de los miembros en ese momento del TSJ, él me hizo entrar”* (Armani); *“Luna Corzo (Vocal del TSJ), le dijo a Paco (su padrastro, ex vocal del TSJ) que me dijera si quería ir al lugar de la doctora Malamud...”* (Banega) *“Mi mamá era amiga de un juez...”* (Dybala).

¹⁴⁴ Romero, R. y Fumagalli, C. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap. IX, La estructura inconsciente grupal. T. 3. Editorial Lugar, 2008. 2da ed. pp. 26

Cultura Organizacional

“...la cultura es un producto aprendido de la experiencia grupal, sólo localizable allí donde haya un grupo definible y poseedor de una historia significativa”.

E. Schein

En cuanto al análisis organizacional, la cultura opera como marco de referencia compartido, compuesto de valores aceptados por el grupo, que le indican un modo de pensar y actuar, señalando prioridades y preferencias globales que orientan su conducta, como parte de la organización. J. Etkin y L. Schvarstein¹⁴⁵ distinguen a la cultura organizacional como un componente activo y movilizador, sin embargo, la realidad de la cultura organizacional de la Función Judicial muestra que también puede desarticular e inmovilizar.

El aprendizaje que resultó de la lucha de los empleados judiciales de la Provincia por la recomposición salarial durante el año 2007, ha instalado como premisa indiscutible la idea de que *reclamar no resuelve nada y produce perjuicios*. Se ha incorporado en la cultura organizacional de la Función Judicial la indefensión¹⁴⁶, como valor de referencia.

E. Schein (1988)¹⁴⁷ sostiene que la *esencia* del término cultura, corresponde al nivel profundo de *presunciones y creencias* de los miembros, las que operan de modo inconsciente, definiendo una interpretación de la visión, la empresa y su entorno. En clave de estas *presunciones y creencias* C. Argyris y D. Schön (1999)¹⁴⁸ proponen comprender el comportamiento de los sujetos, a partir de dos construcciones que guían la acción: La Teoría Adoptada —todo lo que la persona piensa y dice respecto a la práctica— y la Teoría en Uso —la que realmente gobierna su comportamiento.

¹⁴⁵ Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Ed. Paidós, (5ta Ed. 2000), Buenos Aires

¹⁴⁶ Indefensión aprendida: condición por la cual una persona o animal se inhibe ante situaciones aversivas o dolorosas, cuando las acciones para evitarlo no han sido fructíferas en ocasiones anteriores. Afecta al sujeto de modo integral en los ámbitos emocionales, motivacionales y cognitivos.

¹⁴⁷ Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Ed. Plaza y Janes S.A. Barcelona. p. 24

¹⁴⁸ Argyris, C. y Schön, D. (1999). *Acerca de las “teorías en uso” y las “teorías adoptadas”*.

Las teorías en uso especifican las estrategias que permiten al individuo resolver aspectos de su vida diaria y darle forma a los comportamientos que se desarrollan en la práctica —más allá de lo que quieren, piensan y deseen hacer—. En la medida en que la coherencia entre los pensamientos y las acciones se diluya, se producirá un desequilibrio en el sujeto que resolverá de acuerdo a los mecanismos con que cuente. Defensas que, de ser exitosas, se cristalizarán como respuestas válidas y generalizables, indiferentemente de su nivel patológico.

El modelo bifactorial de F. Herzberg (1959), permite interpretar dos razones principales que mantienen al Agente del CATI en esta relación: un factor intrínseco motivacional, relativo a la vocación y el desarrollo profesional por un lado —como fuente de satisfacción superadora— y un factor extrínseco higiénico, relativo a la estabilidad que ofrece el sector público en cuanto a salario, carga horaria y responsabilidades —como compensador de la insatisfacción.

En el caso del conflicto que produce la modalidad de ingreso y obtención de cargos, el agente no tiene la posibilidad de hacer algo para cambiarla; pero tampoco produce una aceptación plena. La descarga verbal concluye con notas de resignación que lejos de ofrecerle una solución, produce en ocasiones la proyección del conflicto sobre los pares, cuestionando en otros una realidad propia, que resulta en cierto punto intolerable.

(¿Quiénes son los que con su ingreso han creado resentimiento o malestar en el Cuerpo?) —Carla: Dybala... —Pavón: La Perez en su momento... —Kranevitter: Porque a nosotras nos dijeron que los cargos había que rendirlos... —Pavón: todos los que entraron, todos... (Entrevista con EL Bloque)

Clima Laboral

M. Poole y R. Mc Phee (1985) definen al Clima Laboral como: “*una actitud colectiva, producida continuamente y reproducida por las interacciones de los miembros, un producto cultural, ni objetivo ni subjetivo, sino*



*intersubjetivo, puentes que entrelazan las perspectivas de diversos individuos*¹⁴⁹. Para R. Kaës (1994), la promoción de este espacio *intersubjetivo*, corresponde a la Organización-Institucional en su tarea de vincular, reunir y administrar procesos subjetivos heterogéneos; un espacio de realidad psíquica que se encuentra **entre** el sujeto y el grupo, que involucra a los dos; pero a ninguno pertenece con exclusividad.

El conflicto a nivel de coherencia entre discurso y acción —entre los valores de la conciencia moral del sujeto y la realidad de su conducta— no resulta gratuito para el sujeto, ni para la organización. Produce una escisión subjetiva que configura, al sostenerse en el tiempo, un patrón cultural de doble discurso que afecta la forma en que los miembros del grupo observan, perciben, interpretan, sienten y actúan entre sí. Patrón que además puede extenderse peligrosamente hacia otras áreas de la vida del sujeto.

La modalidad arbitraria y discrecional de ingreso y otorgamiento de cargos, la actitud pasiva de unos e indolente de otros, ante la inequidad en el reconocimiento de la tarea profesional y el temor infundido por las autoridades a partir de un control desproporcionado, entre otros, son analizadores que emergen de este modelo de cultura organizacional. Operan como portavoz de situaciones de crisis (Cora escolar, 2010)¹⁵⁰ y permiten identificar un tipo común y representativo, de la relación laboral que se produce entre el Agente del CATI y la Función Judicial. Proponemos identificar este vínculo bajo el título de *Tipo De Adscripción*.

¹⁴⁹ Sobre este concepto, en la discusión del presente trabajo, R. Romero, señala que el Clima laboral resulta en primera instancia de la **reproducción** de interacciones que dan cuenta de las matrices, que el sujeto ha introyectado en sus relaciones de objeto, las que luego dan lugar a **producciones** nuevas.

¹⁵⁰ Escolar, C. (2010). Institución, Implicación, Intervención. Revisando y revisitando las categorías del Análisis Institucional. *Revista Acciones e Investigaciones Sociales*, julio 2010. pp. 235-250. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3610127.pdf>

Retrato de Familia, Jorge Guinzburg¹⁵¹.

El humor es una vía cruda y directa para describir la realidad, en este relato, J. Guinzburg describe con síntesis de poeta, nuestra "dualidad nacional", se transcriben algunos pasajes que consideramos reflejan la cultura organizacional que se estudia en el presente trabajo.

Estoy indignado, doctor —dije al comenzar mi sesión terapéutica. Recibí un mail según el cual un filósofo español define a los argentinos así: "No intentéis conocerlos, porque su alma vive en el mundo impenetrable de la dualidad. Beben en una misma copa la alegría y la amargura. Hacen música de su llanto —el tango— y se ríen de la música de otro; toman en serio los chistes y de todo lo serio hacen bromas".

"Ellos mismos —seguía— no se conocen. Creen en la interpretación de los sueños, en Freud y el horóscopo chino, visitan al médico y también al curandero, todo al mismo tiempo.

Individualmente, se caracterizan por su simpatía y su inteligencia, en grupo son insoportables por su griterío y apasionamiento. Cada uno es un genio, y los genios no se llevan bien entre ellos; por eso es fácil reunir argentinos; unirlos: imposible".

"Un argentino es capaz de lograr todo en el mundo, menos el aplauso de otros argentinos. No le habléis de lógica porque eso implica razonamiento y medida. Son hiperbólicos y desmesurados, van de un extremo a otro con sus opiniones y sus acciones. Cuando discuten no dicen: No estoy de acuerdo, sino ¡Usted está equivocado!"

"los argentinos aman tanto la contradicción que llaman "bárbara" a una mujer linda, "bestia" a un erudito y "genio" a un simple futbolista. Cuando alguien les pide un favor no dicen simplemente sí, sino ¡cómo no! Son el único pueblo del mundo que comienza sus frases con la palabra no. Cuando alguien les agradece, dicen: "No, de nada" con una sonrisa".

¹⁵¹ Guinzburg, J. Retrato de Familia. Diario Clarín, 16 de abril de 2006. Disponible en: <http://edant.clarin.com/suplementos/zona/2006/04/16/z-01178434.htm>



"Tienen un altísimo número de psicólogos y se ufanan de estar siempre al tanto de la última terapia. Tienen un tremendo súper ego, pero no se lo mencionen porque se desestabilizan y entran en crisis. Tienen un espantoso temor al ridículo, pero se describen a sí mismos como liberados. Son prejuiciosos, pero creen ser amplios, generosos y tolerantes.

20.3. EL Contrato Psicológico como formación Intermediaria:.

El contrato psicológico refiere a *"un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan constantemente entre cualquier individuo y otros miembros y dirigentes de la organización"* (E. Schein, 1992), cuya importancia es tal, que sus cláusulas *"... constituyen el fundamento de las relaciones laborales"* (Morrison y Robinson, 1997).

Este acuerdo de naturaleza dinámica y permanente renegociación (Kolbs, 1974)¹⁵² emerge en el espacio que crea el encuentro fantasmático del Sujeto con la Organización, y opera como una formación intermediaria (R. Kaës, 1994)¹⁵³, que regula el funcionamiento de la relación laboral.

Se trata de un *"...producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo"* (Levinson, 1962)¹⁵⁴ y cuyas cláusulas resultan el aporte del sujeto a la formación del Acoplamiento Psíquico Grupal de la Organización-Institucional. R. Kaës (1994)¹⁵⁵ refiere que este Acoplamiento designa una ficción eficaz y transicional, de un grupo psíquico sostenido por un grupo mítico, que procura actualizarse en la construcción real de un grupo concreto.¹⁵⁶

¹⁵² Reyes Contreras, Y. et al. *Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones*. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/151001760/Contrato-Psicologico>

¹⁵³ Kaes, R. (1994). *La palabra y el vínculo: procesos asociativos en los grupos*. Ed. Amorrortu, 2005, Buenos Aires

¹⁵⁴ Levinson, Harry et al. (1962): *Men, Management and mental Health*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, USA.

¹⁵⁵ Kaes, R. (1994). *La palabra y el vínculo: procesos asociativos en los grupos*. Ed. Amorrortu, 2005, Buenos Aires

¹⁵⁶ Romero, R. y Sauane, S. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap XI: Perspectiva psicoanalítica de la cohesión.... T. 3. Editorial Lugar, 2008. 2da ed. p. 75

Mientras que el Aparato Psíquico individual busca apoyo en el cuerpo biológico, dirá D. Anzieu, el Acoplamiento grupal lo hará en el tejido social; pero sin resignarse a prescindir de un *cuerpo* y multiplica gustosamente sus metáforas, sus sutitutos, sus apariencias.¹⁵⁷

Es un acuerdo no escrito dictado por el deseo del sujeto y se transcribe a la consciencia de aquel, bajo la forma de creencias, anhelos, necesidades e intereses realizables a través del cumplimiento de compromisos, promesas y obligaciones recíprocas que se presumen surgidas de la relación laboral —ora actual, ora futura. Está destinado a regular la relación pautaada en un contrato formal e interpretar sus cláusulas, tanto expresas como implícitas. El Contrato Psicológico completa, rellena los vacíos y envuelve al vínculo laboral formal como una piel, otorgándole y quitándole sentido. En definitiva, será el fundamento último donde bucear las causas de las conductas adoptadas por el sujeto, a lo largo de la relación laboral.

Si bien comprende, como todo acuerdo, dos partes, su confección es resultado de un proceso perceptivo interpretativo-sociocognitivo unidireccional —tanto en el sentido de la perspectiva del sujeto como de la organización— lo que explica, la multiplicidad de acuerdos que pueden darse dentro de una misma organización y los conflictos que esto produce.

Acoplamiento Psíquico Grupal (Organizacional-Institucional)

R. Kaës (1994)¹⁵⁸ refiere pertinentes a la construcción del Acoplamiento Psíquico Grupal dos formaciones intermediarias: El Contrato Narcisista y el Pacto denegatorio, este último alude al hecho necesario que requiere el sostenimiento del vínculo social: dejar en la negatividad, en la oscuridad y soslayadas, las diferencias cuya irrupción comprometerían el vínculo. A este fin asisten operaciones de negación de denegación y desmentida. Este pacto

¹⁵⁷ *Ibíd.*

¹⁵⁸ Kaes, R. (1994). *La palabra y el vínculo: procesos asociativos en los grupos*. Ed. Amorrortu, 2005, Buenos Aires



implícito, acuerdo tácito e inconsciente, es reprimido; pero como tal, no extinto y retorna produciendo síntomas.

Entendemos al contrato psicológico como una formación intermediaria, en cuanto elemento que habilita la ficción de un Acoplamiento Psíquico de la Organización-Institucional, resultado del encuentro de las partes en el espacio intersubjetivo denominado *Ámbito Laboral*. El Contrato Psicológico se ofrece como una especie que reúne características del Contrato Narcisista y al Pacto denegatorio; y en razón de ser tal, su incidencia es directa, aunque no siempre visible, en todos los productos de la relación laboral —Cultura Organizacional, Clima laboral, Satisfacción laboral, Productividad, desarrollo profesional, conducta de ciudadanía, entre otros—.

Una honesta e interesada lectura de la relación laboral, debe integrar el análisis de esta formación intermediaria, si la pretensión es comprender cabalmente los procesos intersubjetivos en el ámbito laboral, identificar causas de la conducta actual y predecir futuras.

20.4. El Sujeto de la Relación

El Agente del CATI

*Todo es la madre, presente o ausente,
desde el comienzo, hasta el fin de los días del sujeto.*

La Sobrestimación del Objeto. Caso de Kranevitter y Pavón

En el periodo de la simbiosis, la madre califica la experiencia del niño o la niña, no es posible sustraerse de los dictados maternos, opera una violencia en la interpretación materna inevitable (P. Aulagnier, 1975)¹⁵⁹; no existe posibilidad de un juicio crítico independiente. La madre tiene la llave de acceso al mundo y a la vida o al atrapamiento en su universo simbólico.

¹⁵⁹ Castoriadis-Aulagnier, P. La violencia de la interpretación: del pictograma al enunciado. Ed. Amorrortu, 2007. Buenos Aires

Superada la posición esquizo—paranoide y de la simbiosis, el individuo debe hacerse cargo de las propias pulsiones, buenas o malas, integrándolas como parte de sí —posición depresiva kleiniana (Hinshelwood, Robinson y Zárate, 1997)¹⁶⁰—. El objeto afectivo se integra y deja de estar escindido como bueno o malo con “o” de exclusión. Puede ser fuente de gratificación y frustración; se lo puede amar y odiar, asumiendo los propios sentimientos.

La sobrestimación del objeto afectivo en detrimento de sí mismo conduce a la Melancolía (Freud, 1917)¹⁶¹, la sobreestimación propia a desprecio del otro, a Patologías del tipo Narcisistas (Freud, 1914)¹⁶². El objeto afectivo puede ser idealizado o ser sujeto de odio y desprecio. A partir de estos procesos, los individuos se posicionarán en relación al propio yo y a los otros.

Kranevitter manifiesta llegar a límites extremos de somatización; instancias en que aún la renuncia a la relación no resolvería el conflicto. La sobrestimación del objeto afectivo la lleva quizás a esta posición de castigo, sobre una parte escindida de su Yo, a la que imputa como responsable de algún modo, la violencia sufrida en el hogar, por ella y por su madre, que sustituida hoy por la institución, no puede ser abandonada ni en las peores de las circunstancias para su salud física y emocional.

“(sobre las prácticas como estudiante de Trabajo Social) ...yo elegí en primer lugar violencia de género, porque mi familia lo vivía desde mi papá, la violencia verbal hacia mi mamá, hacia nosotros, todos, yo me llevaba pésimo con mi papá. Lo elegí y pensé que no me iban a mandar ahí, lo puse en primer lugar porque yo quería buscar como conocer de eso, los motivos, y cómo hacer antes de matarlo, una cosa así (risas). Aunque, era una situación extrema, yo entiendo las mujeres, porque llega un momento en que es como que no ves otra...”
(Kranevitter, Entrevista con El Bloque)

¹⁶⁰ Martínez Herrera, M. (2014). Psicopatología y “Teoría de las Relaciones Objetales”. *Revista de Ciencias Sociales*. 2(144). pp. 147-158. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica

¹⁶¹ Freud, S. (1917). *Duelo y melancolía*. T. 14. Ed. Amorrortu, 1993, Buenos Aires.

¹⁶² Freud, S. (1914). *Introducción del narcisismo*. T. 17. Ed. Amorrortu, 1993, Buenos Aires.

En su analogía entre el *grupo* y el *sueño*, D. Anzieu refiere que el grupo es experimentado como un lugar donde se realiza imaginariamente un deseo que ha permanecido irrealizable y, en ese sentido, evoca el peligro representado por la pulsión. Deseos infantiles, que permanecen incomprendidos, anunciadores de empresas en los que tratarán de realizarse.¹⁶³ En términos de M. Klein, dirá D. Anzieu, intentos de recuperar el cuerpo del que hemos sido despojados a partir de la situación del nacimiento, recuperación del cuerpo fantasmado de la madre.¹⁶⁴

“(sobre la experiencia en la Línea 102 del Teléfono del Niño) ...te digo que la nuestra es vocación (...) ¡Amaba el 102! Cuando se fue el 102, es como que se fue algo. Me costó mucho adaptarme al CAT. (...) para poder sostener el 102 nos organizamos y nos dividimos los días para venir, nos turnamos, y así continuó trabajando el 102 (...) nunca lo hemos vivido desde la plata...” (Kranevitter, Entrevista con El Bloque)

Pavón ama profundamente el objeto, su idealización del mismo la lleva a permitir una relación en la que se encuentra en un segundo plano, está en las sombras de un objeto que prefiere a otras y como tal, no es digna de publicar esta relación. Se confiesa revelando:

“... ¿Sabés lo que me gustaría, que no lo hago? Yo nunca lo digo: que trabajo en el CATI. Qué se yo, eso; pero ¡A mí me encantaría decirlo! Porque no sé, ¡Es un lugar...! (...) yo lo veo desde afuera y digo ¡El CATI! ¡El CATI! ¡El lugar que estamos ocupando! (...) Es el único equipo interdisciplinario de la Provincia (...) estamos en un lugar (...) que la sociedad mira, que la sociedad espera (...) a mí me gusta mucho (...) Más allá de que implica un desgaste emocional, estrés, todo eso; pero a mí ¡Me encanta!” (Pavón, Entrevista a El Bloque)

¹⁶³ Romero, R. y Sauane, S. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap XI: Perspectiva psicoanalítica de la cohesión.... T. 3. Editorial Lugar, 2008. 2da ed. p. 57

¹⁶⁴ *Ibíd*em p. 63

¿Es la Organización-Institución un sustituto materno?

Al fin y al cabo, sino se puede confiar en la madre (psicológica), ¿en quién se puede confiar? La confianza cifrada en un otro significativo que no es correspondida, refuerza la posición que Melanie Klein denominó “esquizo—paranoide” (Hinshelwood, Robinson y Zárate, 1997)

Si se permite ubicar en este caso a la Función Judicial como una suerte de sucedáneo materno, el Contrato Psicológico, como producto del vínculo fantaseado ente el sujeto y la organización, reúne los elementos constitutivos del Contrato Narcisista, como de acuerdos denegatorios. Toda relación, todo vínculo está mediado indefectiblemente por fantasmas, entre el grupo y los exo-grupos o entre el grupo y el no-grupo sujeto, concluye D. Anzieu al referirse a la relación entre el sujeto y los otros integrantes y el sujeto y el grupo como totalidad¹⁶⁵.

Reviste particular importancia en este vínculo, la confianza que se desarrolla ente el sujeto y la Organización-Institucional, posible sustituto materno, ya que la confianza cifrada en un otro significativo, que no es correspondida, refuerza la posición que Melanie Klein denominó esquizo—paranoide (Hinshelwood, Robinson y Zárate, 1997)¹⁶⁶. Esta *falla materna* lleva al sujeto a la desconfianza sobre los demás, a quienes además se les teme, fruto de la proyección de sus propias pulsiones de destrucción y muerte; por lo que no se espera más que daño y traición. Dan cuenta de ello los temores de la mayoría de los Agentes con la llegada del Observador, como lo refiere Banega del resto del grupo, Funes Mori sobre su compañera de oficina O Higuain sobre su producción. En la dimensión que evalúa el vínculo sujeto-Organización a través del Cuestionario de Contrato Psicológico, se registró la única tendencia homogénea, en la que se destaca la desconfianza respecto de las Autoridades del Tribunal Superior de Justicia, al tiempo que un fuerte compromiso con la tarea y su destinatario final.

¹⁶⁵ *Ibídem* p. 62

¹⁶⁶ Martínez Herrera, M. (2014). Psicopatología y “Teoría de las Relaciones Objetales”. *Revista de Ciencias Sociales*. 2(144). pp. 147-158. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica

Una Institución-Madre que no brinda seguridad —más allá de la estabilidad laboral propia del Sector Público—, promueve posiciones del tipo de las mencionadas. Las ansiedades persecutorias que despertaron en el grupo la llegada de un observador, cobran más sentido por su pertenencia a la misma Organización Institucional *persecutoria*, que por nuevo y extraño: “*tengan cuidado con lo que le dicen porque se lo puede contar a los jueces del Superior.*”, se comentan unos a otros, como reacción ante el espía de la autoridad, “... la pulsión en un grupo, está mucho más presente y es mucho más acuciante pues no es ya la pulsión de uno sólo”¹⁶⁷

El jefe inmediato es representante directo de la Organización y puede moderar la visión del sujeto respecto del resto de las autoridades. R. Romero refiere que en la situación de grupo, para Anzieu, “se movilizan tanto angustias edípicas, como de fraccionamiento del Yo, y las dos angustias visualizadas por Melanie Klein: la persecutoria y la depresiva” y que de aplicar la segunda tópica de Freud, el Ello se hace presente por la pluralidad de individuos que evoca en cada miembro la diversidad de pulsiones agresivas y el “único problema del grupo es la satisfacción de las pulsiones y la naturaleza de los mecanismos puestos en juego para alcanzarla”.¹⁶⁸ Armani señala respecto de la designación de un Coordinador:

...desde que hay otro, un tercero que te convoca, que te pide, que te explica la importancia, que se yo, se ha comenzado a trabajar más en conjunto (...) creo que favoreció mucho el tema de tener un Coordinador (en funciones desde noviembre de 2016) que nos haga trabajar juntos y demás, eso se fue aceitando un poco, ya nos vamos acercando, hay mucho más respeto, es más, hasta compartimos otras cosas que no son de acá... (Armani, Entrevista).

Para Anzieu, “*este yo arcaico que se asigna al grupo para defenderse contra las pulsiones y para tener en cuenta la realidad, es el líder...*”. Se atribuye al Coordinador las funciones yoicas de control de lo pulsional¹⁶⁹, “...la

¹⁶⁷ *Ibíd*em p. 57

¹⁶⁸ *Ibíd*em.

¹⁶⁹ *Ibíd*em p. 58

función de él es regular el funcionamiento del cuerpo”, dirá Di María (Carla, Entrevista El Bloque)

Mercado es parte de los agentes del Juzgado del Menor desde el año 2002, ha trabajado con la primera Juez que estuvo a cargo y también con quien la sucedió al momento de jubilarse aquella, el actual Juez de Menores. Sobre las diferencias en el modo de conducirse ambos, nos dice:

—(...) el Juzgado o el Cuerpo Técnico, antes, cómo que eran mucho más unidos antes, de lo que son ahora, o sea, era otra dinámica...

—¿Qué puede haber cambiado?

—No sé...

—¿Habría sido el cambio de Juez?

—¿La cabeza?

—...

—Si (...) cuando nos hicieron la técnica esa de fortalezas debilidades (...) yo pongo todos parados arriba de un flan. Porque, Carlos de la Fuente (actual juez de Menores), es amoroso, buenísimo, y todo, pero a es un flan, no te toma decisiones, no sabes con qué te va a salir, te cambia la bocha ¿Viste? En cambio vos con la doctora (...) la mayoría tuvo mucha afinidad, yo no la tenía; pero (...) la jueza, de la puerta para afuera (...) mostraba ser la cabeza, y por más que no esté de acuerdo con vos, y por más que no le caigas ni en gracia, te defendía, digamos... te defendía mucho de la puerta para afuera, a diferencia que el juez actual que no lo hace. (Mercado)

Las condiciones de la etapa constitucional del sujeto y la construcción de sus relaciones objetales permite interpretar el vínculo y las posiciones que adopta el sujeto en su encuentro con la Organización laboral —y el conjunto de elementos que componen este espacio intermediario llamado *Ambito Laboral*—. En este encuentro se reeditan aquellos esquemas vinculares y la Organización, en tanto sustituto materno, tiene a cargo a partir de la Cultura Organizacional, la sobrescritura de las primarias relaciones de objeto, para dar



lugar a la emergencia del Sujeto del Trabajo. A partir de esta perspectiva, resulta válido el análisis de esta fase constitutiva del sujeto, con los mismos elementos con que se analizara la primera —v. gr. La clasificación propuesta por O. Kernberg (1970)—. En particular para el caso de estudio, en el que los ingresantes lo hicieron a temprana edad, con la perspectiva de permanecer hasta la edad de retiro de la actividad laboral. Estudios posteriores darán cuenta de la posibilidad de generalizar este análisis a toda la Función Judicial toda y el Sector Público.

Posicionar a la Organización-Institucional como sustituto de la madre, para el niño devenido sujeto de la relación laboral, obliga a preguntarse por la función de corte, la ley que produce la estructuración, que anteriormente se sugirió, podría estar a cargo del superior inmediato.

El doble vínculo. G. Bateson

G. Bateson (1956)¹⁷⁰ explicó la esquizofrenia como resultado de un mensaje de doble vínculo familiar. Está aceptado que este *doble vínculo* es un estresor que puede provocar síntomas psicóticos. La hipótesis de G. Bateson (1956) propone cinco condiciones:

Debe existir una interacción entre dos personas, uno de los cuales debe sentir respeto por el otro, que opera como autoridad. Debe tratarse de experiencias recurrentes y presentarse tres mandatos negativos: por el primero se hace referencia a un castigo como consecuencia de una acción u omisión, por el segundo se refiere a un castigo por lo contrario de la acción u omisión castigada en el primer mandato y finalmente por el tercero, el sujeto se ve compelido a dar cumplimiento a los dos anteriores, sin poder expresarse al respecto.

Como consecuencia de los descuentos por los días de huelga durante el 2007, esta fórmula podría exponerse así: Si no reclamas por tus derechos, recibirás el castigo de no poder conseguir nada nuevo; si reclamas por tus

¹⁷⁰ Bateson, G; Jackson, D; Haley, J y Weakland, J. (1956). En: *Interacción familiar. Aportes fundamentales sobre teoría y técnica*. Ed. Buenos Aires, 1980.

derechos, recibirás el castigo de perder lo que tienes; debes conseguir algo nuevo, por tu supervivencia, sin perder lo que tienes, ni poder expresarte al respecto.

Una de las consecuencias de la instalación como valor de esta paradoja es la salida del sujeto de la normativa y la resolución por fuera de la ley, tanto la ley formal externa como la propia, con el costo que implica este conflicto psíquico.

Algo similar ocurre con la arbitrariedad en la modalidad de ingreso y otorgamiento de cargos; con la exigencia de productividad y eficiencia y la obstaculización de la formación y capacitación. La Organización-Institucional produce un mensaje de doble vínculo (G. Bateson, 1956), que promueve una escisión en el sujeto; como respuesta, éste produce un repliegue libidinal, recurso que le vale evitar la fractura estructural; pero que opera consecuencias negativas sobre la erótica de acción, integración y desarrollo del grupo operativo.

La fórmula se repite: la Ley existe, el Agente debe cumplirla como todo ciudadano civilizado, evitando sanciones y obteniendo beneficios; por otro lado, la única forma de evitar sanciones y obtener beneficios consiste en conducirse por fuera de la normativa; finalmente, el sujeto se encuentra obligado por su consciencia moral a respetar la norma, que es parte de su escala de valores y principios, al mismo tiempo que debe transgredirla y recurrir a los métodos “por todos conocidos”, para lograr sus objetivos, sin posibilidad de manifestarse al respecto.

Esta modalidad cultural empuja al Agente a un campo de juego en el que encuentra un doble reglamento, que confunde y lo enfrenta contra todos; se defiende encerrándose; aislándose o conforma pequeñas alianzas, cargado de culpa y ansiedades persecutorias que interrumpen el proceso de construcción grupal, la tarea interdisciplinaria. El humor del día a día se balancea en un delicado equilibrio y todo ello sin registro consciente de la causa original.

Hay reclamo de las instancias superiores, que discurre río abajo siguiendo el orden de responsabilidades, el último de la fila oficia de depositario



de la resaca de humores. Mientras desde las diferentes jefaturas se reclama a los subalternos el cumplimiento de la tarea “*Porque para eso les pagan*”, desde abajo se responde en los actos “*Por lo que me pagan ¿Qué pretenden que haga?*”.

Los organizadores del Sujeto laboral

Spitz (1959) supone la existencia de organizadores en el desarrollo psíquico, estructuras de funcionamiento psíquico que resultan directrices en la integración, vinculados por una secuencia de desarrollo dependiente que se complejiza, a medida que pasa de un estadio a otro, en consonancia con “*las tendencias a la síntesis, y la progresión de lo no organizado e indiferenciado a lo organizado y estructurado*”. La emergencia de un determinado organizador se infiere “*por la aparición de una conducta afectiva específica, que es señal del establecimiento del organizador y del inicio de una nueva fase*” (Spitz, 1959)¹⁷¹.

Durante la etapa de separación/individuación (Mahler, 1972), alrededor del primer año de vida, la madre o quién la representa, brinda la oportunidad para un creciente ejercicio de la libertad y la autonomía.

Todo aquel que ingresa a la Función Judicial nombrado en un cargo, es confirmado en el mismo luego de un año, siempre que el informe de su superior inmediato no exprese fundadas razones para no hacerlo. En la analogía de una Organización-Institucional que sucede a la madre, resulta de interés el estudio de la relación Sujeto—Organización-Institucional, durante este primer año de contacto, como operador de las pautas estructurante de la relación, tomando en cuenta la identificación de organizadores de su dinámica.

¹⁷¹ Spitz, R. (1959). *El primer año de la vida del niño*. Ed. Aguilar, 3ra ed. 1972.

El derecho de piso

*...vos subías y lo encontrabas sentado solito en el pasillo.
(Kranevitter)*

—...Cuando yo entre, justamente porque era nuevo, y todo eso, no es fácil, como que, como que sí necesité terapia. Entonces como que con la psicóloga, además le decía que quería hablar de los casos. Entonces estaba bueno, iba, hablaba de los casos; además hablaba de lo que era ser nuevo acá; de los conflictos que hubo al principio, que obviamente porque sos nuevo todos te tienen ahí ¿Viste? No muy... Pero eso fue en principio, después de tres (3) años de terapia, este año no hice terapia, este cuarto dije “No, este año estoy bien”, y ahora por lo de mi viejo, por todo lo que pasó, mejor vuelvo (...)

— ¿Se la hacen muy difícil al que recién entra? ¿Se paga derecho de piso?

*—Eh... a mí sí. Digamos, porque... digamos, eh... como que entré y era el segundo psicólogo, después cuando entraron las otras chicas también, digamos en un principio les costó más; pero ya digamos, ya era la tercera, la cuarta ¿Entendés? Ya es como que, ya no les iba a hacer yo eso ¿Me entendés? Y a Agüero (la psicóloga que entró junto con él), tampoco. Pero en un principio sí, para mí fue como, como complicado, digámoslo así: sí; pero bueno... En un momento yo dije: ‘No, no quiero saber más nada con eso’ y mi vieja me dice ‘¡Dejate de joder! ¡Eso se hace en todas las instituciones del mundo! Sos nuevo, se hace en las escuelas a los niños, o sea, sos nuevo, así que... bancate un poco el asunto... **el acoso** ya va pasar’, y tal cual...*

— ¿Eso es común en una dinámica de grupo, entonces? ¿Hacer bullying al que ingresa?

— Yo lo veo así. No sé si llego a bullying; pero... no, no llego a un acoso, el bullying sería un acoso, así como directo, así como que te van minando posibilidades, nadie me minó nada; pero había malas, malas... mal, mal... ¿Cómo se dice? Malos gestos, negación de saludos, cosas



así que después fueron, fueron así, tal cual como decía mi vieja, que siempre trabajó en instituciones públicas; mi viejo ahí no me pudo aconsejar mucho; pero mi vieja que siempre fue pública, me dijo: 'Es así, me paso lo mismo a mí, cuando fui jefa peor todavía, a los jefes no te das una idea como le hacen la vida imposible'¹⁷². Y bueno, fue así, tenía razón, pasó un año, un año, menos de un año y ya...

— *¿Tiene alguna utilidad ese tipo de trato? ¿Te prepara para el trabajo de algún modo o no tiene ninguna utilidad y lo debemos evitar?*

—*No. Lo podríamos evitar; pero no sé si, no sé si... yo creo que ya es, ya es una cuestión de grupo, es el nuevo: lo nuevo. Yo lo veo como una cuestión más de grupo, una cuestión natural de grupo. Lo nuevo es el objeto malo, es el chivo, es inconsciente, ni siquiera se lo puede criticar, en el grupo las personas se vuelven infantiles. Se producen regresiones a lo infantil. (Entrevista con Dybala).*

El grupo es un lugar privilegiado para la fomentación de imágenes; no sólo se trata de una puesta en común de las imágenes interiores, sino que el grupo es un lugar privilegiado para su fomentación, lugar donde se incrementa esta puesta en común de deseos y defensas. D. Anzieu (1975) propone que el grupo es un objeto investido libidinalmente con características narcisistas. El grupo se defiende el ataque a su unidad fantaseada por el extraño, al que le devuelven una imagen parcializada de sí mismo, que deberá integrar.¹⁷³

Todo grupo, como señala Dybala, provoca una regresión muy intensa: "...los niños —dice Anzieu— en grupo juegan a ser adultos; los adultos, en grupo, nos comportamos infantilmente".¹⁷⁴

¹⁷² Jefe de Agencia de Gobierno Nacional.

¹⁷³ Romero, R. y Sauane, S. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap XI: Perspectiva psicoanalítica de la cohesión.... T. 3. Editorial Lugar, 2008. 2da ed. p. 51

¹⁷⁴ *Ibídem* p. 64

Los organizadores Spitz-Anzieu

Se propone aquí, la comprensión de la relación del sujeto con la Organización-Institucional a partir de la actualización de las vivencias estructurantes de la infancia, tomando por analogía, para dar cuenta del desarrollo y proceso de integración de esta actualización de relación de objetos, los Organizadores de R. Spitz y el planteo de D. Anzieu (1975).

El mandato materno una vez establecido, es indudable e incuestionable. Las experiencias primarias a nivel objetal, dejarán una marca indeleble, determinarán aspectos constitucionales y estructurales que definirán al sujeto.

Desde una perspectiva psicodinámica, el establecimiento de estos momentos evolutivos y sus respectivas formas de resolución, constituyen una importante guía para orientar la acción clínica; si la mirada de la psicología se orienta hacia el sujeto como fin en lugar de medio de producción, su indagación resulta útil en todas las etapas del desarrollo de la relación laboral, para comprender la situación del sujeto y su interacción; desde la selección y reclutamiento hasta la decisión de cese del vínculo, ya por causas normales (retiro, jubilación), como por otras sobrevinientes.

D. Anzieu (1975) plantea que el niño se convierte en sujeto cuando el fantasma adquiere en él una organización definitiva: *el fantasma inconsciente es quien opera la individuación*. El fantasma individual es una escena imaginaria que se desarrolla entre varias personas y en la que el sujeto generalmente está como espectador. Se trata de una representación grupal interna que se construye en el transcurso del desarrollo del sujeto. R. Kaës dirá que todos los participantes de cualquier experiencia grupal sirven a sus compañeros, unas veces de puntos identificatorios y otras como soportes proyectivos de su propia tópica subjetiva y sus pulsiones. En el caso del desarrollo del sujeto del trabajo debemos tener como parte de esta escena la idea de organización y su cultura como objetos significativos¹⁷⁵.

¹⁷⁵ Romero, R. y Sauane, S. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap XI: Perspectiva psicoanalítica de la cohesión.... T. 3. Editorial Lugar, 2008. 2da ed. p. 72



Para R. Spitz (1959) el comienzo viene fuertemente referido a condiciones personales; ya con el paso por el primer organizador, la influencia del medio y las relaciones objetales devienen protagonistas. Los procesos de maduración predominan en la constitución del primer organizador. En el segundo y el tercero resultan más vulnerables a las condiciones ambientales, la calidad de las relaciones objetales pueden facilitar o no su establecimiento.

-El primer organizador de la psique, es la respuesta de sonrisa al rostro humano de frente. La experiencia repetida de pérdida y recuperación de objetos que brindan satisfacción, marca el paso de la percepción pasiva a la percepción activa; va instaurando el reconocimiento de la realidad y la elaboración de un pre-objeto y un pre-Yo y consecuentemente un esbozo de las relaciones humanas.

-El segundo organizador se manifiesta como angustia. El nivel de complejidad logrado permite la plena aceptación de la realidad y el establecimiento del objeto libidinal apropiado, *un objeto de amor no puede existir hasta que no se haya vuelto distinguible de los demás* y el temor a la pérdida de este amor produce angustia. Hay una estructuración el Yo en las fronteras del Ello y de la realidad, estructuración que marca el acceso a la integración y adaptación.

-El tercer organizador, aparece aproximadamente a los quince meses y se manifiesta por el gesto no; se trata del desarrollo de la función semiótica y del lenguaje, del comienzo de un pensamiento operatorio basado en el lenguaje, aprehensión de la palabra y la comunicación a distancia (R. Spitz, 1959)¹⁷⁶

D. Anzieu plantea que el vínculo interhumano primario es la circulación fantasmática. Esta fantasmaticización es inmanente a cualquier relación humana; además de un nivel racional y consciente que se manifieste, en el vínculo de dos personas existe también una activación de preconceptos, afinidades,

¹⁷⁶ Spitz, R. (1959). *El primer año de la vida del niño*. Ed. Aguilar, 3ra ed. 1972.

expectativas, ilusiones, sustentadas por las fantasías en juego, ajenas a la consciencia de los sujetos relacionados¹⁷⁷.

La propuesta de D. Anzieu (1975), sobre el modelo de R. Spitz (1959), consiste en caracterizar el acontecer del grupo, a partir de organizadores del Acoplamiento Psíquico Grupal: La Resonancia Fantasmática, la Imago y las Protofantasías¹⁷⁸.

Resonancia Fantasmática: este primer organizador podría ser descrito en término de relaciones duales, simbióticas, de objeto parcial, donde idealización y persecución serán los términos que mejor describan esta forma de organización grupal. Se trata de un organizador inestable en la vida del grupo, porque inhibe la circulación de los fantasmas de otros; por lo que el devenir de la relación tiende a una organización más estable, una realidad psíquica transindividual: la Imago.

La Imago: es una representación de persona, a la vez que de ninguna en particular; representación de objeto parcial bivalente. Un nudo de instancias psíquicas del Yo: el Superyó, el Ideal del Yo y el Yo ideal. Este organizador supone un equilibrio entre la tendencia isomórfica y homomórfica, permite a los participantes desarrollar de dependencia y contradependencia, pasando de la escisión a la bivalencia. Permite una discriminación las racional entre la realidad exterior e interior. Los Supuestos básicos (W. Bion, 1961), se ubican en esta etapa: Un líder de dependencia que no satisface los requerimientos de los seguidores rápidamente puede pasar a ser el chivo emisario, produciendo la disgregación grupal.

La bivalencia será justamente la inestabilidad de este organizador, por los cambios bruscos que pueden darse de un signo a otro, con el consecuente peligro de desintegración del grupo. La tendencia homomórfica, solo esbozada, requiere por tanto vencer la inestabilidad y se vuelve sobre aquellos fantasmas que son comunes a todos: las fantasías originarias.

¹⁷⁷ Romero, R. y Sauane, S. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap XI: Perspectiva psicoanalítica de la cohesión.... T. 3. Editorial Lugar, 2008. 2da ed. p. 71

¹⁷⁸ *Ibidem* p. 74



Las Fantasías Originarias: con este organizador se accede a la tendencia homomórfica en la configuración grupal, distanciándose del aparato psíquico individual. Los temas comunes a que refieren los fantasmas originales son: los orígenes de la vida, la diferencia de los sexos y la sexualidad.

El grupo así organizado, alrededor del fantasma originario admite la diferencia entre sus miembros, pues tiene asegurado algo definitivo en común: el origen. Este es el único organizador que posibilita el reconocimiento de la ambivalencia y los objetos pasan a tener calidad de totales. Se accedería así a la relación objetal propiamente dicha, en oposición a la narcisista dominante bajo la ilusión grupal.¹⁷⁹

En el relato sobre el proceso de integración de Dybala, se pueden señalar las siguientes referencias organizadoras:

Primer organizador *Afecto de Aceptación*: Lo encontramos en el saludo que comienza a producir el reconocimiento de la masa que conforman *los demás* y el aumento progresivo en la carga de afecto que se le imprime una vez que lo nuevo dejó de ser extraño y por tal, peligroso y rechazado; permitiendo la continuidad del proceso de integración: “...*pero había malas, malas... mal, mal... ¿Cómo se dice? Malos gestos, negación de saludos, cosas así... que después fueron así, tal cual como decía mi vieja* (desaparecieron)”.

Segundo Organizador *Angustia de diferenciación*: “*En un momento yo dije: ‘No, no quiero saber más nada con eso’ (...) mi vieja me dice (...) sos nuevo (...) bancate un poco el asunto... el acoso ya va pasar*” (Dybala). “...*Mascherano hablaba con él (...) las cosas se calmaron un poco y lo fue integrando al equipo*” (Mercado).

Comprensión de los gestos sociales y las relaciones entre las cosas; manejo del espacio y de "instrumentos". Aparecen matices en la expresión afectiva, alejándose de la primitiva polaridad aceptación-rechazo del estímulo. El proceso de individuación tiene más fuerza y se permite la entrada en el sistema de juego, se produce autovaloración del aporte y la presencia en el

¹⁷⁹ Romero, R. y Sauane, S. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap XI: Perspectiva psicoanalítica de la cohesión.... T. 3. Editorial Lugar, 2008. 2da ed.

grupo y el logro externo tributa en la sensación de sí mismo, libidinización de objetos identificatorios, logro de la Imago.

Tercer Organizador *Adquisición del Código*: “lo veo como una cuestión más de grupo, una cuestión natural de grupo. Lo nuevo es el objeto malo (...) en el grupo las personas se vuelven infantiles. Se producen regresiones a lo infantil.” (Dybala)

Se trata de la adquisición y apropiación del código y los valores de la cultura. El sujeto llega a la Organización con el potencial comunicacional que le permite relacionarse de modo simbólico; sin embargo, debe desarrollar el aprendizaje del lenguaje propio de esa cultura organizacional, hasta ese momento desconocida. Con el tiempo, la observación y la práctica de rutinas irá comprendiendo los sentidos y significados, desde su propia subjetividad, enriqueciendo las relaciones objetales mediante la catectización de los objetos parciales, en pos de un trabajo de integración de objeto permanente. También puede que este camino se vea truncado, lo que se recoge de expresiones como: “Nunca llegué a adaptarme al estilo de la oficina”, “Suelo malinterpretar las señales de mis compañeros de trabajo”, “No participo del juego de internas ni me meto en chismes”.

Las Instituciones como protección de Ansiedades persecutorias y depresivas

No bastaba con procurar comprender la dinámica de grupos, la psicopatología y el liderazgo si no se entendía la índole de las instituciones sociales en que se insertaban.
(E. Jaques, La Organización Requerida, 2004)¹⁸⁰

El bebé infunde con sus deseos instintivos y fantasías inconscientes, cualidades en el pecho que van más allá del alimento real que proporcionan. Estas emociones y fantasías preverbales, son revividas en situaciones transferenciales que deben ser reconstruidas y puestos en palabras con ayuda de un analista.

¹⁸⁰ Jaques, E. (2004). *La Organización Requerida*. Ed. Granica, Buenos Aires



El pecho, en su aspecto bueno es el prototipo de la bondad, la paciencia, generosidad materna inagotables y su facultad creadora. Fantasías y necesidades instintivas que enriquecen al objeto primario y éste permanece como fundamento de la esperanza, la confianza y la creencia en la bondad.

“...Los celos temen perder lo que se tiene; la envidia se duele al ver que otro tiene aquello que se quiere para uno mismo...” (M. Klein, 1957)¹⁸¹

Los niños con fuerte capacidad de amar sienten menos necesidad de idealizar. La posición de Kranevitter, Di María, Pavón, Messi, dan cuenta de modo explícito de la idealización como recurso para sostener el vínculo, ante una Organización-Madre que no promueve una relación de amor. *“...te digo que la nuestra es vocación (...) ¡Amaba el 102!”* (Kranevitter); *“—”...me enamoré. No me enamoré de la Justicia, me enamoré de la temática (...) trabajamos para y por los niños”* (Messi); *“...estamos en un lugar (...) que la sociedad mira, que la sociedad espera (...) Más allá de que implica un desgaste emocional, estrés, todo eso; pero a mí ¡Me encanta!...”* (Pavón)

Construcción del espacio intermediario

Resulta por demás importante construir entre el Sujeto y la Organización una relación que le otorgue seguridad, colaborando, según las particulares características de aquel, en la escisión de objeto bueno y malo para una correcta integración posterior; con la consiguiente satisfacción por lo bueno y aceptación de lo malo en términos positivos.

El bebé desea un pecho inagotable, siempre presente; pero no sólo para alimentarlo; también quiere ser liberado de los impulsos destructivos y de la ansiedad persecutoria. El sujeto en la relación laboral adulta, reedita este deseo, y posiciona al Estado —por intermedio de sus Organizaciones-Institucionales—, como ese Pecho omnipotete que todo lo puede o debería poder, no sólo proveer alimento, sino también contención y seguridad, impedir el dolor o remediarlo.

¹⁸¹ Klein, M. (1946). *Notas sobre algunos mecanismos Esquizoides*. Envidia y Gratitude y otros trabajos. Vol. 3. Ciudad de Buenos Aires, 2015. P. 187

La envidia excesiva —expresión de los impulsos destructivos—, interfiere en la disociación primaria entre el pecho bueno y el malo; impidiendo lograr la estructuración del objeto bueno. La arbitrariedad en la modalidad de ingreso y otorgamiento de cargos produce la sensación de inequidad e injusticia, el otro disfruta inmerecidamente de lo que yo quiero, merezco y no tengo. Estas emociones interfieren en la construcción grupal, produce la formación de alianzas y coaliciones en virtud de diferentes ejes: la lucha por el cargo; la tarea de mentor; el rechazo por las circunstancias de ingreso, etc.

La organización-estado como reemplazo de la madre

Para Melanie Klein (1946), los objetos internos y las fantasías inconscientes producen significaciones dentro de la realidad psíquica y estos significados son los que se proyectan en la realidad externa otorgando sentido a las vivencias. La realidad es el interjuego de aspectos internos y externos que actúan simultáneamente en el psiquismo. En todo proceso psicológico hay siempre una motivación.

Las motivaciones del desarrollo vocacional y profesional por un lado¹⁸², la de recibir alimento, contención y cuidado estable para calmar ansiedades persecutorias e impulsos destructivos¹⁸³, son las dos vertientes que abrevan en la fuente del ingreso de los Agentes del CATI a la Función Judicial.

Los objetos internos son representaciones de personajes que adquirimos por introyección e identificación y establecen entre ellos una dramática cuyo libreto son las fantasías inconscientes. Las emociones humanas no serían por

¹⁸² —“Yo hice mi práctica pre-profesional acá. Y me enamoré. No me enamoré de la Justicia, me enamoré de la temática”. Entrevista con Messi

¹⁸³ —“¿Por qué entré? (...) Porque me cortaron el sueldo y ya vivía sola (...) mi mamá me decía ‘...fijate que es retranquilo, que va ser algo fijo, que vas a tener tus horarios’... (...) Este es un trabajo seguro (...) estoy en planta, tengo un sueldo fijo, tengo una obra social, mi hijo tiene obra social, el tema de las carpetas médicas llámás y no te hacen ningún problema (...) las vacaciones que son un montón...”. Entrevista con Banega.



tanto sólo fuerzas instintivas puras, sino resultado de las fantasías inconscientes.

Una lectura en el ámbito laboral, de la propuesta bifactorial de F. Herzberg (1959), a partir de M. Klein diría que: Los Factores Motivacionales, en tanto creadores de satisfacción, refieren al Pecho Bueno; mientras que los Factores Higiénicos, en tanto generadores de insatisfacción con su ausencia, lo hacen al Pecho Malo. El ideal se diseña con la presencia permanente del pecho bueno y la ausencia del malo.

Una correcta integración del Objeto: *Organización-Institucional*, llevaría al Sujeto a comprender el juego entre ellos, aceptando la dinámica de presencia-ausencia, sin ver afectado seriamente su equilibrio psíquico. Con el logro de la constancia objetal, la permanencia de este objeto afectivo a partir del recuerdo, se obtiene una determinada seguridad emocional garantizada por la expectativa de retorno, que la experiencia construyó.

Bajo este enfoque, se podría interpretar que, en el caso de las profesionales de El Bloque, el sentimiento de inequidad e injusticia —con respecto a la forma de ingreso y otorgamiento de cargos—, se tolera por la satisfacción que produce trabajar en el área de su vocación. En términos de F. Herzberg (1959), los factores internos de satisfacción —el pecho bueno—, permiten sostener al Sujeto ante el vacío de factores externos que deberían evitar la insatisfacción (el pecho malo).

Bajo la presión de la ansiedad, en cualquier periodo de la vida, la fe y la confianza en los objetos buenos pueden ser sacudidas; serán la intensidad y duración de tales estados de duda, desaliento y persecución, los que determinen la capacidad del yo para reintegrarse y restablecer sus objetos buenos con seguridad. Cuando los estados negativos son pasajeros el objeto

bueno es recuperado una y otra vez, consolidando el crecimiento de un yo fuerte y estable.

Pero ¿Qué ocurre cuando no se produce el retorno esperado y caen los valores instituidos como referentes identificatorios?

La investidura inevitable y el sentido necesario

Estás condenado por y para toda la vida a una puesta en pensamiento y en sentido de tu propio espacio corporal, de los objetos-meta de tus deseos, de esta realidad con la que deberás cohabitar, que les asegure para siempre permanecer como soportes privilegiados de tus investiduras.
(P. Aulagnier. *Condenado a invertir*, 1984)¹⁸⁴

Pavón, Di María, Messi, Kranevitter refieren al CATI como un objetivo, un ideal, un objeto de realización. R. Romero nos acerca el pensamiento de P. Aulagnier para intentar una respuesta a la pregunta realizada anteriormente. El proyecto identificatorio es la construcción de una imagen ideal que el yo se autoproponer, imagen que en un espejo futuro aparece como reflejo del que mira y que sucede a la del estadio del espejo, respondiendo a las exigencias de la puesta en sentido (P. Aulagnier, 1984)¹⁸⁵. Esta imagen se constituye de dos tiempos distintos y será moldeada por diferentes referencias. La expresión infantil “*Cuando yo sea grande...*”, bien podría sustituirse en el caso, por “*Cuando yo me reciba...*”, como textualmente lo contaba Di María o Kranevitter. Enunciado propio de la fase narcisista del desarrollo libidinal en la que se observa la ambigua relación del niño y del adulto, con la representación del tiempo futuro, aquél en el que recuperaría a la madre que lo tenía como privilegiado; el intervalo que separa el *aquí y ahora* del *allá y entonces* es identificado como un tiempo necesario para el retorno de un pasado perdido. El Yo espera llegar a ser aquel que podrá responder nuevamente al deseo materno.

¹⁸⁴ Castoriadis-Aulagnier, P. (1984). Condenado a invertir. Revista de la APA, 2(3)

¹⁸⁵ Romero, R. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap XIV: Identificación, narcisismo y grupo después de Freud: Los aportes de Piera Aulagnier. T. 4. Editorial Lugar, 2008. p. 29



“Me las tengo que ver sola; pero no pierdo las esperanza, o sea, intenté, esperé todo este año (2017), y bueno (...) hay que esperar...” (Entrevista con Messi). *“Planteamos esperar hasta abril más o menos que salga el cargo, y si no llegara a ocurrir, ahí tendríamos que plantearlo (no sucedió y nada cambió)”* (Entrevista con Pavón, El Bloque).

El Yo como un prisionero, está condenado a pensar e investir el cuerpo, la calidad de deseante y la realidad para protegerlos, para no quedar sin referentes que le permitan identificarse y existir en el reconocimiento del otro. Sólo la posibilidad de investir los emblemas identificatorios grupales permite la modificación de la problemática identificatoria y de la economía libidinal previa, porque nuevas referencias modelarán la imagen a la que el Yo espera adecuarse. Para ello se requiere tiempo y considerar al cambio como instrumento de una prima de placer futura, ya que si temo más que deseo —y por ende rechazo o evito— la modificación de la problemática identificatoria infantil en un ulterior desarrollo superador no será posible¹⁸⁶.

La falta de respuesta a Messi, Kranevitter, Pavón, Funes Mori, Romero, Perez, Icardi... puede llevar a que el cambio, deje de ser considerado como prima de placer venidero, para dar lugar a la desesperanza, que inaugura el camino hacia la depresión y/o trastornos psicossomáticos¹⁸⁷.

La puesta en pensamiento y en sentido que reclama P. Aulagnier (1984) como tarea del sujeto sobre su cuerpo, su prescripción de deseante y su realidad contextual operan sobre el Yo que quiere y necesita creer que su existencia tiene sentido, si ha contribuido a forjar una historia¹⁸⁸. Ante la pérdida de valor de estos *objetos socialmente consensuados como soporte de demandas libidinales* —el Ser a partir del Hacer en la función pública—, produce en las agentes el desvío de la investidura sobre su realidad laboral, en

¹⁸⁶ Romero, R. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap XIV: Identificación, narcisismo y grupo después de Freud: Los aportes de Piera Aulagnier. T. 4. Editorial Lugar, 2008. p. 19

¹⁸⁷ *Ibíd*em p. 29

¹⁸⁸ *Ibíd*em p. 17

tanto vínculo de respeto y reconocimiento, hacia el beneficiario de la tarea, como mecanismo de equilibración.

Mucha gente te que te agradece mucho por haber, digamos, puesto el granito de arena para que una situación cambie. El caso de esta abuelita me emocionó mucho porque ella atribuía el cambio de su vida ¡A mí! (...) ese agradecimiento, cuando les tirás una mano te fortalece. Lo que hablamos siempre con las chicas, es entender para qué estamos acá (Entrevista con Di María, El Bloque)

El encuentro con el otro materno es definitorio para la supervivencia y desarrollo del *enfans*, la madre ofrece sostén, alimento y un mundo de significantes enigmáticos; la pulsión misma, como límite entre lo psíquico y lo somático se configura como tal en el encuentro con el otro. Si bien la relación primordial vincular es asimétrica, pues el *niño* es quien se construye, éste es también portador de cambios en el entorno. El espacio intrapsíquico y el intersubjetivo mantienen así relaciones de fundación recíprocas¹⁸⁹.

La Organización, que se propone como sustituto de la tarea materna, construye al *sujeto del trabajo*, a la vez que éste modifica el entorno con su aporte. Resulta de vital importancia para esta comunicación constructiva el reconocimiento del sujeto a construir; arrojar algo de luz sobre la incertidumbre. El juego de la confianza y la estabilidad, la seguridad en el cumplimiento se apoya en una comunicación franca sobre los pasos a seguir y la realidad no puede ser un contraste del discurso que pueda desmentirse *ad infinitum* sin producir resultados patológicos. La Función Judicial atiende como una pesada carga, el legítimo reclamo de los agentes en situación desigual para con sus colegas, una madre que responde ante el pedido de alimento discriminando entre sus hijos, concediendo gracias y favores en el reconocimiento subjetivo de unos sobre otros.

¹⁸⁹ *Ibíd*em p. 21-22

20.5. Síntesis

La Organización y su cultura

Las reacciones del grupo del CATI, ante el anuncio de la llegada de un Observador externo, lo tipifican como una Constelación Cultural Predominantemente Cerrada. La llegada de un observador configura un objeto malo que desequilibra la homeostasis lograda a partir de cierta rutina interna provista por la tarea, despertando ansiedades persecutorias

La modalidad de ingreso de los Agentes, en su gran mayoría, es por decisión arbitraria y discrecional de la máxima autoridad; propia del sistema medieval de concesión de gracias y favores de las organizaciones del siglo XV¹⁹⁰. Cada nueva incorporación ha planteado una problemática silenciada del discurso grupal, entre los Agentes del CATI, quienes reviven la situación de ingreso propio, operando aquellas como desencadenante traumático. El agente no tiene la posibilidad de modificar la modalidad de ingreso; pero tampoco produce una aceptación plena de la misma, persistiendo como un conflicto interno intolerante. En el caso del conflicto que produce la obtención inequitativa de cargos, la verbalización en solitario concluye con notas de resignación, no produce alivio y en ocasiones se proyecta sobre los pares, con críticas y cuestionamientos de la que es también una realidad propia.

La cultura organizacional de la Función Judicial muestra que además de ser un componente activo y movilizador, puede desarticular e inmovilizar, con la incorporación entre sus valores de la indefensión aprendida, pues: *reclamar no resuelve nada y produce perjuicios*.

¹⁹⁰ “Los temores reflejos o derivados se apoyan en los espontáneos, sobre todo en las desconfianzas despertadas por los otros, por los hombres diferentes, y alcanzaban su forma eficaz gracias a las operaciones de ingeniería social y política de las elites. Se trataba de los miedos que eran productos de manipulaciones intelectuales, jurídicas y estéticas a cargo de los nobles, los funcionarios, los artistas y teólogos. En 1510 el médico Symphorien Champier, al servicio de la nobleza, decía ‘El Señor debe procurarse solaz y delicia de las cosas que provocan pena y trabajo en otros hombres (...) pues por el miedo que las gentes del pueblo tienen de los caballeros ellas trabajan y cultivan las tierras ante el miedo y temor de ser destruidas’”. Burucúa, J. E. (1993). *Sabios y marmitones. Una aproximación al tema de la modernidad clásica*. Ed. Lugar. Buenos Aires

Este conflicto a nivel de coherencia entre discurso y acción, produce una escisión subjetiva que afecta la forma en que los miembros del grupo observan, perciben, interpretan, sienten y actúan entre sí.

P. Aulagnier (1984) señala que el Yo cree ser el único que habita la complejidad del aparato psíquico, ilusión que defiende contra viento y marea. Por su parte, R. Kaës le infringe una nueva afrenta al dar cuenta de que una parte de la subjetividad y del sentimiento de sí, se encuentra *fuera del sujeto*. Esta relación anónima que el sujeto mantiene con lo instituido de las instituciones es sumamente poderoso y violento, puesto que implica la externalización de un espacio interno.¹⁹¹

¿Qué construcción del *sujeto del trabajo* tendrá lugar cuando eso *instituido de las instituciones*, que es parte del sujeto, lo desconoce? La modalidad de ingreso y obtención de cargos, el desigual y arbitrario reconocimiento de la tarea profesional; el temor por un control persecutorio, entre otros, son analizadores que emergen de este modelo de cultura organizacional, como portavoz de situaciones de crisis en la construcción de un sujeto de trabajo que impiden que pueda integrarse al conjunto y desarrollarse en pleno; pero que también le infringen un sufrimiento que puede llevar por el peligroso camino de la desinvestidura de objeto.

P. Aulagnier (1984) distingue dos tipos de sufrimientos: uno ligado al investimento preservado del objeto que sufre por la pérdida y otro que deja en la vida psíquica un agujero, un borramiento de toda huella de que un objeto había sido investido. Esta desinvestidura no se realiza en beneficio de otro objeto, sino que amenaza todo objeto, no deja ninguna huella y conduce a la abolición, la disolución, el borramiento definitivo de la representación del objeto. La meta de Tánatos es un deseo de no deseo y su forma de lograrlo es a través de una desinvestidura que, más allá del objeto preciso al que parece apuntar, concierne a la totalidad de los objetos investidos por Eros¹⁹².

¹⁹¹ Romero, R. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap XIV: Identificación, narcisismo y grupo después de Freud: Los aportes de Piera Aulagnier. T. 4. Editorial Lugar, 2008. p. 12

¹⁹² Hornstein, L. Diálogo con Piera Aulagnier. Disponible: http://www.antroposmoderno.com/antroposmoderno-imprimir.php?id_articulo=202



EL Contrato Psicológico como vínculo

El contrato psicológico refiere a “*un conjunto de expectativas, no escritas que operan constantemente entre cualquier individuo y otros miembros y dirigentes de la organización, constituyen el fundamento de las relaciones laborales*, emerge en el espacio que crea el encuentro fantasmático del Sujeto con la Organización, y opera como una formación intermediaria (R. Kaës, 1994), que regula el funcionamiento de la relación laboral.

Es un acuerdo no escrito dictado por el deseo del sujeto y se transcribe a la consciencia de aquel, bajo la forma de necesidades, creencias, anhelos, e intereses realizables a través del cumplimiento de compromisos, promesas y obligaciones recíprocas que se presumen surgidas de la relación laboral.

Se trata del vínculo fantaseado que crea el sujeto, en su encuentro con la Organización laboral, a partir de sus relaciones con los objetos significativos de la fase estructuración, que los sustitutos de éstos resignifican y sobrescriben para dar lugar al *sujeto de la relación laboral*. Su finalidad es regular la relación pautada en el contrato laboral formal, interpretar sus cláusulas, tanto expresas como implícitas, completarlo, rellenar los vacíos y envolverlo como una piel, que tanto le otorga como le quita sentido.

El contrato psicológico aparece como una formación intermediaria, que habilita la posibilidad de un Acoplamiento Psíquico Grupal —Organización-Institucional—, resultado de la reunión de las partes en el espacio intersubjetivo denominado *Ámbito Laboral*. Una especie que reúne elementos del Contrato Narcisista y al Pacto denegatorio, cuya incidencia es directa, aunque no siempre visible, en todos los productos de la relación laboral —Cultura Organizacional, Clima laboral, Satisfacción laboral, Productividad, desarrollo profesional, conducta de ciudadanía, entre otros

El sujeto

El mandato materno una vez establecido, es indudable e incuestionable. Las experiencias primarias a nivel objetal, dejarán una marca indeleble, determinarán aspectos constitucionales y estructurales que definirán al sujeto. Kranevitter manifiesta llegar a límites extremos de somatización; instancias en que aún la renuncia a la relación no resolvería el conflicto. La sobreestimación del objeto afectivo la lleva quizás a esta posición de castigo sobre un objeto interno al que imputa como responsable de algún modo, de la violencia sufrida por su madre que, sustituida hoy por la institución, no puede ser abandonada ni en las peores de las circunstancias para su salud física y emocional.

Pavón ama profundamente el objeto, su idealización del mismo la lleva a permitir una relación en la que se posiciona en un segundo plano, está en las sombras de un objeto que prefiere a otras y como tal, no es digna de publicar esta relación.

La Organización-Institucional resulta un sucedáneo materno, mientras que el Contrato Psicológico resulta heredero del Pacto Narcisista y el Pacto denegatorio. La relación laboral se construye sobre las pautas de la estructuración primera del sujeto. Sobre las que esta suerte de *Madre Sustituta* sobrescribirá una versión resignificada por la realidad de la *Cultura Organizacional*, para dar lugar al *Sujeto del Trabajo*.

Con la particularidad de inequidad y castigo al reclamo —aun cuando asiste derecho—, la Organización-Institucional envía un mensaje de doble vínculo, provocando una escisión en el sujeto, como respuesta, éste produce un repliegue libidinal sobre sí mismo, recurso que le vale evitar la fractura estructural; pero que opera consecuencias negativas sobre la erótica de acción, integración y desarrollo de grupo. La Ley existe; pero su aplicación es parcial o selectiva. La Arbitrariedad en las decisiones —menores y relevantes por igual—, empuja al Agente a un campo de juego con doble reglamento que confunde y termina encerrándolo en defensa propia, conformando pequeñas alianzas o aislado, interrumpiendo el proceso de construcción grupal.



El Profesional Técnico de la Función judicial

En general la expectativa del profesional que ingresa a la Función Judicial es permanecer en la misma hasta la edad jubilatoria. Atraído por un prestigio laboral de otro tiempo y un nivel de ingresos elevado y estable, de lo que ha quedado sólo la estabilidad. Es comprensible, por tanto, que un sujeto que se vincula desde un comienzo bajo estas expectativas, tenga mayor resistencia a dejar el lugar de trabajo ante rupturas o violaciones del contrato psicológico e incluso del contrato laboral formal.

La movilidad y la posibilidad del desarrollo de una carrera profesional dentro de la función Judicial, es difícil o imposible para los profesionales técnicos, dada la configuración actual. El ascenso a los pocos cargos superiores se habilita por retiro de los que lo ocupan, algo que generalmente ocurre por haber llegado a la edad jubilatoria.

Conclusiones de la interpretación cualitativa.

1. Las reacciones del grupo del CATI, ante un Observador externo, lo tipifican como una Constelación Cultural Predominantemente Cerrada.
2. La modalidad de ingreso de los Agentes, de naturaleza arbitraria y discrecional de la máxima autoridad, plantea un problema silenciado del discurso grupal.
3. La cultura organizacional de la Función Judicial desarticula e inmoviliza, con la incorporación entre sus valores de la indefensión aprendida.
4. El conflicto a nivel de coherencia entre discurso y acción, produce en los Agentes del CATI, en tanto grupo, el recurso a mecanismos de defensas arcaicos, tales como la disociación o escisión en objetos parciales buenos/ malos y la identificación proyectiva/introyectiva una de los mismos sobre diferentes depositarios, situación afecta la forma en que observan, perciben, interpretan, sienten y actúan entre sí.
5. El contrato psicológico es un vínculo fantaseado que recrea el sujeto, a partir de sus relaciones con objetos significativos de la fase estructuración, en su encuentro con la Organización laboral, que opera

como sustituto, resignificando y sobrescribiendo aquel modo vincular, para dar lugar al *sujeto de la relación laboral*.

6. La finalidad del contrato psicológico es regular la relación pautada en el contrato laboral formal.
7. El contrato psicológico aparece como una formación intermediaria, que da vida al Acoplamiento Psíquico Grupal —Organización-Institucional—, cuya incidencia es directa, aunque no siempre visible, en todos los productos de la relación laboral —Cultura Organizacional, Clima laboral, Satisfacción laboral, Productividad, desarrollo profesional, conducta de ciudadanía, entre otros.



CAPÍTULO 21. EL CONTRATO PSICOLÓGICO DEL AGENTE DEL CATI

*Todo preguntar es una búsqueda,
todo buscar está guiado por aquello que se busca.
Preguntar es buscar conocer el ente,
en lo que respecta al hecho de 'qué es' y a su 'ser ahí'
(M. Heidegger. Ser y Tiempo, 1927)¹⁹³*

El Contrato Psicológico ha sido definido como un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan constantemente entre cualquier individuo y otros miembros y dirigentes de la organización (E. Schein, 1992). Por nuestra parte Entendemos que es un producto que emerge del vínculo fantaseado que ocurre creado por el encuentro del sujeto con la Organización laboral. Su narrativa responde a necesidades, anhelos, intereses y deseos inconscientes del Sujeto. Regula e interpreta el sentido de las relaciones intersubjetivas acontecidas en la escena laboral, las cláusulas expresas e implícitas del acuerdo formal y el devenir del vínculo laboral.

Como resultante de la reunión de los sujetos formadores del espacio denominado: *Ámbito Laboral*, el contrato psicológico actúa como formación intermediaria que da habilita la ficción de un *Acoplamiento Psíquico Grupal* de la Organización-Institucional, en tanto contiene elementos característicos del *Contrato Narcisista* y el *Pacto denegatorio*. Su incidencia es directa, aunque no siempre visible, en todos los productos de la relación laboral, como la *Cultura Organizacional*, el *Clima laboral*, la *Satisfacción laboral*, la *Productividad*, entre otros.

D. Rousseau propone caracterizarlo en base al tipo de relación laboral que le da vida, se apoya en la clasificación de McNeil (1985)¹⁹⁴: *Tipo Relacional* y *Tipo Transaccional* y agrega un *Tipo Equilibrado* y un *Tipo Transicional* para completar la paleta.

¹⁹³ Heidegger, M. (1927). *Ser y Tiempo*. Ed. Universitaria. 4ta. Ed. Chile, 2005

¹⁹⁴ Abella Lizcano, L. (2014). *Contratos psicológicos e implícitos dentro de las organizaciones*. Disponible en: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78013/1/TG00869.pdf

En el caso de los Agentes del CATI, los resultados de las puntuaciones del Cuestionario administrado, se reúnen en dos subgrupos: uno de orientación Relacional y otro Transaccional —sin poder enmarcarlos plenamente en ninguno de los tipos—. Los indicadores encontrados en las entrevistas fueron coherentes con aquellos resultados.

Profundizando en el análisis del vínculo fantaseado de cada Agente con la Función Judicial, se encontraron coincidencias que atraviesan a la totalidad de ellos —por fuera del marco de los tipos de estudio ofrecidos—, y permiten identificar un tipo común y representativo de su relación laboral con la Función Judicial. Estas características coincidentes llevan a proponer un tipo propio, bajo el título de: Tipo Adscriptivo. Seguidamente se define en este capítulo al Tipo Adscriptivo y se describen sus características.

21.1. El Tipo de Adscripción

Concepto

La forma más precisa de definición se basa en el género próximo y las diferencias específicas —técnica discutida por los antiguos filósofos griegos y perfeccionada por Aristóteles—. Actualmente la Gramática denomina hiperónimo al género próximo. El concepto de diferencia específica es lo que en las taxonomías se denomina rasgo distintivo. La elección correcta para un hiperónimo es aquella lo suficientemente genérica como para que ninguna de las cosas de interés quede fuera de la categoría, y lo suficientemente específica como para excluir de ella la mayor cantidad de cosas posible.

El Contrato Psicológico es producto del vínculo del sujeto en el ámbito laboral, y refiere a una percepción individual; pero cuya construcción y dinámica de ejecución recibe influencias del medio externo, en particular de otros sujetos y la cultura organizacional, por lo que, encontrar indicadores convergentes en los vínculos que suscriben los miembros de un grupo que interactúa, allana el camino al trabajo con aquellos en la comprensión e intervención en su dinámica relacional.



En la clasificación propuesta por McNeil y completada por D. Rousseau, no se encuentra un tipo que sea representativo de los vínculos fantaseados que los Agentes del CATI mantienen con la Función Judicial. Por su parte, la exploración libre permitió llegar a una definición *sui generis* del tipo de relación laboral del objeto de estudio, en la que se reflejan particularidades idiosincráticas distintivas. Tipo de relación que una continuidad de la presente investigación, podrá corroborar si describe a los demás agentes de la Función Judicial o incluso a los de la Administración Pública completa.

Adscripción es un término que alude al acto y el resultado de adscribir —inscribirse, sumarse, incorporarse a una entidad—. La idea de adscripción suele utilizarse con relación a la incorporación de alguien a un registro o grupo por decisión de una instancia jerárquica superior, o la incorporación de un sujeto a una religión, movimiento social o partido político por su iniciativa, dando cuenta de un vínculo emocional más estrecho que el de simple simpatía y un fuerte compromiso e identificación con la organización¹⁹⁵.

La relación laboral en el Sector Público —para el caso subanálisis—, opera sobre la base de un sistema de favores e influencias; la iniciativa de concretar la relación puede tener origen en la Autoridad Pública —por múltiples razones, que no siempre de necesidad o estrategia administrativa—; o en el Sujeto, por un fuerte interés, identificación y compromiso con la materia laboral o las condiciones de estabilidad propias del sector.

Características

Entre sus características, diremos que el *Tipo Adscriptivo* se configura por relaciones sin plazo previsto por parte de la Organización y visible voluntad de continuidad por parte del sujeto; las condiciones contractuales iniciales no son igualitarias para los ingresantes —estatus jerárquico, reconocimiento profesional y económico—, ni tiene lugar su negociación; las responsabilidades están demarcadas con cierta flexibilidad y pueden cambiar con el tiempo —sin

¹⁹⁵ Adscripción: definición. Disponible en: <http://definicion.de/adscripcion/>

requerir consentimiento del sujeto—, las mejoras salariales son consecuencia de la antigüedad y el desarrollo de competencias y de carrera profesional es exclusiva iniciativa y a costo del agente.

El sujeto de este tipo desarrolla un fuerte compromiso con la tarea y se identifica con la organización, aunque mantenga distancia y marcadas diferencias con sus autoridades. Por la elevada tolerancia y la resignación sobre las condiciones desiguales de trabajo, la integración del grupo de pares se ve dificultada, requiriendo de un líder de estilo paternal que produzca la reunión.

21.2. Características del Tipo de Contrato Psicológico del Agente del CATI

Los hallazgos comunes que caracterizan a la relación que los agentes del CATI mantienen con la Función Judicial corresponde a los siguientes aspectos:

a. Modalidad de Ingreso y Promoción

Arbitrariedad como sistema de selección de ingreso y promoción; Imposibilidad de negociar o cuestionar las condiciones de ingreso y trabajo. Débito secreto por el ingreso. Aceptación parcial del sistema de contactos, gracias y favores

b. Carrera Laboral

Formación y Capacitación por impulso personal;

c. Vínculo Sujeto-Organización

Alta tolerancia a la falta de respuesta a los reclamos; Resignación ante la arbitrariedad como sistema de selección y promoción; Indefensión aprendida e inequidad resignada; Temor a la manifestación de desacuerdo, oposición o reclamo a las autoridades; Falta de confianza en las autoridades; Fuerte compromiso y satisfacción con la tarea y sus destinatarios, identificación con la Organización y sentimiento de pertenencia; Comportamiento de desinversión



subjetiva. Reclamo de un liderazgo paternalista. Incorporación de valores negativos a la cultura organizacional: El doble vínculo discursivo.

d. Vínculo intersubjetivo con pares

Cuestionamiento por la forma de ingreso; Adopción del Discurso del Amo para el trato con los pares; Evaluación de las normas organizacionales desde una posición de excepción.

e. Posición subjetiva

modalidad relacional, fase regresiva y formación defensiva.

21.3. Modalidad de Ingreso y Promoción.

*No me gusta, ni mucho menos lo acepto;
pero es lo que hay*

Arbitrariedad como sistema de selección de ingreso y promoción

Los obreros de la viña

¹Porque el reino de los cielos es semejante a un hombre, padre de familia, que salió por la mañana a contratar obreros para su viña. ²Y habiendo convenido con los obreros en un denario al día, los envió a su viña. ³Saliendo cerca de la hora tercera del día, vio a otros que estaban en la plaza desocupados; ⁴y les dijo: Id también vosotros a mi viña, y os daré lo que sea justo. Y ellos fueron. ⁵Salió otra vez cerca de las horas sexta y novena, e hizo lo mismo. ⁶Y saliendo cerca de la hora undécima, halló a otros que estaban desocupados; y les dijo: ¿Por qué estáis aquí todo el día desocupados? ⁷Le dijeron: Porque nadie nos ha contratado. Él les dijo: Id también vosotros a la viña, y recibiréis lo que sea justo. ⁸Cuando llegó la noche, el señor de la viña dijo a su mayordomo: Llama a los obreros y págales el jornal, comenzando desde los postreros hasta los primeros. ⁹Y al venir los que habían ido cerca de la hora undécima, recibieron cada uno un denario. ¹⁰Al venir también los primeros, pensaron que habían de recibir más; pero también ellos recibieron cada uno un denario. ¹¹Y al

recibirlo, murmuraban contra el padre de familia,¹²diciendo: Estos postreros han trabajado una sola hora, y los has hecho iguales a nosotros, que hemos soportado la carga y el calor del día.¹³Él, respondiendo, dijo a uno de ellos: Amigo, no te hago agravio; ¿no conviniste conmigo en un denario? ¹⁴Toma lo que es tuyo, y vete; pero quiero dar a este postrero, como a ti.¹⁵ ¿No me es lícito hacer lo que quiero con lo mío? ¿O tienes tú envidia, porque yo soy bueno? ¹⁶Así, los primeros serán postreros, y los postreros, primeros; porque muchos son llamados, más pocos escogidos.¹⁹⁶ (Mateo 20, 1—16)

Los sistemas de evaluación para la selección e incorporación de personal en las organizaciones del Sector Privado, se sustentan en un criterio de mérito para el ingresante y de estrategia y eficiencia para la Organización. Sin embargo, estos no son los únicos criterios, ni por ello los más válidos. La necesidad produce un fuerte sesgo en la pretendida objetividad del juicio. En la parábola bíblica del dueño del Viñedo, se puede apreciar las dos perspectivas y la validez de ambas. Mientras los trabajadores contratados en primer turno sintieron que una paga igual a todos era injusta; para el dueño del viñedo, un trato era un trato y no debían compararse unos con otros.

La forma de ingreso a la Función Judicial, para el caso de Secretarios y Magistrados se realiza mediante un concurso de oposición y antecedentes que lo coloca al ingresante como *la mejor opción entre los postulantes*; este sistema legitima la elección y produce en el elegido la sensación de que *ha obtenido lo que le corresponde*, y en el resto de la organización, que fue *justo y merecido*. Para el caso de los cuerpos técnicos —como el resto de la estructura jerárquica—, la incorporación es una decisión arbitraria de la Autoridad máxima, tanto por su voluntad e iniciativa como a partir de la *sugerencia o solicitud* que recibe de alguien de confianza o relacionado por otra circunstancia, que le otorga peso a la solicitud.

La mayoría de los miembros del CATI se han incorporado a la función por medio de un contacto, cuyo especial vínculo predispone la voluntad de la

¹⁹⁶ La Santa Biblia, versión Reina-Valera, 1960 Sociedades Bíblicas en América Latina. Disponible en: <https://es.bibles.org/spa-RVR1960/Matt/20>



autoridad de la Función Judicial para tal propósito. Los ingresantes expresan manifiestamente, o lo sugieren de manera implícita; pero sin ambigüedad, que el modo de ingreso debiera ser otro y ese saber, contrario a la realidad, produce un conflicto interno. La legitimidad del agente difícilmente se deba al modo de ingreso; pero sí se puede lograr más adelante por el desempeño y trayectoria; se dirá entonces que *se ha ganado el puesto* y con este logro, el sujeto tratará de velar el punto de partida.

Imposibilidad de negociar o cuestionar las condiciones de ingreso y trabajo

El ingresante bajo esta modalidad, recibe una *gracia* o *favor*, al estilo de la tradición medieval; en razón de ello nada se tiene para negociar o reclamar de previo, ni por un tiempo después —dependiendo de la personalidad y creencias del ingresante—, ya que para muchos es peligroso *morder la mano que te da de comer*.

Débito secreto por el ingreso.

La gratitud por las gestiones para adscribir a la Función Judicial se mantiene en un vergonzoso secreto a voces, que suele convertirse en un débito incómodo para el sujeto, por el conflicto entre sus valores y la realidad de un sistema único, con el peso del juicio de los demás, que curiosamente ingresaron de la misma manera.

Aceptación parcial del sistema de contactos, gracias y favores

Siendo el único sistema de ingreso, resulta inevitable acudir a éste para ingresar a la Función Judicial —aun contradiciendo los principios y valores del sujeto—, lo que a la postre acarrea un conflicto en el sujeto, que se extiende al grupo. Los pocos que la suerte ha permitido que ingresen de otra manera —estudiantes practicantes y meritorios—, han debido recurrir sin embargo al

mismi sistema, para poder lograr una mejora en la remuneración económica, el nombramiento en algún cargo o ascenso.

21.4. Carrera Laboral

*Si estudio psicología forense es para aplicarla acá, no en mi casa.
Estudio justamente para representar mejor al lugar donde laburo.
(Dybala)*

Formación y Capacitación autónoma

La formación, capacitación y desarrollo profesional del Agente es impulsada *motu proprio* con poco o nulo apoyo de la organización —dependiendo de *la llegada* que tenga el agente— y muchas veces presentando obstáculos y cuestionamientos.

La situación de los Agentes del CATI evoca el proceder de una Madre que ampara y cuida a su hijo ‘terrible’, al que exige cierta conducta; pero no reconoce su valor, porque ‘lo conoce’ y ‘sabe cómo es’, confundiéndolo desde el doble discurso y condenándolo desde la soberbia de un saber intuitivo e inflexible. Los encargados de otorgar permisos sostienen que: *los cursos son excusas para salir de la oficina o viajar*. El pedido ha dejado de ser por el apoyo o promoción de la capacitación del agente, para convertirse en una súplica por el no impedimento, como lo cuenta Dybala:

— *...el año que viene hacemos la especialidad con Agüero y eso lo pagamos todo nosotros. Sería mucho muy necesario, por lo menos, que nos den un estímulo: como no dificultarnos cuando pedimos los días. Yo una vez pedí los días y me hicieron devolverlos por la tarde, y era para hacer un posgrado en Psicología Forense; si estudio psicología forense es para aplicarla acá, no en mi casa. Estudio justamente para representar mejor al lugar donde laburo (...) si yo hago todo esto para laburar mejor (...) como que querés que la institución te diga por lo menos “sí estás trabajando para mí, formate en lo que yo necesito”, qué*

es lo que yo estoy haciendo; pero te hacen sentir así como no valorado.
(Extraído de la entrevista con Dybala)

21.5. Vínculo Sujeto-Organización

Alta tolerancia a la falta de respuesta a los reclamos.

Las Trabajadoras Sociales identificadas como El Bloque, lograron pasar de estudiantes meritorias a becarias y luego de ocho años, ser nombradas en la Función Judicial como Técnicos-Administrativos, pasados seis años, esperaban ser recategorizadas a principio de 2018, para alcanzar las condiciones de sus colegas, ya que desempeñan iguales tareas en el CATI.

Su descontento por la inequidad que se verifica entre los miembros del Área Social es manifiesta, como lo expresa Di María:

—...lo vivo como una injusticia, apurar la misma cantidad de expedientes, el mismo trabajo profesional, ser recibido de la misma forma, en la misma universidad (...) No hay diferencias de categoría en ese sentido (...) Tener la misma cantidad de expedientes, el mismo trabajo y ganar menos de la mitad.

Expresaron en diciembre de 2017 que esperarían hasta marzo del 2018 por novedades. Llegó la fecha y la creación de cargos en el CATI no se produjo, siguen en la misma situación por lo menos por un año más. Entrevistadas de manera individual sobre este revés, cada uno de ellas se expresó por la continuidad en sus puestos de trabajo. Parecían poco afectadas emocionalmente, quizás por lo que una de ellas mencionó: *“todos sabemos cómo funcionan las cosas”*; otra espero tener *“mejor suerte para el año que viene que hay elecciones”*.

El Registro de Adoptantes —en la órbita del Juzgado del Menor; pero conformado por integrantes del CATI—, cuenta hoy con sólo tres personas en su estructura, una de las cuales, su encargada, ya próxima a la edad jubilatoria, está con licencia por una enfermedad crónica desde comienzos de 2017 y sin

perspectiva de regreso. Sobre esa situación Messi, quien está a cargo del Registro comenta:

—Me las tengo que ver sola; pero no pierdo las esperanza, o sea, intenté, esperé todo este año (2017), y bueno, la verdad, tenía muchas expectativas con la presidencia del Dr. Pagotto (por rotación le correspondía para el 2018; pero se decidió que continuara el presidente actual), que es súper abierto y en tema de niñez está bastante interesado... y creo que, es un tipo que tiene los pies más sobre la tierra. Pero bueno, hay que esperar...

Sometimiento y Resignación ante la arbitrariedad como sistema de selección y promoción

En razón de la marcada desigualdad en las remuneraciones salariales —relación empleados nacionales respecto de provinciales—, por Acuerdo Número tres (3) de febrero de 2017, el Tribunal Superior de Justicia instrumenta el reajuste de haberes, en el marco de la ley número 8.815 —de presupuesto provincial—. Recomposición salarial que nunca se materializó, provocando la reacción gremial. Se presentó un recurso de Amparo —autos expedientes número 1.193/07 y se adoptaron medidas de fuerza, convocando a un paro por la falta de ejecución de la recomposición salarial¹⁹⁷.

La medida de fuerza se sostuvo durante un periodo de varios meses; en base a un Decreto de manifiesta inconstitucionalidad, dictado casi veinte años atrás, durante el corto periodo que el doctor A. Caveró estuvo a cargo de la Gobernación (junio—noviembre 1989), se les descontó los días no trabajados a los agentes que se unieron a la medida.

La decisión del gobierno de no ejecutar la recomposición salarial y descontar los días no trabajados por la medida de fuerza se judicializó y luego de varios años, la sentencia receptó favorablemente la petición de los

¹⁹⁷ Diario Chilecito. *En la lucha: todos los empleados judiciales tenemos que ser iguales*. 14 de marzo, 2008. Disponible en: <http://www.diariochilecito.com.ar/articulo/2429.html>



judiciales; pero tanto ese fallo, como la ejecución de sentencia del mismo, nunca logró hacerse efectivo.

Como consecuencia del descuento operado en los huelguistas, los empleados vieron seriamente desequilibradas sus finanzas, debiendo recurrir a préstamos personales para abordar los gastos fijos cotidianos y compromisos adquiridos.

El aprendizaje de esa experiencia, produjo un cambio en la conducta de respuesta de los empleados de la Función judicial: ya nunca más realizarían medidas de fuerza en reclamo por derechos propios ni mucho menos en adhesión a otros trabajadores: “¿Para qué? Si no vamos a lograr nada y encima nos van a descontar el sueldo”, sintetizó un viejo empleado.

Indefensión aprendida e inequidad resignada

*Veo (en la gente joven) mucho aplastamiento,
contagiado quizás por los más viejos...
(Rafael, Secretario Juzgado del Menor)*

La administración de Justicia ha desarrollado una cultura en la cual el reclamo pasó a ser un grito sin sonido ni eco, como un apesadumbrado desenfado; descarga que no alcanza a restituir el equilibrio. Se ha aprendido la inutilidad de la protesta gremial, del paro, del cese de actividades y de cualquier otro reclamo, en virtud de diferentes momentos históricos en los que —como el de 2007—, se soslayó arbitrariamente los derechos laborales amparados por la constitución. Las sanciones fueron pecuniarias —en el caso de los empleados— y administrativas en el caso de un Secretario, que decidió acompañar el reclamo de sus empleados¹⁹⁸.

Este valor, parámetro negativo de conducta, se ha incorporado a la cultura organizacional de la Función Judicial. La posibilidad de reclamar lo que se considera justo y de exponer la inequidad o la injusticia, casi no se

¹⁹⁸ Mario Massud, Secretario del Juzgado de Paz de Chilecito. Fuente: Diario Chilecito. *Anuncian paro nacional judicial por el conflicto en La Rioja*. <http://www.diariojudicial.com/nota/20953>

encuentra entre las expectativas que conforman el contrato psicológico. El Agente Judicial aprendió a ser indefenso, se ha instalado como premisa básica subyacente que: *'de nada vale reclamar'*.

Otra batalla perdida contra una realidad de doble rostro, que produce una parcial desinvestidura libidinal respecto del sujeto en tanto tal, promoviendo la emergencia de conductas intersubjetivas no deseadas y criticadas; pero de alguna manera justificadas: se pierde la conducta solidaria y el sujeto apela al sistema de favores y contactos de manera mezquina, ya que *'no te queda otra, te la ponen muy difícil'* y *'todos sabemos cómo funcionan las cosas'*. Dybala relata el siguiente acontecimiento:

— *... es muy difícil este laburo, es intenso, te entusiasma, te gana (...) pero a la vez necesitas un poco de ayuda, necesitas, no solo del reconocimiento (...) que no te pongan difíciles las cosas, más difíciles de lo que ya son. No sé si supiste eso de que nos descontaron todo un día entero, porque nos fuimos cinco (5) minutos al quiosco. Fue todo un revuelo acá, yo dije: bueno, es justo, es racional, viéndolo desde el lado izquierdo.*

— *¿Te parece justo y racional?*

— *Y, desde el lado izquierdo sí. Desde el punto de vista legal sí. Estaba en la... (Resolución) no se puede salir, estaba dentro de la normativa; pero ¡Vamos! O sea... No somos gente que viene a rascarse acá, que estamos aburridos en la oficina y nos vamos a comprar algo para comer. Nos vamos a buscar algo para comer porque necesitas atender, atender, atender, hacer informes y como mínimo necesitás un poco de carbohidratos en el cerebro y un poco de cafeína, porque si no, no vas a llegar. Para colmo nos sacaron el bar que había acá. Nos descontaron un día entero, que no es poco. (Entrevista con Dybala)*

Lo que deja pasar por alto Dybala, aprendido en esa rutina de sometimiento, que la racionalidad y la razonabilidad de una norma no son elementos inmanentes a ella, y por ello se prevén instancias de revisión en todo Estado de derecho.



Temor a la manifestación de desacuerdo, oposición o reclamo a las autoridades;

En oportunidad de uno de los encuentros con Funes Mori y Biglia —ambas comparten oficina de trabajo—, la primera manifestó abiertamente y con no poca consternación, el temor a que esta investigación pueda modificar el *status quo* de su compañera de oficina: “*Espero que después de esto —en relación a los cuestionarios que se pidió completar— no la echen a Biglia*”. La sospecha de Funes Mori sobre la posibilidad de informar a las Autoridades no se había disipado, aun después de un tiempo de haber compartido espacios y charlas, en las que quedó claro el fin de la investigación.

Agregaría Funes Mori en otro memento, que veía como “...*peligroso este tipo de encuestas; porque despiertan aspectos del inconsciente que vos (el observador) no estás preparado, que no vas a poder contener.*”, ofreciendo indicios claros de los contenidos que tanto esfuerzo le representan al sujeto conservar en las sombras y que un pequeño cambio en la rutina puede hacer emerger. Resulta entonces el temor por la conducta del otro —en más de una ocasión desmedido—, una proyección del suyo propio, de difícil gestión por su cuantía.

No sólo ella hace explícito el reflejo de una cultura de persecución “*Vos sos consciente de que hay respuestas que no van a ser verdaderas*”, comentó Dybala luego de revisar los ítems del Cuestionario de Contrato Psicológico y fue el último en entregarlo, luego de muchas visitas y solicitudes.

Falta de confianza en las autoridades

Mientras algunos respondieron de manera lacónica, evasiva o prefirieron el franco silencio; otros recibieron la recomendación de sus pares de “*tener cuidado con lo que vas a contarle (al Observador)*”. Recorre los pasillos de Tribunales la sensación de desconfianza por la diferencia entre lo que las Autoridades dicen y hacen.

La confianza cifrada en un otro significativo que no es correspondida, refuerza la posición que Melanie Klein denominó “*esquizo—paranoide*”

(Hinshelwood, Robinson y Zárate, 1997)¹⁹⁹; no solo se desconfía de los demás, sino que se les teme, fruto de la proyección de la propia hostilidad y no se espera de los otros, más que daño y traición.

Los miedos son compartidos y están alimentados por parte de las autoridades. Existe un conjunto de resoluciones, propias de toda Organización —normativa sobre horarios, presencia, vestuario y comportamiento deseado durante el horario laboral y fuera de él—; pero, además, se agrega una cantidad de Resoluciones del Tribunal Superior de Justicia —formales y de hecho—, que operan de modo policíaco, para cuidarse de los empleados, como si éstos trataran de engañarlos constantemente. Entre otros, se cuenta el rastreo de toda la actividad de los ordenadores conectados a Internet y dispositivos electrónicos de vigilancia por video en los todos los edificios de la Función Judicial —los que, en un momento, se intentaron colocar hasta en los baños—. Patrones de acción como *el gaucho es bueno; pero si se lo controla, mejor* y *somos hijos del rigor*, parecen seguir dominando la escena.

Al dialogar sobre la falta de estructura del Registro de Adoptantes, quien está a cargo actualmente comenta: “...no (*propuse cambios*), porque además están en persecuta. Están generando un clima laboral bastante tenso, que generan ellos mismos. La funcionalidad del trabajo parte de la motivación (...) ¡A ver, somos seres humanos! No hay motivación... y hay persecución.” (Entrevista con Messi)

Fuerte compromiso y satisfacción con la tarea y sus destinatarios, identificación con la Organización y sentimiento de pertenencia

Llegar al CATI para muchos de los Agentes que trabajan en él, significó el logro de un objetivo planeado incluso desde el cursado de la carrera universitaria —“*Yo hice mi práctica pre-profesional acá. Y me enamoré. No me*

¹⁹⁹ Martínez Herrera, M. (2014). Psicopatología y “Teoría de las Relaciones Objetales”. *Revista de Ciencias Sociales*. 2(144). pp. 147-158. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica



enamorado de la Justicia, me enamoré de la temática” (Messi)—, para otros resultó una posibilidad que se presentó en el devenir de la carrera profesional.

Sin importar las motivaciones que provocaron el interés por ingresar, una vez parte, la gran mayoría manifiesta una fuerte identificación con la tarea propia del Cuerpo y el orgullo de pertenecer siendo el destinatario final del trabajo razón suficiente para la tolerancia de muchas cosas: “...*el único objetivo que tenemos, que es trabajar para y por el niño (¿Cómo te hace sentir una vinculación exitosa?) —¡Ah!... El cielo es mío, lo tengo en mis manos...*” (Messi).

Desde la Coordinación, se solicitó a las autoridades de la Función Judicial la confección de credenciales identificatorias para los miembros del CATI. Documentos que para algunos profesionales resultan de mucha utilidad a la hora de acreditarse en el trabajo de campo; pero que a otros no. Sin embargo, existe unánime apoyo por conseguirlas.

Por su parte, Di María comenta sobre la incorporación definitiva al CATI, luego de muchos años trabajando en *la línea 102, del Teléfono del niño*:

—... ¿Cómo nos descubrimos que estamos en el Cuerpo Técnico? Porque lo designan a Julio coordinador (...) entonces notifican a todo el equipo que Julio era el coordinador, y en ese listado, salíamos nosotras, bajo la coordinación de él ¡Guau! ¡Éramos del CATI! (...) nos hicieron firmar a todas (...) y nos empezaron a convocar a las reuniones que había en el CATI, y después ya nos llega el Decreto de que teníamos que cumplir funciones en el Cuerpo.

—¿Te puso contenta esa noticia?

— ¡Muchísimo! —Y Pavón agrega: ¡Sí! ¡A mí sí! Re feliz...

Pavón por su parte comenta lo que significa pertenecer al CATI:

—Yo lo veo, yo lo veo desde afuera y digo del CATI... el CATI... ¡El lugar que estamos ocupando! Más allá de lo otro, obviamente que ¡Yo pienso igual que ellas! Del tema del cargo, pero para mí el CATI es (...) Es el único equipo interdisciplinario de la Provincia, somos,

digamos, profesionales que estamos en un lugar que... ¡La sociedad mira! ¡Que la sociedad espera! Bueno, a mí me gusta mucho (...) Más allá de que implica un desgaste emocional, estrés, todo eso; pero a mí me encanta, es más a mí me encantaría ¿Sabés lo que me gustaría, que no lo hago? Yo nunca lo digo, que trabajo en el CATI, que se yo, eso; pero ¡A mí me encantaría decirlo! Porque no sé, es un lugar... soñado.
(Entrevista con Pavón, El Bloque)

Ataque a la investidura subjetiva

Se trata del juego resignado del: *‘No me gusta, ni mucho menos lo acepto; pero es lo que hay’*. Frase que tiene muchas formas de expresarse y un solo significado: la fantasía de imbatibilidad respecto de lo instituido.

Muy pocos, ante la aparición de trastornos psicósomáticos, somatizaciones o diversidad de sintomatología psíquica, han decidido apartarse del CATI —Icardi, Perez—, los más han tolerado diferente tipo de maltrato, tratando de dejarlo de lado, enfocándose en la tarea por hacer: *“Estamos aquí, bueno, yo al menos, hago esto por los chicos; pero si no fuera por eso, me tendría que ir al otro día”, “Nadie hace este trabajo si no le gusta, mucho menos con el trato que te dan”, “...nunca lo hemos vivido desde la plata.”, “¡No! Porque si lo viviéramos desde ese punto... ¡No estaríamos acá!”*. Aunque el cuerpo termina reflejando esta realidad.

Reclamo de un liderazgo paternalista.

Pasado un tiempo luego de realizadas las entrevistas, los entrevistados convergen en un tópico común: reclaman como característica necesaria, para un liderazgo efectivo, en la situación en que se encuentran, más allá de todas las enumeradas: ser más directivo, estricto y firme.

¿Cuál es el líder para este grupo, en el que ciertos miedos propios de la supervivencia no están presentes —como la pérdida del trabajo—? ¿Cuál es el tipo de líder para este grupo que produce una fuerte negación del origen o ingreso de sus agentes y castiga proyectivamente al nuevo por esa falta?



¿Cuál es el tipo de líder para el sujeto que reclama espacio propio, ser escuchado, poder decidir y a la vez un líder fuerte que imponga su ley?

La imagen del otro como *caprichosos, egoístas, vagos, oportunistas*, exige del sujeto la aplicación de un poder o liderazgo autoritario “(El Coordinador) *tiene que bajar línea*”. La emergencia de sentimientos de envidia disfraza el reclamo de venganza en pedido de justicia e igualdad; posición que cambia diametralmente cuando el que se encuentra en esa *ventaja comparativa injusta* es el sujeto que critica.

Quizás la consciencia del deber ser y una imposibilidad de hacer, los sumerge en una instancia pre-tarea y apelando al supuesto básico de dependencia reclaman que alguien por fin haga algo ¿Será por eso que se reclama un liderazgo paternalista, al tiempo que se pide autonomía de acción y respeto del espacio personal y las propias responsabilidades?

Las condiciones de la cultura organizacional de la Función Judicial no son propedéuticas para la integración grupal, destacándose en el reclamo de este tipo de liderazgo que reúna a todos trazando una línea de igualdad que la realidad no ofrece y ellos no pueden modificar.

“...todo nace desde que hay una cabeza (Noviembre de 2016); pero esta cabeza surge de una necesidad nuestra como equipo, de tener a alguien que nos pueda organizar, que nos pueda solicitar (...) desde que se conformó el equipo así, con un coordinador que nos convoca a hacer reuniones (...) desde que hay otro, un tercero que te convoca, que te pide, que te explica la importancia (...) se ha comenzado a trabajar más en conjunto (...) creo que favoreció mucho el tema de tener un Coordinador que nos haga trabajar juntos y demás (...) ya nos vamos acercando, hay mucho más respeto” (Armani)

Incorporación de valores negativos a la cultura organizacional

El doble vínculo que propone la cultura de la Organización-Institucional, es un dilema comunicacional que la habitualidad ha incorporado a la cultura. La

Arbitrariedad y discrecionalidad en las decisiones —menores y relevantes por igual—, empuja al Agente a conducirse como *no es debido*; pero además *no es querido* por el mismo.

Messi relata lo siguiente:

Cuando, se quiere poner una queja o hay una demanda (...) el presidente del TSJ no te atiende. Te dice que 'no quiere tener contacto con los empleados' (...) quería que uno de los tres (Vocales del Tribunal Superior de Justicia), sepa que está pasando (En el Registro de Adoptantes) entonces me dice (el doctor Pagotto): "Pero si es usted la que cumple la función ahí ¿Cómo nos vamos a enterar lo que pasa ahí si no viene y habla? –Y ¿Cómo puedo hablar con ustedes si yo vengo a pedir una audiencia y no me la dan?."

La fórmula de G. Bateson en este caso se puede expresar así: Si el agente no comunica su realidad, como castigo, las autoridades no se enteran. Si el agente intenta comunicar su realidad, como castigo las autoridades no lo atienden: El agente está obligado a comunicar su realidad para mejorar la situación y poder dar cumplimiento a su tarea, al mismo tiempo que está obligado a respetar la decisión de la autoridad de no atenderlo. Además, no puede dar noticia de esta situación a nadie.

21.6. Vínculo intersubjetivo con pares

Cuestionamiento por la forma de ingreso

¿Cómo impacta en el proceso psíquico individual y en el grupal el saber de ese sistema? Aunque conocido, tradicional y hasta inevitable; resulta una mácula, un vergonzoso secreto que es callado, pero no desconocido. Es generador de comentarios y rumores, cadena de producción narrativa en la que todos en su momento participaron, expiando culpas en el chivo de turno: "Lo nuevo es el objeto malo, es el chivo, es inconsciente, ni siquiera se lo puede criticar, en el grupo las personas se vuelven infantiles" (Dybala).



Lo callado, que no oculto, lo soslayado, que no secreto, queda operando como una fuerza resultante de la puja entre el Superyo del sujeto y la realidad, en la frontera misma del Preconsciente, generando toda una serie de formaciones de compromiso, que atienden con éxito variado al alivio y equilibrio psíquico.

Este pecado original se intenta esconder y en ocasiones opera la represión, produciendo un retorno por vía de la identificación proyectiva, en el juicio y condena al otro –cuya modalidad de ingreso fue similar a la propia—. Suponemos entonces, que este conflicto, por inevitable, resurge y con ropajes prestados disfraza su originalidad en un intento expiatorio y produce escenas antagónicas entre los miembros, que no se explican cabalmente por las razones que ellos exponen, de modo superficial y coyuntural.

El Sujeto, la medida de todos los otros. La Proyección como defensa

Para S. Freud, el mandato bíblico ‘*amarás a tu prójimo como a ti mismo*’ resulta una función necesaria en la estructuración del Sujeto, no pudiendo escapar de esos límites, ya que todo próximo es sólo sustitución del propio cuerpo. A partir de esta visión del sujeto, se comprende el fenómeno proyectivo, que toman Allport y Postman para explicar la construcción del rumor:

...los rumores suelen descargar tensión emocional inmediata al proveer una salida capaz de traer alivio; ellos protegen, a menudo, y justifican la existencia de estos estados de ánimo, los cuales si, encarados de frente, podrían resultar inaceptables al mismo que los abriga, contribuyen a veces a conferir una más amplia interpretación de aspectos intrincados del mundo circundante, y juegan así una parte importante en el esfuerzo intelectual enderezado a tornar inteligible el ambiente en que vivimos.

Esta triple dinámica rara vez, si alguna, es comprendida por el divulgador de rumores. Él no sabe por qué cierto runrún parece

*interesarle intensamente y merece una urgente y amplia difusión (...) no comprende el mecanismo del fenómeno de “proyección”.*²⁰⁰

El *sujeto-objeto del rumor* viene a ocupar el lugar de *Objeto Malo*, depositario de la frustración y causa de perjuicios. La selección de éste puede corresponder a una inferencia correlacional arbitraria, una sinécdoque de lo intolerable, “*sea como fuere, surge de por ahí un canalla, real, cercano, con traza que invita a acusarle y estará presentado en él el ejército entero*”, se trata de un fenómeno de Proyección Complementaria, que “*...no es atribuir a otra gente nuestros propios sentimientos y estados de ánimo, sino más bien encontrar en la supuesta conducta de cierto prójimo una explicación ‘razonable’ de nuestros propios sentimientos*” (G. Allport, L. Postman, 1976).²⁰¹

La proyección directa, por su parte, nos permite ahorrarnos los tormentos de la consciencia y aliviar la culpa, Emerson lo señalaba al escribir: “*lo que llamamos pecado en nuestros semejantes llamamos ‘experimentos’ en nosotros. Pecados cometen los demás, no nosotros (...) la gente parece sentirse ejemplarmente virtuosa al criticar a sus semejantes por faltas que nos consta, tiene ella misma*”.²⁰²

Adopción del Discurso del Amo para el trato con los pares

La expresión “*los cursos son excusas para salir de la oficina o viajar*”, se recoge tanto en autoridades que deben otorgar los permisos, como en los pares, que asumen este discurso, sin ninguna coherencia entre la pretensión para sí mismo y el juicio sobre el otro.

Teoría Adoptada y de Uso

Argyris y Schön (1999)²⁰³ proponen comprender el comportamiento —en clave de las *presunciones y creencias* referidas por E. Schein—, a partir de la

²⁰⁰ Allport, G. W. y Postman, L. (1976). *Psicología del rumor*. Buenos Aires. Ed. Psique, p. 19

²⁰¹ *Ibíd.* p. 22

²⁰² *Ibíd.*

²⁰³ Argyris, C. y Schön, D. (1999). *Acerca de las “teorías en uso” y las “teorías adoptadas”*.



Teoría de la Acción de los sujetos, formada por dos construcciones: La Teoría Adoptada y la Teoría en Uso.

La primera consiste en todo lo que la persona piensa y dice respecto a la práctica. Esta teoría se compone por la cosmovisión de la persona respecto a las cosas, a sus valores, patrones, esquemas, e ideas que considera propias y ciertas. Sin embargo, ésta teoría no es la que gobierna su comportamiento; la conducta es en realidad consecuencia de la Teoría en Uso. Por un lado, está lo que los individuos quieren pensar y desean hacer y por otro, cómo se comportan realmente en una situación determinada. Esta última realidad material, está determinada por las *Teorías en uso*, que maneja el Sujeto.

Las teorías en uso especifican las estrategias que permiten al individuo resolver aspectos de su vida diaria y darle forma a los comportamientos que se desarrollan en la práctica; incluyen todo el conocimiento de *lo qué se hace* y *los resultados obtenidos por las acciones*. En este sentido, la coherencia entre los pensamientos y las acciones de un individuo, se encuentra en la congruencia entre la Teoría de Uso y la Adoptada. Por una cultura instituida, el agente se encuentra navegando en dos aguas, con bastante consciencia de ello y un gran esfuerzo por dejar de soslayo lo que considera reprobable. Circunstancia que puede desembocar en una evaluación de las normas organizacionales desde una posición de excepción, como defensa ante el conflicto.

La tarea de ataque al vínculo solidario —asociación gremial—, la incorporación de valores negativos a la Cultura Organizacional —el reclamo trae consecuencias perjudiciales— y el doble vínculo que maneja la Autoridad —exijo resultados sin brindar medios, recompensas ni estímulos—, resultan una vía regia para desencadenar en el sujeto como defensa, un repliegue de la libido colocada en los objetos externos, como la depositada en el otro en tanto compañero y la consideración y respeto de las normas.

La posición de excepción

Esta política de la organización ha producido en el sujeto, la particularidad de situarse en una posición de excepción, para justificar las faltas que debe cometer "*porque no te queda otra, te la hacen muy difícil*". La

inequidad y la injusticia, la desigualdad y la falta de reconocimiento se traducen en pequeños actos de la cotidianidad, en la que se pierde la consideración por el otro y se desdibuja el sujeto ético —conducta de ciudadanía—.

Se produce un progresivo retiro parcial de la investidura libidinal colocada en el otro, necesaria para el funcionamiento de grupo operativo, como reflejo de la valoración que se percibe de las autoridades para consigo mismo; emergen conductas intersubjetivas no deseadas, criticadas, no bien comprendidas; pero de alguna manera justificadas:

“(las reuniones de los martes)... comenzaron el año pasado, no sé a qué altura, porque a mí no me habían incluido; porque a mí nunca me incluyen en nada... (¿Planteaste eso?) Me chupa un huevo, a mí me hacen un favor”, “...se ponían a discutir en las reuniones de los martes si tenían vehículo o no los Trabajadores Sociales (...) yo les dije ‘a mí no me interesa eso’ (...) a mi laburo no perjudica que haya vehículo o no”.

Sin quitarle la cuota de responsabilidad que en tanto sujetos autónomos tienen, la búsqueda del germen social de estas conductas, no es original de cada uno de los actores que irrumpen con esta agresividad. Se trata de un modelo que se instaló con el tiempo, desde lo más alto de las instancias de gobierno.

Así lo deja entrever en sus declaraciones, con fuerza instituyente, el primer mandatario anterior —actual diputado nacional y cuya trayectoria en diferentes funciones y cargos es de más de treinta años—, que alguna vez expresó: *“No es que el gobierno no tenga el dinero, sino que no se les puede pagar 25.000 pesos a los jueces, antes de hacer eso me voy”, “si no les gusta que renuncien”.* Expresiones que fueron acompañadas por parte de representantes de las otras funciones con comentarios como: *“El tipo sabe cómo manejar el poder y hace lo que quiere”.*

21.7. Posición subjetiva y formación defensiva.



En *Las pulsiones y sus destinos*, Freud (1915)²⁰⁴ considera entre los «destinos de la pulsión: la transformación en lo contrario —que afecta al fin— y la vuelta hacia la propia persona —que afecta al objeto—. Señalando que estos dos procesos se hallan, tan íntimamente ligados entre sí que resulta imposible describirlos por separado, como se observa en los casos del sadismo-masoquismo y el del voyeurismo-exhibicionismo.

La vuelta del sadismo en masoquismo implica el paso de la actividad a la pasividad y una inversión de papeles entre el que inflige los sufrimientos y el que los soporta; pero si el proceso se detuviera en una fase intermedia, en la que se produce un cambio de objeto; pero no de fin —vuelta hacia la propia persona—, la posición continúa siendo activa, de manera reflexiva, el fin es hacer sufrir a sí mismo. Cuando el proceso es completo y se ha realizado el paso a la pasividad, el masoquismo implica un nuevo objeto que asuma el papel del sujeto, al que se atribuye imaginariamente la actividad pulsional.²⁰⁵

El agente que ha ingresado a la Función percibe que la Autoridad castiga a los agentes restringiendo su ingreso o su nombramiento en cargos, porque es preferido por sobre aquellos. En un segundo momento, el agente siente que es castigado por esa autoridad que le pone restricciones o prefiere a otro; se infringe sobre ese otro preferido, acciones hostiles; pero la culpa produce una mutación en la fórmula y la actividad agresiva se vuelve refleja. Finalmente se produce una identificación a partir de fantasías primarias entre pares, el agente se coloca en posición pasiva en la que todos son castigados y se concluye que: hay castigos incomprensibles por parte de la autoridad. Podríamos agregar que la satisfacción onanista (de la etapa pre-genital), se ve representada por el cumplimiento de la tarea, de la que el agente obtiene placer.²⁰⁶

A esto se agrega la acción de la compulsión a la repetición, a la que S. Freud considera como una especie de '*tendencia al cierre en busca de la*

²⁰⁴ Freud, S. (1915). *Pulsiones y destinos de pulsión*. Ed. Amorrortu, T. 14, 1993, Buenos Aires

²⁰⁵ Laplanche, J y Pontalis, J-B. (1996). *Diccionario de Psicoanálisis*. Editorial Paidós Iberica s.a. España. p. 446

²⁰⁶ Freud, S. (1919). *Pegan a un niño*. Editorial Amorrortu, T. 13, 1993, Buenos Aires

buena forma’, como lo expresa D. Lagache —maestro de Laplanche— antes del ’20 y consecuencia de la acción de la pulsión de muerte después de *‘Más allá del principio del placer’*.

21.8. Síntesis

En el análisis del vínculo fantaseado de cada Agente con la Función Judicial, se encontraron coincidencias que permiten identificar un tipo común y representativo de la relación laboral que mantienen aquellos con la Función Judicial, al que llamamos: Tipo Adscriptivo.

Las características del Tipo Adscriptivo corresponden a los aspectos: (a) Modalidad de Ingreso y Promoción; (b) Formación, Capacitación y Carrera Laboral; (c) Vínculo Sujeto-Organización; (d) Vínculo intersubjetivo con pares

La relación laboral en el Sector Público opera sobre la base de un sistema de favores e influencias, la iniciativa de concretar la relación puede tener origen en la Autoridad Pública o en el Sujeto, por un fuerte interés, identificación y compromiso con la materia laboral o las condiciones de estabilidad.

El Tipo Adscriptivo

El Tipo Adscriptivo se caracteriza en general por una posición del Sujeto de resignada aceptación de la realidad que ofrece la Organización y un fuerte compromiso con los destinatarios de la tarea, fuente de gratificación.

Se configuran relaciones laborales sin plazo previsto, con la visible voluntad de permanencia del sujeto. Los sujetos de este tipo pueden ingresar en razón de factores higiénicos o motivacionales; pero todos desarrollan una fuerte relación con la tarea y la identidad de la Organización, no con sus autoridades, a las que más se les teme que respeta, por no confiar en la congruencia entre el discurso y la acción.



El sujeto no presta especial atención a la no negociabilidad de las condiciones laborales, la desigualdad en las condiciones contractuales entre pares ni la delimitación de las tareas o el plan de carrera.

En las razones de ingreso, cualesquiera fueran, el sujeto encuentra justificación para tolerar condiciones de trabajo malas o no satisfactorias y limitar su reclamo a las autoridades.

Las mejoras salariales son consecuencia de la antigüedad, los cargos y ascensos se logran por contactos y el desarrollo de competencias y de carrera profesional es aceptado como exclusiva iniciativa y a costo del agente.

Características del Contrato Psicológico de los Agentes del CATI

El ingresante recibe como una '*gracia*' o '*favor*' su incorporación a la Función Judicial. No tiene posibilidad de negociar o cuestionar las condiciones de ingreso y trabajo, como tampoco se lo propone en un primer momento.

La gratitud con la Autoridad que le permitió el ingreso se mantiene en un vergonzoso secreto a voces, que suele convertirse en un débito incómodo, al que se intenta soslayar.

Siendo la única forma de ingreso, *el sistema de contactos, gracias y favores*, resulta inevitable acudir a éste para ingresar, ser nombrado, mejorar la jerarquía en la Función Judicial o el salario —incluso aquellos pocos que ingresaron como estudiantes practicantes o meritorios debieron hacerlo—. El Agente recurre a esta modalidad, con resignada aceptación, sufriendo las consecuencias que implica la contradicción de principios y valores. Conflicto que se proyecta en el trato intersubjetivo hostil y genera una mutua representación interna en la que las angustias paranoides constituye un severo obstáculo para el trabajo con el dispositivo técnico de grupo operativo.

La formación, capacitación y desarrollo profesional del Agente es por propio impulso, con poco o nulo apoyo de la organización, cuando no es obstaculizada y cuestionada. A esta crítica de las autoridades se suman los pares, adoptando el discurso de su propio amo.

Se promueve y adopta una conducta de resignación ante la arbitrariedad como sistema de selección y promoción, una alta tolerancia a la falta de respuesta a los reclamos y se aprende la inutilidad y perjuicio de realizar reclamos gremiales o medidas de fuerza, tanto por derecho propio como en adhesión a otros trabajadores.

Media falta de confianza en las autoridades, recorre los pasillos la sensación de desconfianza respecto de lo que las Autoridades dicen y hacen. Los miedos son compartidos y están promovidos por las autoridades y alimentados por los pares.

Se manifiesta una fuerte identificación con la tarea y la identidad de la Organización y satisfacción por pertenencia, ya que para muchos el ingreso significó el logro de un objetivo.

Una sostenida política de la Administración Pública en general y de la Función Judicial en particular ha producido en el sujeto, como defensa, un repliegue de la libido colocada en los objetos externos, como el otro en tanto compañero y la consideración de tal en el respeto de las normas; para situarse en una posición de excepción respecto de aquellos, como vía de justificación de las faltas que no quiere; pero no puede evitar cometer.

El repliegue de la investidura libidinal hacia sí mismo, esta quita del afecto puesto en el otro, da lugar a la emergencia de conductas intersubjetivas no deseadas, criticadas, no bien comprendidas; pero de alguna manera justificadas. Se pierde la solidaridad y la consideración por el otro.

Hay reclamo por un liderazgo más directivo, estricto y firme. La imagen del otro como *caprichosos, egoístas, vagos, oportunistas*, exige del sujeto la aplicación del poder del jefe como un castigo. La emergencia de sentimientos de envidia disfraza el reclamo de venganza en pedido de justicia e igualdad.

Se han incorporación de valores negativos a la cultura organizacional, como el doble vínculo que propone la cultura de la Organización-Institucional, constituyendo este dilema comunicacional una de las características más destacadas del sujeto.



PARTE FINAL



TÍTULO VI - CONCLUSIONES E INTERVENCIONES

CAPÍTULO 22. CONCLUSIONES

22.1. Análisis Cuantitativo. (a) Contrato Psicológico de orientación al Tipo Relacional y Tipo Transaccional. (b) Doble percepción de los Compromisos y Obligaciones. (c) Un vínculo de Lealtad y confianza sin retribución. Se concluye de la lectura cuantitativa

22.2. Análisis Cualitativo. La Organización y su cultura. Perfil del Profesional Técnico del CATI de la Función judicial. El Contrato Psicológico.

22.3. El Tipo de Contrato Psicológico de los Agentes del CATI y sus características. El Tipo Adscriptivo. Características del Contrato Psicológico de los Agentes del CATI. Se concluye de la interpretación cualitativa

CAPÍTULO 23. INTERVENCIONES

Limitaciones en las investigaciones del campo laboral

23.1. Niveles de intervención. Requisitos para una intervención efectiva. Acciones positivas y negativas observadas.

23.2. Intervención a nivel de autoridades. Herramientas para el desarrollo del contrato psicológico. Protocolos de incumbencias. Reconocimiento, estímulo y premio.

23.3. Intervenciones a nivel grupo. Grupo de reflexión guiado, el ingreso y los cargos. Imágenes autorreferenciales de reconocimiento. Trabajo sobre la mutua representación interna. Construcción consciente de la Cultura Organizacional

23.4. Intervenciones a nivel individual. Entre pares. Supervisión, Apoyo y contención



TÍTULO VI - CONCLUSIONES E INTERVENCIONES

CAPÍTULO 22. CONCLUSIONES

El presente trabajo planteó como objetivo la Identificación, descripción y análisis del Contrato Psicológico laboral de los Agentes del CATI de la Función Judicial de La Rioja. En razón de tal se estructuró el abordaje de la investigación con una metodología cuantitativa-cualitativa, a partir de las dimensiones propuestas por H. Patrick (2008), a partir del modelo diseñado por D. Rousseau (2000), en procura de lograr la imagen más completa posible.

En primer lugar, la tarea analítica tomó en cuenta las puntuaciones obtenidas del Cuestionario de Contrato Psicológico, para identificarlo dentro de la clasificación propuesta por el modelo cognitivo referido y caracterizarlo en el marco de las teorías de uso actual en la psicología laboral. En segundo lugar, se analizó desde la perspectiva psicoanalítica, el material extraído de las entrevistas a los protagonistas y la información colectada del entorno a partir de informantes claves.

De la integración del análisis se concluye que, las características comunes entre los Contratos Psicológicos de los Agentes del CATI convergen en un tipo *sui generis*, al que llamamos Tipo Adscriptivo. Se profundizó el análisis en las principales características identificadas y sobre esas articulaciones de la relación, se propusieron intervenciones.

22.1. Análisis Cuantitativo.

El cuestionario de Contrato Psicológico diseñado por H. Patrick (2008), sobre el modelo propuesto por D. Rousseau (2000), permite evaluar la relación del sujeto con la organización laboral desde tres dimensiones: (a) El tipo de relación (b) la percepción de mutuos compromisos y obligaciones y (c) el vínculo de lealtad y confianza.

a. Contrato Psicológico de orientación al Tipo Relacional y Tipo Transaccional

Los datos obtenidos sobre el tipo de relación que caracteriza al Contrato Psicológico, nos ofrecen un doble panorama. La puntuación total lo caracteriza en un equilibrio —con fortaleza baja-moderada—, entre el Tipo Relacional y el Tipo Transaccional, mientras que la lectura individual reúne los resultados en dos subgrupos con tendencias opuestas, uno hacia el tipo relacional y otro hacia el tipo transaccional, ambos con una fortaleza moderada-alta. Las expresiones recogidas en las entrevistas confirman las orientaciones propuestas por los resultados del cuestionario.

El análisis de los resultados agregados por tendencias hacia el tipo relacional y transaccional, arroja en ambos casos, diferencias con características centrales de esos tipos; por lo que no se puede señalar una identificación plena con la clasificación propuesta por el modelo de Rousseau. Desde esta perspectiva, sólo podemos hablar de orientación o tendencia hacia los tipos Relacional y Transaccional. Asimismo, el agrupamiento en tendencias de sentido opuesto, impide identificarlo con algún tipo en sentido único, que sea representativo del total.

Para verificar la posibilidad de identificar un tipo único representativo del grupo, se propone realizar una exploración cualitativa profunda, con la flexibilidad suficiente para alejarse de los tipos propuestos por el modelo de estudio.

Variable de agrupación: Razón del ingreso

La variable que se identifica como responsable de las agrupaciones hacia las orientaciones Relacional y Transaccional, refiere a las casusas tenidas en cuenta por los Agentes para decidir/aceptar el ingreso a la Función Judicial. Los de orientación al Tipo Relacional con causa en factores motivacionales (F. Herzberg, 1959): desarrollo vocacional y profesional, que se corresponden con algunos rasgos de personalidad de los perfiles *servicio/dedicación* y *desafío* (E. Schein, 1988). Los de orientación al Tipo Transaccional con causa en los factores higiénicos: estabilidad del ingreso, horarios y carga laboral delimitada; con correspondencia en rasgos que se distinguen en el perfil *seguridad/estabilidad*.

b. Doble percepción de los Compromisos y Obligaciones.

La puntuación global muestra que lo Agentes del CATI perciben tener un mayor compromiso y obligación con la Función Judicial, que la que ésta última tiene para con ellos.

El análisis individual produce dos nuevas agrupaciones. En la primera, se profundiza la percepción de la diferencia verificada entre el compromiso y las obligaciones de las partes de la relación, siendo el de La Función Judicial para con los Agentes casi nulo; mientras que, en la segunda agrupación, los resultados estrechan diferencias, presentando ambos una fortaleza moderada.

Variable de agrupación: Cargo

La variable identificada responsable de estas agrupaciones refiere al cargo que detentan los Agentes. En la primera agrupación —gran diferencia en la percepción de las obligaciones y compromiso de las partes—, los agentes no han sido nombrados en cargos que reconozcan su titulación profesional, los habilite a trabajar como tal —y se refleje en un salario de mayor monto—. En el caso de la segunda agrupación —las diferencias percibidas son mínimas—, los

Agentes están nombrados en cargos técnicos que los habilitan al trabajo profesional.

c. Un vínculo de Lealtad y confianza sin retribución.

La puntuación obtenida en esta dimensión se presenta homogénea en todos los protocolos; manifiesta un consenso en la percepción que tienen los Agentes, respecto de una mayor fortaleza en el vínculo que mantienen con la Función Judicial, que a la inversa —en términos de la confianza, participación y valoración de uno para con el otro.

Los Agentes señalan tener buena participación en la toma de decisiones relativas a su área específica de trabajo. En cuanto a la preocupación respecto de sus intereses, los Agentes perciben que se encuentra mejor cubierta por el Coordinador —jefe inmediato—, que por las autoridades máximas —Tribunal Superior de Justicia—. Respecto del trato recibido de la Función Judicial en tanto organización, se manifiesta una confianza moderada-alta en el Coordinador, mientras que se percibe desconfianza en los superiores de la Organización, en razón de la diferencia entre lo que dicen y lo que hacen.

Se concluye de la lectura cuantitativa

1. No hay un único Tipo de relación Sujeto-Organización que caracterice al contrato psicológico de los agentes del CATI, empleando el modelo de análisis de D. Rousseau.
2. El Tipo de relación Sujeto-Organización de los Agentes del CATI se agrupa en dos orientaciones: una hacia el Tipo Relacional y otra hacia el Tipo Transaccional —empleando el modelo de puntuación del Cuestionario de Contrato Psicológico de H. Patrick—. Las tendencias no permiten una identificación plena con los tipos hacia los que se orientan, pues se presentan diferencias con características principales de cada uno ellos.



3. La variable identificada como responsable de las orientaciones de la relación laboral Sujeto-Organización hacia el tipo Relacional y Transaccional, refiere a las razones de incorporación de los Agentes a la Función Judicial. La orientación hacia el Tipo Relacional se explica por factores internos motivacionales, relativos a la vocación profesional y el desarrollo personal. La orientación hacia el Tipo Transaccional se explica por factores externos higiénicos, relativos a la estabilidad de los ingresos, la limitación de carga laboral y horaria, según el modelo de F. Herzberg.
4. La percepción positiva o negativa del compromiso y las obligaciones de la Función Judicial para con el Agente del CATI, está determinada por el nombramiento o no en cargos que reconozcan la titulación profesional del Agente, respectivamente.
5. El Agente del CATI percibe mayor preocupación por sus intereses de parte del Coordinador que de las máximas autoridades de la Función Judicial, de las que desconfía por la diferencia entre sus dichos y los hechos.

22.2. Análisis Cualitativo

La Organización y su cultura

Las reacciones del grupo del CATI, ante el anuncio de la llegada de un Observador externo, lo tipifican como una Constelación Cultural Predominantemente Cerrada. El observador configura un objeto malo y es tomado por un espía desequilibrante, de la homeostasis lograda a partir de la rutina. Produce la emergencia de ansiedades persecutorias, reactivando conflictos no resueltos y provoca la reacción de cobayo en el agente, en tanto objeto de investigación.

La cultura organizacional de la Función Judicial muestra que además de ser un componente activo y movilizador, puede desarticular e inmovilizar, a

partir de un discurso de doble vínculo. Esta modalidad comunicacional promueve una escisión en el sujeto, produciendo un repliegue libidinal, como recurso para evitar la fractura estructural. Esta desinvertidura de sus intereses, afecta la forma en que los Agentes observan, perciben, interpretan y actúan como parte de la organización, repercutiendo de manera negativa sobre la erótica de acción, integración y desarrollo del grupo operativo.

La modalidad de ingreso de los Agentes responde a una decisión discrecional y arbitraria de la máxima autoridad. El agente no tiene la posibilidad de modificar este sistema; pero tampoco produce una aceptación plena del mismo, persistiendo como un conflicto interno generado por una realidad poco tolerable. Con cada nueva incorporación, se produce la revivencia de la propia circunstancia de ingreso, generando un malestar, con la estructura de la resignificación traumática. Conflicto que se resuelve en ocasiones proyectando de modo hostil sobre los pares, críticas y cuestionamientos.

La fórmula general dirá que existe una Ley y el Agente debe cumplirla para evitando sanciones y obtener beneficios; por otro lado, la única forma de evitar sanciones y obtener beneficios consiste en conducirse por fuera de la normativa; finalmente, el sujeto se encuentra obligado por su consciencia moral a respetar la norma, que tiene introyectada como parte de sus valores y principios, al mismo tiempo que debe transgredirla y recurrir a los métodos '*por todos conocidos*', para lograr metas supervivenciales; todo ello sin posibilidad de expresar nada.

Entre los analizadores que emerge de este modelo de cultura organizacional, como portavoz de situaciones de crisis, además de la modalidad de ingreso y promoción, se encuentran: las exigencias de eficiencia en la tarea sin apoyo en la provisión de recursos ni capacitación y formación; el control policíaco de aspectos formales y castigo que limitan el desarrollo autónomo y responsable; la paulatina desinvertidura libidinal de los intereses del sujeto y de su calidad de tal.



Perfil del Profesional Técnico del CATI de la Función judicial

En general la expectativa del profesional que ingresa a la Función Judicial es permanecer en la misma hasta la edad jubilatoria. La movilidad dentro del Cuerpo Asesor Técnico Interdisciplinario es difícil o imposible para los profesionales que obtuvieron cargos técnicos, dado que en la configuración actual no hay lugar para un plan de carrera; la posibilidad de formarse, capacitarse y especializarse se restringe al puesto de trabajo en el área de desempeño.

El ingreso al CATI tiene dos causas principales; la motivación por desarrollar la vocación profesional o la búsqueda de estabilidad contractual, salario fijo, horarios y tareas delimitadas. En ambos casos, se produce un fenómeno de fuerte identificación y compromiso con el destinatario final y la organización en tanto ideal; elementos que sostienen al agente en el puesto, muy a pesar de las condiciones adversas de la tarea y la percepción de falta de correspondencia en la relación con las autoridades.

El sujeto produce una sobreestimación del objeto afectivo, ante el castigo producido por la institución, colocándose en una posición sacrificial para consigo mismo; pero mesiánica para con el objeto de trabajo.

La falta de correspondencia de la confianza y compromiso depositados por el Agente en la tarea, por una organización que controla, castiga, no premia ni reconoce mérito y mantiene un discurso de doble vínculo, promueve la posición esquizo—paranoide. Las ansiedades persecutorias que invaden al sujeto, lo hacen desconfiado y temeroso de los demás, fruto de la proyección de su propia hostilidad. Estas circunstancias producen una conducta de ensimismamiento y la conformación de coaliciones, alianzas que perturban el proceso de integración grupal, pues no se espera de los otros, más que daño y traición.

Se considera que la sobrescritura que produce la Organización laboral en el individuo —en tanto se la supone un sustituto materno—, a partir de la cultura organizacional como instrumento, permite la emergencia del sujeto del trabajo. Por las especiales circunstancias de esta relación, el agente del CATI

asume una posición pasiva con rasgos masoquistas, cuya satisfacción está dada por la realización de la tarea: el rescate de niños, niñas y adolescentes que han sufrido un castigo.

EL Contrato Psicológico

Los autores que tratan sobre el contrato psicológico lo definen como *un conjunto de expectativas no escritas, que operan constantemente entre cualquier individuo y otros miembros y dirigentes de la organización, y constituyen el fundamento de las relaciones laborales, regulando su funcionamiento.*

Por nuestra parte entendemos que el Contrato Psicológico Laboral es un producto que emerge del vínculo fantaseado que se produce por el encuentro del sujeto con la Organización laboral. Su narrativa responde a necesidades, anhelos, intereses y deseos inconscientes del Sujeto. Regula e interpreta el sentido de las relaciones intersubjetivas acontecidas en la escena laboral, las cláusulas expresas e implícitas del acuerdo formal y el devenir del vínculo laboral.

Como resultante de la reunión de los sujetos formadores del espacio denominado: *Ámbito Laboral*, el contrato psicológico opera como formación intermediaria que produce peculiaridades en el Acoplamiento Psíquico Grupal de la Organización-Institucional, en tanto contiene elementos del Contrato Narcisista y el Pacto denegatorio propios del encuentro de todo individuo con el grupo. Su incidencia es directa, aunque no siempre visible, en todos los productos de la relación laboral, como la Cultura Organizacional, el Clima laboral, la Satisfacción laboral y la Productividad, entre otros.

En la escena laboral, se reeditan las experiencias primarias a nivel objetal, que, a través del mandato materno, determinaron aspectos constituyentes y estructurantes de la subjetivación.

La Organización laboral, como sustituto materno, resignifica y sobrescribe estas relaciones para dar lugar al *sujeto del Trabajo*. En el camino que recorre la relación del sujeto y la organización, se puede identificar organizadores que dan cuenta del desarrollo de la misma y sus niveles de



integración: (a) *Afecto de Aceptación*; (b) *Angustia de diferenciación* y (c) *Adquisición del Código*.

22.3. El Tipo de Contrato Psicológico de los Agentes del CATI y sus características

El Tipo Adscriptivo

La exploración libre permitió llegar a una definición *sui generis* del tipo de relación que mantienen los Agentes del CATI con la Función Judicial, identificada como: Tipo Adscriptivo.

La relación laboral del Agente del CATI con la Función Judicial, opera sobre un sistema de concesión de gracias y favores activados por una red de influencias. La concreción de la relación puede tener origen en la Autoridad Pública —por múltiples razones, que no siempre de necesidad o estrategia administrativa—; o en el Sujeto, por un fuerte interés, identificación y compromiso con la materia laboral o las condiciones de estabilidad que ofrece el Sector.

El Tipo Adscriptivo se configura por relaciones sin plazo previsto por parte de la Organización y la visible voluntad de permanencia del sujeto; las condiciones contractuales iniciales no son igualitarias para los ingresantes —estatus jerárquico, reconocimiento profesional, recompensa económica—, ni es posible su negociación; las responsabilidades están delimitadas de modo ambiguo y pueden cambiar con el tiempo —sin necesidad del consentimiento del sujeto—; las mejoras salariales tampoco son materia de negociación, se establecen por antigüedad; el desarrollo de competencias y de carrera profesional es exclusiva iniciativa y a costo del agente.

La continuidad de la presente investigación, podrá corroborar si estas particularidades idiosincráticas se encuentran en los demás agentes de la Función Judicial y de la Administración Pública Provincial.

Características del Contrato Psicológico de los Agentes del CATI

Los hallazgos comunes que caracterizan a la relación que los agentes del CATI mantienen con la Función Judicial corresponde a los siguientes aspectos:

a. Modalidad de Ingreso y Promoción

Discrecionalidad y arbitrariedad de las autoridades en la selección de ingresantes, la promoción y otorgamiento de cargos. Imposibilidad de negociar o cuestionar las condiciones de ingreso y trabajo, incluso de apelar a los derechos laborales de respaldo constitucional. Débito secreto por la gracia concedida para ingresar, ser nombrado en un cargo o promovido. Empleo de este sistema de contactos, gracias y favores por imposibilidad de recurrir a otra vía.

b. Carrera Laboral

La formación y capacitación profesional responde al impulso personal y sus costos son cubiertos por recursos propios.

c. Vínculo Sujeto-Organización

Se ha desarrollado una alta tolerancia a la falta de respuesta a los reclamos. Se produce un comportamiento de resignación ante la discrecionalidad y arbitrariedad del sistema de selección y promoción. Se asume una posición pasiva de conducta sacrificial respecto de sí mismo y mesiánica en relación al beneficiario de la tarea. El temor a la manifestación de desacuerdo, oposición o reclamo a las autoridades promueve ansiedades persecutorias en la observación y análisis de las tareas profesionales. Fuerte identificación con la Organización y sentimiento de pertenencia con una imagen idealizada a la vez que falta de confianza en las autoridades superiores. Reclamo de un liderazgo paternalista que proteja de las conductas hostiles entre pares y calme las ansiedades persecutorias. Un discurso de doble vínculo de las autoridades de la Función Judicial promueve una parcial desinvestidura de los intereses del agente, incorporando valores negativos a la cultura



organizacional. Existe un fuerte compromiso con el destinatario de la tarea y satisfacción por el logro de la misma.

d. Vínculo intersubjetivo con pares

Proyección de contenidos hostiles sobre los nuevos ingresantes. Perturbación en la integración de grupo operativo. Adopción de un posición pasiva-agresiva respecto de la aplicación de normas por parte de la autoridad. Evaluación de la propia situación desde una posición de excepción.

Se concluye de la interpretación cualitativa

1. Las reacciones del grupo del CATI ante el observador como si fuera un espía, lo tipifican como una Constelación Cultural Predominantemente Cerrada.
2. La modalidad de ingreso —decisión discrecional y arbitraria de la autoridad— produce un conflicto interno en el sujeto, que se proyecta con comportamientos hostiles y perturba la integración del grupo operativo a partir de una mutua representación interna positiva.
3. El Contrato Psicológico Laboral resulta un producto emergente del vínculo fantaseado que se produce por el encuentro del sujeto con la Organización laboral. Su narrativa responde a necesidades, anhelos, intereses y deseos inconscientes del Sujeto. Regula e interpreta el sentido de los acontecimientos de la escena laboral: las relaciones intersubjetivas con pares y autoridades, las cláusulas expresas e implícitas del acuerdo formal y el devenir del vínculo laboral ante estímulos externos.
4. El contrato psicológico como formación intermediaria que reúne elementos del Contrato Narcisista y el Pacto denegatorio, habilita la ficción de un Acoplamiento Psíquico Grupal Negación y tiene incidencia directa, aunque no siempre visible, en todos los productos de la relación laboral

5. La Organización laboral, como sustituto materno, resignifica y sobrescribe las experiencias objetales primarias del sujeto reeditadas en la escena laboral, dando lugar a la emergencia del *sujeto del trabajo*.
6. En la relación del sujeto y la organización, se pueden identificar organizadores que dan cuenta del desarrollo de la misma y sus niveles de integración: (a) Afecto de Aceptación; (b) Angustia de diferenciación y (c) Adquisición del Código.
7. El ingreso al CATI se produce por dos causas principales: (a) la motivación por desarrollar la vocación profesional o (b) la búsqueda de estabilidad contractual, salario fijo, horarios y tareas delimitadas. En ambos casos la expectativa es permanecer en la misma hasta la edad jubilatoria.
8. El Agente del CATI produce una fuerte identificación y compromiso con la tarea y la organización, que lo sostiene contra las condiciones adversas de trabajo y la falta de correspondencia en la relación con las autoridades. Produce una sobrestimación del objeto afectivo, ante el castigo producido por la institución, colocándose en una posición sacrificial para consigo mismo; pero mesiánica para con el objeto de trabajo.
9. El discurso de doble vínculo de la Función Judicial promueve ansiedades persecutorias que producen en el agente desconfianza y temor, quien responde con una conducta de ensimismamiento o la conformación de coaliciones y alianzas que perturban el proceso de integración grupal, pues no se espera de los otros, más que daño y traición
10. Los Agentes del CATI desarrollan un Contrato Psicológico con la Función Judicial de Tipo Adscriptivo. El ingreso, la promoción o la obtención de cargos se logra por vinculaciones; los términos contractuales no son negociables ni igualitarias entre pares; las responsabilidades pueden cambiar con el tiempo sin necesidad del consentimiento del sujeto; las mejoras salariales son consecuencia de la antigüedad y el desarrollo de competencias y de carrera profesional es exclusiva iniciativa y a costo del agente.

CAPÍTULO 23. INTERVENCIONES

Limitaciones y acompañamiento

Las investigaciones en el campo social presentan una serie de dificultades propias del objeto de estudio. La experimentación por medio del modelo científico tiene límites de naturaleza ética, práctica y subjetiva. Una consideración para tener en cuenta, a partir de la observación realizada, trata del temor de los sujetos observados a la revelación, a la exposición, tanto ante los demás, como ante sí mismo; temor que responde a representaciones propias de naturaleza fantaseada como también a experiencias recogidas de la práctica en la relación laboral

Toda intervención en una institución es visualizada como una tarea de espionaje, por las ansiedades persecutorias que predominan en primer momento; o por la sensación de servir de cobayo de laboratorio, situaciones que requieren su interpretación y elaboración para dar lugar a la tarea; pero que requieren además de la disposición subjetiva, el acompañamiento de la organización institucional.

Existen ámbitos que no tienen dueños que con legal discrecionalidad decidan sobre el acceso o no a ese ámbito, como sí lo son una casa particular, una empresa privada o las ideas y pensamientos del sujeto; se trata de las áreas de trabajo del sector público —al menos no debieran ser restringidas—. En tal sentido es menester, con el cuidado propio de un ético ejercicio de la tarea profesional de la psicología, promover la participación de sus profesionales en el proceso cotidiano de las organizaciones, dando cuenta de su preparación para introducir cambios sustanciales, incorporar elementos que antes eran tratados intuitiva o circunstancialmente, valorizar pautas funcionales y de integración, así como propender a una visión totalizadora, a partir de soluciones emergentes, que redunden tanto en beneficio para los objetivos de la Organización, cuanto para las necesidades de los Sujetos.

Requisitos para una intervención efectiva.

C. Altschul²⁰⁷ menciona la importancia de recorrer cierto camino para llegar a un punto de influencia efectiva a partir de la intervención del consultor. Es necesario crear un espacio de comunicación veraz, explicitar las condiciones en que se encuentra el proyecto; discriminar la información “limpiando el campo”, brindar atención y respeto para crear las condiciones que permitan recuperar la autoestima; pero sin convalidar las formas de actuar tradicional.

Hacer consciente lo inconsciente

Alonso señala al desagregar el concepto de contrato psicológico que se trata de un *fenómeno profundo que requiere ser indagado para observarlo*, por lo que nos debemos servir de un marco teórico y de procedimientos que habiliten los caminos para llegar a esos parajes.

Agrega que es *uno de los factores del proceso de gestión del desempeño del sujeto y una variable de la relación sujeto-organización, susceptible de ser indagado en la selección de personal*. Posibilidad que debiera ser tomada en cuenta a fin de reducir los futuros puntos de conflictos emergentes, por el retorno de cierto material reprimido en la constitución de la relación —proceso necesario para habilitar la ficción, de ese espacio intermediario entre el Sujeto y la Organización—, pues toda relación, todo vínculo está mediado indefectiblemente por fantasmas: “...*organizaciones del inconsciente en los que se confirman las representaciones psíquicas de la pulsión, atravesadas por las defensas del Yo. La fuerza del deseo se halla enteramente localizada en la fantasía*”²⁰⁸

Concluye Alonso que el estudio en profundidad de las implicancias del contrato psicológico, permite su empleo para el establecimiento de: Relaciones colaborativas —clasificando las expectativas de los miembros—, mejoras en el

²⁰⁷ Altschul, C. (2002). *Estar de Paso: Roles y competencias del Consultor*. Ed. Granica, Buenos Aires.

²⁰⁸ Romero, R. y Sauane, S. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap XI: Perspectiva psicoanalítica de la cohesión.... T. 3. Editorial Lugar, 2008. 2da ed. p. 57



desarrollo individual —planificando los intereses comunes—, logro de satisfacción laboral y mejoras en la productividad o prestación de servicios de la organización.

La finalidad del Psicoanálisis es la integración de la personalidad del paciente. S. Freud sostiene que donde estuvo el Ello devendrá el Yo. Los procesos de disociación surgen en los periodos más primitivos del desarrollo. Para M. Klein los progresos en la integración pueden ser logrados analizando una y otra vez las ansiedades y defensas ligadas a la envidia y los impulsos destructivos. La *elaboración* es uno de las principales tareas del procedimiento analítico. Cabe mencionar que más allá de su naturaleza individual, el Contrato Psicológico es resultado de una construcción de grupos y tiene sus efectos en ellos. Ezriel propone como técnica interpretativa, detectar primero la *tensión común* del grupo, descubriendo cuál es el contenido latente encubierto en el contenido manifiesto y en función de las fantasías inconscientes singulares, comprender el juego de atribución y asunción de roles.

¿Cuánto el Estado puede interferir en la vida del ciudadano? ¿Cuánto está obligado a protegerlo? ¿En qué medida debe actuar para dar cumplimiento de una de sus obligaciones básicas, como lo es la Salud Integral de la Población?

¿Es muy descabellado pensar que una organización que funciona en la órbita de los poderes del Estado, que mantiene una relación laboral con un sujeto durante 30 años se preocupe de instancias que hacen a la integración de su personalidad? ¿O es más descabellado pretender que niegue la realidad bio-psico-social y espiritual del sujeto y exija su máximo potencial a su propio costo?

Las circunstancias de los diferentes estatutos que prevén licencias y permisos por enfermedad, propia o de familiares nos da la pauta de esa preocupación. ¿Por qué debería limitarse al cuerpo biológico, de unos y de otros, y no a la función psíquica y emocional? Pues, de hecho, la prevención se manifiesta como un mandato legal cuando obliga a estudios anuales tanto a mujeres como hombres, para la prevención de ciertas enfermedades ¿Por qué

no dar un paso más en ese derrotero y contemplar la necesidad de integrar y desarrollar al sujeto de la mejor manera posible a partir del apoyo en la continuidad del desarrollo de su ser?

Niveles de intervención

Para lograr cambios que impacte de manera positiva en lo profundo de la cultura organizacional, se considera necesario promover intervenciones en tres niveles: En la relación vertical Autoridades-Agentes; en la relación horizontal interpares y en la organización y en el desarrollo del sujeto de modo individual.

23.1. Intervención a nivel de autoridades

Resulta por demás importante construir entre el Sujeto y la Organización una relación que le otorgue seguridad, según las particulares características de aquel, modulando la escisión de objeto bueno y malo para facilitar una integración posterior y la consiguiente satisfacción por lo bueno y aceptación de lo malo en términos positivos.

El bebé desea un pecho inagotable, siempre presente; pero no sólo para alimentarlo; también quiere ser liberado de los impulsos destructivos y de la ansiedad persecutoria. El sujeto en la relación laboral adulta, reedita este deseo, y posiciona al Estado —por intermedio de sus Organizaciones-Institucionales—, como ese *pecho omnipotente* que todo lo puede o debería poder, no sólo proveer alimento, sino también contención y seguridad, impedir el dolor o remediarlo.

Herramientas para el desarrollo del contrato psicológico.

El objetivo primero es lograr en las autoridades, una cabal comprensión sobre la imposibilidad de aliviar mediante gratificaciones del orden de los factores higiénicos, la falla en los factores de motivación. Se trata de personas, organismos vivos que necesitan un sentido para orientar su acción.



El dinamismo del contrato psicológico exige una especial atención a la fase de su creación y mantenimiento, un desarrollo inadecuado puede ocasionar la ruptura y pérdida de los beneficios que proporciona. Entre las herramientas más importantes se propone revisar las siguientes:

- *Inserción en la Cultura.* Es recomendable en el primer tiempo del sujeto en la organización, producir su inserción guiada en el descubrimiento y apropiación de la Cultura Organizacional para lograr un buen ajuste de su contrato psicológico. Se trata de instruir al ingresante en la política de empresa, sus objetivos, métodos de trabajo, de resolución de conflictos y en general, su cultura organizacional. Construir y afianzar el sentimiento pertenencia desde temprano, para producir un paso armónico a la integración de este sentimiento con un valor para la Organización y para sí mismo. Esta tarea debe sistematizarse, logrando la independencia de las circunstancias particulares por las que puede atravesar la organización, la oficina o las personas con las que trabajará el ingresante, cuestiones subjetivas que crean diferencias donde deben evitarse, por la evocación inconsciente que puede despertar uno u otro ingresante.

- *La Información.* Contar con información sobre la Función Judicial en tanto organización: el área de trabajo, los procedimientos, las características de los procesos y el servicio. Información sobre personal y terceros con quienes se tratará, modalidad de trato y límites de intervención. Esto le otorgará seguridad y confianza en la interacción subjetiva y favorecerá el compromiso e identificación a partir de lograr claridad en la posición del sujeto sobre los modos y razones del comportamiento esperado.

- *La formación.* Recibir formación para el buen desarrollo de su tarea profesional, al tiempo que prepara al sujeto para desarrollar su potencial, produce la percepción un mayor grado de preocupación por parte de la Organización. Como resultado se logra una mayor satisfacción del sujeto, crecimiento profesional, mayor aporte y eficiencia en el desempeño.

- *Las Tareas Alternativas.* Desarrollo, promoción y acompañamiento de tareas alternativas a las incumbencias específicas del puesto de trabajo:

jornadas de capacitación y guía; charlas a la comunidad; ateneos internos sobre temas propios con o sin participación de otras dependencias. El objetivo es fomentar la relación laboral con los compañeros por fuera de la tensión que produce la tarea en si misma y extenderla a otros que no se encuentran en el circuito diario. Propender la formación de lazos afectivos facilita la resolución de conflictos; escapar de la rutina favorece la respuesta creativa ante nuevos desafíos; así como la adquisición de nuevas habilidades y competencias favorece la empleabilidad.

- El *liderazgo*. El crecimiento planificado que involucra a todos, logra un ambiente de confianza y de respeto mutuo. El líder opera como motivador —premiando iniciativas y valorando actitudes positivas—, dirime diferencias y canaliza la energía agresiva hacia la tarea. Es vehículo para crear confianza y lograr implicación del Sujeto en el grupo.

- La *satisfacción social*. Promover un vínculo que atienda a factores motivacionales con el propósito de: aportar elementos para la satisfacción en la tarea laboral; valorar la naturaleza subjetiva del agente promoviendo un mayor involucramiento con la organización. Estas acciones mejoran la producción de la tarea y desarrollan la conducta de ciudadanía en el individuo.

- *Los Premios y Reconocimientos*. Fundamentales para poner en valor el aporte de los sujetos del trabajo, rescatando las particularidades de cada uno. Se favorece un clima de trabajo proactivo y una colaboración constructiva. Permite el empleo positivo de la envidia —emoción universal en el sujeto—, al convertirla en energía de superación personal.

23.2. Intervenciones a nivel grupo

Grupo de reflexión guiado, el ingreso y los cargos.

H. Ezriel (1951), propuso diferenciar tres tipos de relaciones objetales que se establecen entre los miembros del grupo: la relación requerida, la



relación evitada y la relación catastrófica²⁰⁹. La interpretación debe incluir el señalamiento de la relación requerida, en tanto defensa dominante, explicitando que ésta se ha generado como una forma de evitar una determinada relación deseada, que de no suceder así llevaría a una relación catastrófica, por la realización del deseo.

Los integrantes de un grupo de reflexión pueden llegar a reconocer prontamente su envidia, celos y actitudes competitivas hacia otras personas y aun el deseo de dañar sus capacidades; pero solo la perseverancia del análisis de esos sentimientos hostiles en la transferencia y la capacitación del paciente para experimentarlos en su más primitiva relación, pueden llevar a la disminución del proceso disociativo y la identificación proyectiva/introyectiva, dentro de la personalidad. Entre los analizadores que se estima necesarios hacer consciente y revisar, surgen: el conflicto relativo a los modos de ingreso, el nombramiento en los cargos y un trato percibido como desigual.

Comprendiendo que cuanto más complejas y profundas las dificultades analizadas, mayor será la resistencia, se debe trabajar sobre la cooperación del sujeto, dando cuenta del fundamental beneficio de lograr una determinación por descubrir la verdad. Trabajar sobre los límites, las representaciones anteriores al encuentro con el otro y el juego de intereses y responsabilidades dentro de las posibilidades que ofrece el sistema actual.

Proponer como objetivo, lograr una mayor tolerancia a las propias limitaciones, mejores relaciones con el objeto y una más clara percepción de la realidad interna y externa.

Imágenes autorreferenciales de reconocimiento.

Uso de imágenes para mantener un mensaje interno. Empleado para reconocer la tarea, recordar los principios y valores del grupo, los objetivos. ¿Por qué dedicaron tiempo y esfuerzo los primitivos habitantes de tierras como Altamira en España, para dejar en piedra registro de sus actividades? ¿Lo

²⁰⁹ Romero, R. y Sauane, S. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. Cap XI: Perspectiva psicoanalítica de la cohesión.... T. 3. Editorial Lugar, 2008. 2da ed.

hacían como un reconocimiento entre pares de su tarea? ¿Lo hacían como un proyecto de las acciones a seguir? ¿Lo hacían como un recordatorio de la tarea necesaria para sobrevivir? ¿Lo hacían para educar a los más chicos?

Sin importar el motivo original de cada uno de esas pinturas, todas ellas terminaban respondiendo positivamente a todos los interrogantes planteados. Para todo ello eran útiles. Planear las acciones; reconocer y recordar el valor de esas acciones y enseñarlas como forma de instrucción. Mantener la presencia, poner nombre y rostro. Favorecer el reconocimiento y premio con la mirada del otro y el espejo para uno. Por ello se propone el uso de imágenes autorreferenciales sobre la tarea y los mensajes producidos por los propios agentes sobre el sentido de la actividad, sus logros y objetivos.

Trabajo sobre la mutua representación interna.

El trabajo interdisciplinario, refiere tanto a la cuestión epistemológica y epistemofílica, como a la resignación de la cuota narcisista, para el crecimiento a partir de la interacción con los pares. Los impedimentos para lograr este trabajo conjunto no son solo responsabilidad del sujeto; existe quizás una falla que se remonta a la base misma de su construcción profesional. Por ello es menester trabajar los conceptos previos y el ajuste sobre las fantasías de interacción de los sujetos, a fin de lograr la mejor representación interna posible del otro, lo que permitirá evaluar cuán posible y en qué grado la tarea común resulta útil, en la resolución de problemas y desarrollo del Sujeto.

Visualización, revisión y construcción consciente de la cultura organizacional

Construcción de principios guías, al igual que los refranes, constructo sintagmático que ofrece el máximo de contenido en el mínimo de continente. Es un destilado de ideas que se reducen a una mínima expresión fácilmente recordable y plenamente comprensible. La misión, visión y objetivos del grupo debiera proponerse a partir de una red de estas producciones, que por simples y concretas permitan afianzarse en la base de la cultura y ser fácilmente



rastreables tanto para la decisión de las acciones como para la transmisión de la cultura.

Las premisas Subyacentes, Los Valores añadidos

Revisar el discurso que propone la actual cultura organizacional, y las teorías Adoptadas y de Uso. Evaluar de manera colectiva los beneficios y contras de las diferentes conductas, a fin de diseñar un comportamiento común que logre instalarse como premisa básica, en virtud del consenso y la comprensión de su naturaleza.

Supervisión de la Tarea

Supervisión externa de consulta sobre los casos, por equipos de profesionales de áreas similares o especializados en la temática.

23.3. Intervenciones a nivel individual

La clasificación en etapas que describe O. Kernberg (1970), de las relaciones objetales, así como los organizadores adaptados de la propuesta de D. Anzieu, resultan útil para la interpretación profunda del desarrollo e integración del sujeto del trabajo. A partir de esta primera evaluación, en trabajo conjunto con el sujeto, diseñar las intervenciones que serán pertinentes con cada uno, para lograr un desarrollo integral.

Entre pares. El daño irreparable

La comprensión lograda en el proceso de integración hace posible que el sujeto reconozca que hay partes potencialmente peligrosas de su personalidad. Cuando el amor puede ser suficientemente unido con el odio y la envidia disociados, estas emociones de vuelven tolerables y decrecen mitigadas por el amor. También disminuyen los contenidos de la ansiedad, como el peligro de ser abrumado por la parte destructiva disociada de la personalidad. Este riesgo

parece tanto más grande porque, como consecuencia de la excesiva omnipotencia temprana, el daño hecho en la fantasía parece irrevocable.

Objetivo: lograr la merma en la inhibición de la capacidad de reparar; el uso más libre de los dotes; recuperar la iniciativa y la capacidad de tomar decisiones. La posibilidad de gozar, la facultad de crear y la esperanza aumentan en proporción a la consolidación del objeto bueno.

Mayor tolerancia, menor resentimiento y recupero de aspectos y recuerdos placenteros del pasado para reconstruir una relación objetal Otorgar sentido a la tarea reconociendo logros y premiándolos como estímulo para superarse y vencer obstáculos. Promover y fortalecer canales de comunicación.

Supervisión y Terapia personal

Apoyo y contención a partir de la posibilidad de acceder a una terapia personal, incluyendo este ítem entre los costos de la Organización.



TÍTULO VII. REFLEXIÓN Y CIERRE

CAPÍTULO 24. ALEGATO POR UNA PSICOLOGIA LABORAL IDIOSINCRÁTICA Y HUMANISTA

24.1. Mirada idiosincrática en el análisis

24.2. Finalidad humanista en la psicología laboral

24.3. Visión tradicional y actual del contrato psicológico

24.4. Contexto futuro

TÍTULO VII. REFLEXIÓN Y CIERRE

CAPÍTULO 24. ALEGATO POR UNA PSICOLOGÍA LABORAL IDIOSINCRÁTICA Y HUMANISTA

*Hay más beneficio en derrota estrepitosa,
que en una victoria pírrica.*

24.1. Mirada idiosincrática en el análisis

La psicología del trabajo y las organizaciones actual ha descompuesto al sujeto y lo enfoca como un conjunto de competencias, habilidades presentes y potenciales, que se evalúan orientadas a la tarea de producción de bienes o servicios, valorando las incidencias en el resultado final como en el proceso —siempre con un criterio de eficiencia—. Si se procura la satisfacción laboral o el desarrollo de carrera, es en tanto éstos pueden beneficiar a la organización. Esto en el ámbito privado.

El sector público, más allá de todo plan de '*eficientización*', como espacio laboral ha sido casa de amparo y contención del sujeto, satisfaciendo sus necesidades relativas a la vida adulta —un trabajo y un salario—; pero abandonando otros acompañamientos, cual si la obligación de *generar empleo*, concluyera con la paga de un salario.

Quizás la poca expectativa que tiene la organización estatal, sobre un sujeto al que se incorpora al sistema como si se tratara de alguien *rescatado de un naufragio*, no la impulsa a invertir en éste; aunque luego pretenda de éste un comportamiento agradecido que lo lleve a producir al máximo, con el menor costo. Seguramente habrá más de un ejemplo que contradiga esta conclusión; pero mientras existan casos que creen la percepción de tal situación, de manera repetida, ésta se instala como parte de la cultura organizacional, dirigiendo las conductas, hasta llegar a la justificación de todos los males: '*siempre fue así*'.



¿Qué dirección podría tomar una psicología laboral más humana? La de atender a las características socio—culturales del medio donde se inserta, la escala de necesidades, los criterios de relación, comprendiendo que no hay organización que en definitiva no se estructure, sino para dar satisfacción al sujeto. Más allá del sujeto no hay nada, ni causa, ni patria, ni bandera.

No se puede jugar al golf con una pelota de fútbol; pero se puede crear una disciplina nueva. Quizás sea tiempo de reorientar la Psicología Laboral.

24.2. Finalidad humanista en la psicología laboral

De la observación y la literatura surge que, pese a ser ampliamente conocidos los efectos de los contratos psicológicos en las empresas —tanto su cumplimiento como su ruptura—, son numerosas las organizaciones —entre ellas las del sector público—, que prestan escaso interés al desarrollo de los empleados por intermedio de esta herramienta.

El proyecto *Justicia 2020*²¹⁰ propone siete espacios de diálogo en el que todos podemos realizar propuestas e ideas para mejorar el servicio de justicia, como la oralidad del proceso civil, la digitalización de los expedientes, el acceso y tramitación remotos, la celeridad en la respuesta, el control en la selección e incorporación de magistrados y funcionarios, entre otros muchos.

Cada uno de los ejes de trabajo —Institucional, Penal, Civil, Acceso a la Justicia, Gestión, Derechos Humanos y Justicia y Comunidad—, cuenta con equipos de trabajo que agrupan las iniciativas; sin embargo en la descripción de ninguno de ellos, se propone tratar las circunstancias propias de la relación laboral del agente de la función, como la construcción de una cultura organizacional orientada hacia un servicio de calidad; pero que también cuide la condición personal de sus miembros, como fin de la relación laboral y no sólo medio del servicio.

²¹⁰ "Justicia 2020 es una plataforma digital del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación que funciona a través de la participación ciudadana. Se trata de un espacio de diálogo en el que todos podemos realizar propuestas, compartir ideas y conocer los proyectos que están en marcha para mejorar el servicio de justicia". Disponible en: <https://www.justicia2020.gob.ar/>.

Esto condujo inevitablemente a una pregunta extra, que motiva la continuación de este trabajo, para avanzar sobre un panorama más profundo en la comprensión de la Cultura Organizacional: ¿Por qué consideran las autoridades de las organizaciones del Sector Público, que los empleados deberían realizar sus tareas correctamente, con eficiencia y sentirse bien por ello? La respuesta actual es: *“Porque se les paga para eso”*. Agotando toda instancia de diálogo constructivo

24.3. Visión tradicional y actual del contrato psicológico

Kluytmans y Ott, (1999), plantean dos visiones: una tradicional y otra actual del contrato psicológico; sostienen que originalmente sólo daba cuenta de las expectativas del trabajador respecto a su puesto de trabajo y su organización.²¹¹ En la actualidad, el término reúne también las expectativas formadas por la organización sobre sus trabajadores, junto con las obligaciones mutuas que lo convierten en un intercambio recíproco.

En la visión tradicional, el empleado consideraba que la lealtad a la empresa era suficiente para continuar en ella, sin importar lo que pasare, abandonarla no era una expectativa. El puesto de trabajo determinaba las responsabilidades de modo estático, sin posibilidad de evolucionar en otros campos, y por la tarea le correspondía una retribución prefijada; el sujeto limitaba su actividad a las órdenes de la autoridad superior, quien esperaba que responda con obediencia y disciplina; no había motivación extrínseca para variar las tareas diarias.

En la visión actual el trabajador espera obtener oportunidades para desarrollar tareas desafiantes e interesantes, por contrapartida, la empresa fomenta la máxima actuación y compromiso dentro de la organización, la movilidad, la formación continua y promueve la carrera de aquél proporcionándole posibilidades de evolución laboral. El trabajador es consciente de la posibilidad de la ruptura de la relación laboral, de pasar

²¹¹ Reyes Contreras, Y. et al. *Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones*. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/151001760/Contrato-Psicologico>



incluso a la competencia, en mira de sus intereses, tanto económicos como sociales. La evolución en la negociación de la relación laboral hacia posiciones activas de ambas partes, promueve la importancia del contrato psicológico, suerte de sombra de pronóstico incierto, que cubre el cielo del vínculo sujeto—organización y cuya interpretación se sostiene sobre la confianza del uno para con el otro.

24.4. Contexto futuro

El concepto de Contrato Psicológico refiere a instrumentos dinámicos, en constante evolución a través de las experiencias organizacionales, básicamente traduce la estructura de creencias de los individuos sobre qué esperar de la organización, así como lo que se espera de ellos, por parte de esta última (A. Harold). Una adecuada ejecución de este instrumento promueve en el individuo la sensación de control e incrementa la certidumbre, sobre la base de seguridad laboral, predictibilidad de sucesos y la percepción de equidad de la díada: esfuerzo—recompensa.

Habiendo reunido a ambas partes en el concepto actual de contrato psicológico, los nuevos estudios se orientan a la tarea de pronosticar las variaciones que sufrirá en los nuevos contextos de realidad, una realidad que describen con descenso en el índice de natalidad en los países más desarrollados, demanda de mayores competencias y cualificaciones en el personal, elevada rotación de profesionales y una fuerte competencia entre organizaciones para captar y retener al personal con talento,

En el Sector Privado, el objetivo de rentabilidad financiera motiva que se persiga la permanencia del empleado, como un valor, fomentando desde un principio el establecimiento de planes de carrera; otorgándoles la posibilidad de conseguir puestos más atractivos o en otros departamentos; pero dentro de la misma organización, evitando tener que abandonarla para mejorarlas condiciones laborales y la carrera profesional.

En el Sector Público de la Provincia, una sistemática política de estado, ha logrado instalar entre las premisas básicas de la cultura organizacional de la Función Judicial, la falta de peso de la opinión de los agentes en las decisiones de orden laboral. El aprendizaje sobre la ineficacia de las herramientas de negociación de la relación laboral, propias del Estado de Derecho, han decantado en una sensación de indefensión que no pretende del futuro otra cosa que cambios *milagrosos* y concesión de *gracias divinas*.

Revisar el material que se niega

La salud de la organización requiere dar cuenta del material reprimido en los pactos de negación, indagar en el contrato psicológico como un fenómeno profundo, y hacer consciente en la medida de lo posible este vínculo fantaseado que se materializa en expectativas y modos de interpretar el ámbito laboral, para generar un marco de renegociación continuo. Hacer Consciente lo Inconsciente como intervención necesaria para poder enfrentar la realidad negada y deseada.

El Contrato Psicológico, interpretado como formación intermediaria del espacio creado entre el sujeto y la organización, es una variable de la relación laboral cuyo abordaje permitiría evitar, resolver o reducir los puntos de conflictos emergentes, estableciendo relaciones colaborativas, mejorando el desarrollo individual y la productividad o prestación de servicios, así como promoviendo la satisfacción laboral de la organización.

Si opera una sobrescritura en el sujeto por parte de la Organización laboral, como sustituto materno, es propicia la oportunidad para trabajar la gestión de las emociones y las habilidades sociales del sujeto que le permitan una mejor equilibración de su aparato psíquico, a partir de la mejor integración de objeto posible.[x]



BIBLIOGRAFIA Y ANEXO

BIBLIOGRAFÍA.

- Abella Lizcano, L. (2014). *Contratos psicológicos e implícitos dentro de las organizaciones*. Disponible en:
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78013/1/TG00869.pdf
- Acuerdo Administrativo el Tribunal Superior de Justicia de La Rioja N° 173, 11/10/2016.
- Alcover de la Hera, C. (2002). *El contrato psicológico*. (4ª Edición). España: Ediciones Aljibe.
- Alonzo, C. (2009). *Clima laboral y contrato psicológico*. VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires "La crisis como oportunidad: Abordajes creativos desde la Psicología del Trabajo". Buenos Aires. Disponible en:
http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/CLIMA/1.pdf
- Allport, G. W. y Postman, L. (1973). *Psicología del Rumor*, Ed. Psique, Buenos Aires.
- Altschul, C. (2002). *Estar de Paso. Roles y competencias del Consultor*. Buenos Aires. Ed. Granica.
- Arribas, E. (2010). *Enciclopedia básica de la vida*. Ed. Cultiva Libros
- Atalaya Pisco, María C. (1999). *"Satisfacción laboral y productividad"*.
- Argyris, C. y Schön, D. (1999). *Acerca de las "teorías en uso" y las "teorías adoptadas"*.
- Bateson, G; Jackson, D; Haley, J y Weakland, J. (1956). En: *Interacción familiar. Aportes fundamentales sobre teoría y técnica*. Ed. Buenos Aires, 1980.
- Becker, H. (2016). *Mozart, el asesinato y los límites del sentido común: cómo construir teoría a partir de casos*, Ed. Siglo XXI Editores, Buenos Aires, 2016.
- Boletín Oficial de La Rioja. Disponible en: http://www.boletinoflarioja.com.ar/boletines_completos.php
- Castoriadis-Aulagnier, P. (1984). *Condenado a invertir*. Revista de la APA, 2(3)
- Castoriadis-Aulagnier, P. (2007). *La violencia de la interpretación: del pictograma al enunciado*. Ed. Amorrortu, Buenos Aires
- Chiavenato, A. (2009). *"Comportamiento organizacional"*. 2a ed.
- Constitución Provincial de La Rioja. *Art. 4to*. Boletín Oficial de La Rioja. 20/05/2008
- Diario Chilecito. Disponible en: <http://www.diariochilecito.com.ar/articulo/2429.html>
- Escolar, C. (2010). Institución, Implicación, Intervención. Revisando y revisitando las categorías del Análisis Institucional. *Revista Acciones e Investigaciones Sociales*, julio 2010. pp. 235-250. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3610127.pdf>
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Ed. Paidós, (5ta Ed. 2000), Buenos Aires
- Felcman, I. y Blutman, G. *Nuevos modelos de gestión pública*. Ed. Temas, Buenos Aires. Disponible en: <http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/30/07%20-%20Isidoro%20Felcman%20-%20Nuevos%20modelos%20de%20gestion%20publica.pdf>
- Freese, C. y Schalk, R. How to Measure the Psychological Contract? A Critical Criteria-Based Review of Measures. *South African Journal of Psychology*. Junio 2008, 38(2),

- Freud, S. (1914). *Introducción del narcisismo*. T. 17. Ed. Amorrortu, 1993, Buenos Aires.
- Freud, S. (1915). *Pulsiones y destinos de pulsión*. T. 14. Ed. Amorrortu, 1993. Buenos Aires
- Freud, S. (1917). *Duelo y melancolía*. T. 14. Ed. Amorrortu, 1993. Buenos Aires.
- Freud, S. (1919). *Pegan a un niño*. T. 13. Ed. Amorrortu, 1993. Buenos Aires
- Freud, S. (1920). *Más allá del principio del placer*. Ed. Amorrortu. Vol. 18. p. 14
- Función Judicial de La Rioja. Disponible en:
<http://justicialarioja.gob.ar/index.php/features/resena-historica?showall=&limitstart=>
- Gracia, F. Peiró, J. M. y Mañas, M. (2007) *El contrato psicológico en la Administración pública*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317602008.pdf>
- Guinzburg, J. *Retrato de Familia*. Disponible en: <http://edant.clarin.com/suplementos/zona/2006/04/16/z-01178434.htm>
- Heidegger, M. (1927). *Ser y Tiempo*. Ed. Universitaria. 4ta. Ed. Chile, 2005
- Hernández Sampieri, R. (1997). "Metodología de la investigación".
- Hornstein, L. Diálogo con Piera Aulagnier. Disponible:
http://www.antroposmoderno.com/antro-version-imprimir.php?id_articulo=202
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo de Argentina. Disponible en:
https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=119
- Jaques, E. (2004). *La Organización Requerida*. Ed. Granica, Buenos Aires
- Justicia 2020, Proyecto. Disponible en: <https://www.justicia2020.gob.ar/>.
- Kaës, R. (1994). *La palabra y el vínculo: procesos asociativos en los grupos*. Ed. Amorrortu, Buenos Aires, 2005
- Kazdin, A. (2001). *Métodos de investigación en psicología clínica*. 3ª. ed. México: Pearson Educación.
- Kernberg, O. (1977). *La teoría de las relaciones objetales y el psicoanálisis clínico*. Ed. Paidós, México, 1993.
- Klein, M. (1946). *Notas sobre algunos mecanismos Esquizoides*. Envidia y Gratitud y otros trabajos. Vol. 3. Ciudad de Buenos Aires, 2015.
- Knapp, R. H. (1944). *A Psychology of rumor*. Public Opinion Quarterly. vol. 8
- Kriteva, J. (1970) "La productividad llamada texto". En: Lo verosímil. Ed. Tiempo Contemporáneo. 63-95, Buenos Aires.
- Labrada, P. A., Courtade, C. y Cara, A. (2006). *Manual de gestión para el servicio de Justicia*. Ed. Nova Tesis, Rosario
- Labrada, P. A. (2006). *La motivación en los organismos Judiciales*. Ed. Nova Tesis, Rosario.
- Laplanche, J. y Pontalis, J.-L. (1967). *Diccionario de Psicoanálisis*. 1era. ed. 6ta reimp. 2004. Ed. Paidós, Buenos Aires
- Levinson, Harry et al. (1962): *Men, Management and mental Health*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, USA.
- Lewin, K. (1988). *La teoría de campo en las ciencias sociales*. Paidós. Barcelona
- Ley Orgánica del a Función Judicial. Disponible en: <http://www.justicialarioja.gob.ar/index.php/30-legislacion>

- Loli, A., Navarro, V. Del Carpio, J. et al. (2017). *El contrato psicológico, el desempeño y la satisfacción en empleados de organizaciones públicas y privadas de Lima*. Disponible en:
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/13523>
- Maldavsky, D. (2000). Erogeneidades, defensas y lenguaje: aportes al desarrollo de una metodología psicoanalítica de investigación (ADL). *Psicoanálisis APdeBA*. 22(3), 2000
- Maldavsky, D. (2013). Algoritmo David Liberman: un instrumento para la evaluación de los deseos y las defensas en el discurso. Ed. Paidós, Buenos Aires
- Maldavsky, D. (2014). Un método para la investigación del deseo y la defensa en el discurso: algoritmo David Liberman (ADL). *Revista Linguagem & Ensino*, Pelotas, 17(1). enero/abril. Disponible en:
<http://www.rle.ucpel.tche.br/index.php/rle/article/view/933/723>
- Martínez Herrera, M. (2014). Psicopatología y "Teoría de las Relaciones Objetales". *Revista de Ciencias Sociales*. 2(144). Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica
- McClelland, D. (1989). *"Estudio de la motivación"*. Ed. Narcea, Madrid.
- Mejías, C. (2010). *El sillón vacío: Selección y outplacement de talentos en el siglo XXI*. Ed. Granica, Buenos Aires.
- Metz, C. (1910) *"El decir y lo dicho en el cine: ¿Hacia la decadencia de un cierto verosímil?"*, en *Lo verosímil*. Ed. Tiempo Contemporáneo. Buenos Aires.
- Millward, L., y Herriot, P. (2000). The Psychological contract in United Kingdom. En Rousseau, D. y Shalck, R. Eds. *Psychological contract in employment: Cross-national perspectives*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Morley, S. (2007). *Single case experiments: why small can be beautiful in behavioural science*. Trabajo presentado en el Workshop on 'Replicated Single Case Methods'.
- Patrick, Harold Andrew, Psychological Contract and Employment Relationship. disponible en <https://ssrn.com/abstract=1284775>.
- Parish, W. (1853). *Buenos Aires y las Provincias del Rio de La Plata: desde su descubrimiento y conquista por los Españoles*. Ed. Imprenta de Mayo. Buenos Aires
- Ramirez, N. las relaciones objetales y el desarrollo del psiquismo: una concepción psicoanalítica. *Revista de Psicología UNMSM* 13(2), 2010.
- Reyes Contreras, Y. et al. *Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones*. Disponible en:
<https://es.scribd.com/document/151001760/Contrato-Psicologico>
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). "Comportamiento organizacional". 15a ed. Person, México. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/168127727/Stephen-P-Robbins-y-Timothy-a-Judge-Comportamiento-Organizacional-15-Edicion>
- Romero, R. y Sauane, S. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. T. 3. Ed. Lugar, 2008. 2da ed.
- Romero, R. (2008). *Grupo Objeto y Teoría*. T. 4. Ed. Lugar.
- Rousseau, D. M. (1989). *Psychological and Implied Contracts in Organizations*. Disponible en:
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1769959/mod_resource/content/2/texto%2010%20-%20Denise%20Rousseau_Psychological%20and%20Implied%20Contracts%20in%20Organizations.pdf

- Rousseau, D. M., y Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*. Disponible en: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/TheContractsOfIndividualsAndOrganizations_RousseauParks.pdf
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Ed. Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/228910231_Psychological_Contract_Inventor_y_Technical_Report.
- Roussos, A. (2007). *El diseño de caso único en investigación en Psicología Clínica. Un vínculo entre la investigación y la práctica clínica*, Revista Argentina de Clínica Psicológica vol. XVI, núm. 3, noviembre, 2007, pp. 261-270, Fundación AIGLE, Buenos Aires, Argentina.
- Rouquette, M. (1977) Los Rumores. Ed. El Ateneo, Buenos Aires
- Santa Biblia, versión Reina-Valera (1960). Sociedades Bíblicas en América Latina. Disponible en: <https://es.bibles.org/spa-RVR1960/Matt/20>
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Ed. Plaza y Janes s.a. Barcelona.
- Schneider, B. (1975) *Organizational Climate and Culture*. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/b6a0/531e0e761642fe8ab0d1e2809468e2c766ee.pdf>
- Spitz, R. (1959). *El primer año de la vida del niño*. Ed. Aguilar, 3ra ed. 1972.
- Tena Tena, G. *El contrato psicológico: relación empresa-trabajador*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/284117.pdf>
- Topa Cantisano, G. Palaci Descals, F. Morales Dominguez, J-M (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. 20(1), UNED, Madrid.
- Ulloa, F. *Psicología de las Instituciones: Una aproximación psicoanalítica*. Disponible en: [http://www.unter.org.ar/imagenes/ULLOA%20\(psicolog%2B%C2%A1a%20de%20las%20instituciones\).pdf](http://www.unter.org.ar/imagenes/ULLOA%20(psicolog%2B%C2%A1a%20de%20las%20instituciones).pdf)
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *“Estrategias de investigación cualitativa”*. Ed. Gedisa, Barcelona.
- Zires Roldán, M. “La dimensión cultural del rumor. De lo verdadero a diferentes regímenes de verosimilitud”. *Comunicación y Sociedad (DECS, Universidad de Guadalajara)*, Nro. 24, mayo-agosto 1995.



ANEXO.

1. MODELO DE CUESTIONARIO.

CUESTIONARIO DE CTTO PSICOLÓGICO – ADAPTADO PARA EL CUERPO ASESOR TECNICO INTERDISCIPLINARIO DE LA FUNCIÓN JUDICIAL DE LA RIOJA

El siguiente cuestionario tiene por finalidad captar una visión global sobre las expectativas particulares en la relación laboral de los miembros del CATI de la Función Judicial y su posible incidencia en la construcción del clima laboral. Es de carácter anónimo, no debe consignar su nombre. Por favor complete los datos solicitados y tome unos minutos para leer las consignas y reflexionar sobre su respuesta.

En el Punto I califique de 1 a 5 el grado de acuerdo/desacuerdo con los ítems expresados (1: En total desacuerdo, 2: Muy poco de acuerdo, 3: Parcialmente de Acuerdo, 4: Bastante de acuerdo y 5: Totalmente de Acuerdo).

En los Puntos II, III, IV y V evalúe del 1 al 5 en qué medida se presentan en el marco de su relación laboral con la Organización los ítems mencionados (1: De ninguna manera, 2: En poca medida, 3: Medianamente, 4: Bastante 5: Totalmente).

Información demográfica.

Años de trabajo en la Organización (Función Judicial)		
Años de experiencia laboral total		
Género:		
Estado Civil:		
Edad:		
Cantidad de empleos diferentes que tuvo en otras organizaciones del estado		

Califique de 1 a 5 el grado de acuerdo/desacuerdo con los items expresados escribiendo la opción elegida en la casilla contigua (Puntaje). Si desea corregir la elección tache lo que no corresponda y escriba el puntaje definitivo.

PUNTAJE 1: En total desacuerdo, 2: Muy poco de acuerdo, 3: Parcialmente de Acuerdo, 4: Bastante de acuerdo y 5: Totalmente de Acuerdo.

I. Características de Contrato Relacional/Transaccional

ITEMS	PUNTAJE
1. Hago este trabajo sólo por dinero	
2. Prefiero trabajar un número estrictamente definido de horas	
3. Mi expectativa es lograr un nombramiento/asenso por antigüedad y esfuerzo en la realización de la tarea	
4. Es importante no involucrarse demasiado con el trabajo	
5. Espero crecer en la Organización (Función Judicial)	
6. Espero que me compensen los trabajos que hago fuera del horario laboral	
7. Vengo a trabajar exclusivamente para hacer mi trabajo	
8. Me siento parte del equipo del CATI (de la Función Judicial)	
9. Mi lealtad a la Organización (Función Judicial) está definida por los términos de mi cargo/contrato de trabajo	
10. Siento que la Organización (Función Judicial) retribuye el esfuerzo que hacen los empleados	
11. Me limito a hacer sólo lo necesario para cumplir con mi trabajo	
12. Me motiva contribuir al 100% con la Organización (Función Judicial) a cambio de futuros beneficios personales	
13. Tengo una oportunidad razonable de ser nombrado/ascender si trabajo duro	
14. Mi trayectoria laboral en la Organización (Función Judicial) está claramente planeada	
15. Trabajo para lograr sólo los objetivos inmediatos que plantea mi trabajo	
16. Trabajaré en la Organización (Función Judicial) indefinidamente	
17. Estoy fuertemente involucrada en mi lugar de trabajo	



Evalúe del 1 al 5 en qué medida se presentan en el marco de su relación laboral con la Organización los ítems mencionados.

PUNTAJE 1: De ninguna manera, 2: En poca medida, 3: Medianamente, 4: Bastante 5: Totalmente.

II. En qué medida la Organización (Función Judicial) se ha comprometido con Ud. a:

ITEMS	PUNTAJE
1. Proporcionar oportunidades de nombramiento en cargos y/o asensos	
2. Dar oportunidades de formación laboral para adquirir y desarrollar competencias de trabajo	
3. Proveer tareas laborales que ayuden al desarrollo de su carrera profesional	
4. Ofrecer oportunidades para flexibilizar el horario laboral	
5. Proporcionar una contraprestación salarial justa por el trabajo	
6. Proporcionar asistencia económica en caso de ser destinada a otra localidad	
7. Otorgar la opción de elegir la localidad donde trabajar	
8. Oportunidades para demostrar su valor profesional en el trabajo	
9. Promover el desarrollo de competencias prácticas aplicadas al trabajo	
10. Proveer seguridad laboral	
11. Preocupación por el bienestar personal del empleado	
12. ¿En qué medida siente que es recompensado de modo justo, en comparación con otros empleados con tareas similares?	
13. Recibir una evaluación de desarrollo anual	
14. Proporcionar la oportunidad de variar el plan de trabajo	

III. En qué medida Ud. asumió compromisos con la Organización (Función Judicial) en relación a los siguientes ítems:

ITEMS	PUNTAJE
1. Hacer sacrificios personales a favor de la Organización (La Función Judicial)	
2. Buscar tareas laborales que mejoren su carrera profesional	
3. Terminar la jornada laboral a un horario a elección	
4. Incrementar su participación en la toma de decisiones	
5. ¿Cuán leal se siente respecto de la Organización (La Función Judicial)?	

6. Realizar sólo las tareas requeridas	
7. Hacer sólo la tarea para que se le paga	
8. ¿Está orgullosa de pertenecer a la Organización (Función Judicial)?	

Evalúe del 1 al 5 en qué medida se presentan en el marco de su relación laboral con la Organización los ítems mencionados

PUNTAJE 1: De ninguna manera, 2: En poca medida, 3: Medianamente, 4: Bastante 5: Totalmente.

IV. Evalúe los siguientes ítems relativos a la relación laboral de la Organización (Función Judicial) para con Ud.

ITEMS	PUNTAJE
1. ¿En qué medida confía en que su Coordinador se preocupa por mis intereses?	
2. ¿En qué medida confía en que el TSJ se preocupa por sus intereses?	
3. Retener cierta información importante	
4. No confían en Ud. en relación al trabajo asignado	
5. No la incluyen en la toma de decisiones relativas a su Área de trabajo	
6. La cargan con mucho trabajo	
7. Le pagan menos de lo que corresponde para el trabajo que realiza	
8. Proporcionan los recursos necesarios para realizar la tarea laboral.	

V. Evalúe los siguientes ítems relativos a la relación laboral que Ud. tiene con la Organización (Función Judicial).

ITEMS	PUNTAJE
1. Mi compromiso hacia la Organización (Función Judicial) es incierto	
2. Hay mucha diferencia entre lo que se dice y se hace por parte de mis superiores de la Organización (Función Judicial)	
3. No confío en mis superiores de la Organización (Función Judicial)	
4. Tengo dificultades para determinar mi futuro con esta Organización (Función Judicial).	
5. Planificar el trabajo.	