

Facultad de Humanidades
Licenciatura en Psicología

Trabajo Final de Carrera

"Frustración laboral y rotación en jóvenes de 25 a 30 años: un estudio sobre los factores psicosociales asociados al abandono temprano del empleo"

Alumna: Sofía Luján Remersaro
ID: 000177863
Turno: Mañana
Tutora: Alicia Gasol Varela



Índice

Agradecimientos ……4
Resumen ……5
Introducción ……6
Fundamentación del tema ……7
Planteamiento del problema ……8
Estado del arte ……10
Marco Teórico ……12
Objetivos generales y específicos ……15
Hipótesis ……15
Alcances y limitaciones ……15
Desarrollo Metodológico ……16
Capítulo 1: El trabajo como construcción subjetiva y social ……18
1.1 La centralidad del empleo en la configuración de la subjetividad y las funciones latentes del trabajo ……18
1.2 La psicodinámica del trabajo: El “trabajar” como transformación subjetiva y la dinámica del reconocimiento ……20
1.3 Expectativas de desarrollo frente a la realidad socio-laboral contemporánea ……22
Capítulo 2: Factores psicosociales y organización del trabajo ……26
2.1 Conceptualización del factor psicosocial: de lo individual a lo macroeconómico ……26
2.2 La transformación del factor psicosocial en riesgo de estrés ……28
2.3 Consecuencias de la exposición a factores psicosociales de riesgo ……31
2.4 Factores protectores, recursos organizacionales y promoción del bienestar en el trabajo ……32
Capítulo 3: Sufrimiento, reconocimiento y subjetividad en el trabajo ……35
3.1 La percepción social y los procesos de interpretación en la vivencia laboral ……35
3.2 De la Prescripción a la Realidad: La Brecha del Trabajo y la Aclaración del Concepto de Sufrimiento ……36
3.3 La dinámica del reconocimiento como articulador de la identidad ……37
Capítulo 4: Rotación laboral como resultado ……39
4.1 Definición y modelos explicativos de la rotación de personal ……39
4.2 Factores psicosociales e intención de abandono: de la insatisfacción laboral a la rotación temprana en la juventud ……41
Capítulo 5: Análisis e interpretación de resultados ……44
5.1 Criterios de análisis: Selección, perfil, diseño y encuadre ……44

5.2 El trabajo de campo y sus elementos de análisis ……..….45
Conclusiones ……53
Anexo ……..…….…….56
Entrevista 1 ……..……..….56
Entrevista 2 ……....……...….58
Entrevista 3 ……..……...……..…61
Entrevista 4 ……...……...……...66
Entrevista 5 ……..……..……...…69
Entrevista 6 ……..……...71
Consentimiento informado ……...…….……77
Referencias Bibliográficas ……...…….…….…83

Agradecimientos

A mi familia, por el apoyo incondicional durante todos los años de mi carrera, por estar presente ante cada logro y por ser mi sostén en los momentos difíciles.

A mis amigos, por su constante motivación y por impulsarme a finalizar esta carrera que tanto me entusiasma.

A Julieta, mi gran compañera de carrera, por siempre exigirme más, por animarme a perseguir mis objetivos y a superar mis propios límites.

A Alicia Gasol Varela, por su constante disposición durante la elaboración de esta tesina, por su compromiso en cada etapa de este trabajo y por acompañarme con tanta generosidad.

A todos los entrevistados, por su valioso tiempo, apertura e interés en este tema de investigación.

A mi, por la constancia, la disciplina y por la pasión puesta en cada paso.

Resumen

La presente investigación indaga los factores psicosociales que influyen en la decisión de jóvenes adultos de entre 25 y 30 años de abandonar de manera temprana sus empleos en organizaciones privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el periodo 2023-2026. Desde el marco de la Psicología del Trabajo, la Psicología Social y la Psicodinámica del Trabajo, se analiza cómo las condiciones de la organización laboral impactan en la salud mental, la construcción de la identidad profesional y el bienestar integral. La metodología adoptó un enfoque cualitativo, de diseño observacional y transversal, utilizando como técnica de recolección de datos, entrevistas semidirigidas aplicadas a una muestra de trabajadores. Los hallazgos revelan una resignificación del rol del empleo, el cual pierde su lugar central como eje articulador identitario para pasar a concebirse como un recurso instrumental destinado a fines personales.

Asimismo, se evidencia que la sobrecarga cuantitativa, la desorganización operativa, la cultura de la inmediatez y la falta de retribución simbólica, transforman los factores psicosociales en riesgos concretos de estrés y agotamiento emocional. Se concluye que la rotación laboral voluntaria temprana no constituye un síntoma de inestabilidad emocional, sino una estrategia de afrontamiento y resguardo de la salud mental frente a entornos que quiebran el contrato psicológico y deterioran el bienestar del empleado.

Palabras claves: *Factores psicosociales, rotación laboral temprana, salud mental, renuncia voluntaria, agotamiento emocional, identidad.*

Introducción

El escenario laboral contemporáneo es testigo de grandes transformaciones, no solo en los significados implícitos del trabajo, sino en las valoraciones y dinámicas que los individuos construyen en torno al empleo. La presente investigación propone indagar esta problemática desde el campo particular de la Psicología Organizacional, la Psicología Social y la Psicodinámica del Trabajo.

Se propone un abordaje crítico que vincula las vivencias propias de los trabajadores, con las variables ligadas a las expectativas del empleado, el desgaste emocional, la ausencia de sentido en las tareas y la falta de reconocimiento.

De esta manera, y con base en los aspectos anteriormente expuestos, , se analizan los factores asociados al abandono temprano del empleo debido a la necesidad de comprender que el mismo no solo responde a una decisión individual o a una supuesta “inestabilidad generacional”. Por el contrario, se identificaría su esencia como un síntoma de los riesgos psicosociales disfuncionales conectados a los procesos organizacionales actuales..

Fundamentación del Tema

El escenario laboral en el que nos encontramos, fue testigo de una gran transformación tanto en los significados como en las valoraciones y dinámicas que los individuos construyen en torno al empleo. En este trabajo de investigación se propone indagar una problemática emergente: la articulación entre la frustración laboral y los elevados índices de rotación voluntaria en jóvenes adultos de 25 a 30 años en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
La tesina plantea un abordaje que articula la subjetividad de los trabajadores con las condiciones de sus entornos laborales cotidianos. Se propone atender las variables ligadas a las expectativas del empleado, el desgaste emocional, la ausencia de sentido en las tareas y la falta de reconocimiento como emergentes que operan como potenciales disparadores de condiciones para un escenario futuro de malestar psíquico. Asimismo, se plantea el análisis del campo de los factores asociados al abandono temprano del empleo, que parecen haberse convertido en un eje central en la actualidad.

El conjunto de consideraciones expuestas nos permite comprender que el abandono temprano del empleo, no responde estrictamente a una decisión individual o a una supuesta "inestabilidad generacional", sino que se configuraría en el marco de un campo potencial de condiciones sintomáticas visibles con riesgos psicosociales disfuncionales. Dicha tipología de riesgos se encontraría estrictamente conectada con procesos organizacionales específicos en la realidad laboral actual. De esta manera, la investigación introduce un recorrido que va desde las decisiones empresariales más amplias, hasta la intimidad del sufrimiento y la búsqueda de realización del joven trabajador.

La investigación del tema de la tesina surge a partir de la inquietud académica y personal de visibilizar los emergentes que configuran la transformación radical en la relación que tienen los jóvenes adultos con el mundo del trabajo. Tradicionalmente el empleo era percibido como un eje de estabilidad tanto económica como personal, pero dicho eje ha cambiado de modo simultáneo con las distintas percepciones sociolaborales que se configuran de generación en generación. En la actualidad los jóvenes adultos tienden a redefinir sus trayectorias mediante renuncias frecuentes y transiciones laborales dinámicas. Lejos de caer en apreciaciones rápidas que tiendan a delimitar la inquietud académica en una apreciación espontánea de "inestabilidad" o falta de compromiso con el empleo, la tesina propone abordar qué procesos psicológicos y factores personales llevan a los jóvenes a abandonar, de manera temprana, sus empleos. De este modo se introducen tendencias y particularidades que

indagan el fenómeno desde la escucha de las vivencias de los propios actores, como interlocutores válidos en la construcción de la propia historia.

Planteamiento del problema

El contexto socioeconómico argentino actual, caracterizado por un entorno de inestabilidad económica, precarización del empleo y escasas oportunidades de desarrollo profesional, identifica un aumento significativo en la rotación laboral de jóvenes adultos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De acuerdo con datos de la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC y reportes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2024), la tasa de desocupación en la población joven dobla o triplica la media nacional, mientras que la tasa de informalidad en este mismo colectivo alcanza aproximadamente al 60% (IDESA, 2025). Asimismo, informes de consultoría en gestión humana como Randstad (2025) y el estudio de ManpowerGroup señalan que cerca de 3 de cada 10 trabajadores en Argentina evalúan activamente cambiar de empleo, siendo los jóvenes los que muestran los mayores niveles de movilidad e intención de rotación voluntaria.

Según los registros de la Organización Internacional del Trabajo (2021) y el Ministerio de Trabajo de la Nación (2022), en estudios como "Tendencias mundiales del empleo juvenil 2024" o "Reporte de movilidad laboral y expectativas de los trabajadores en Argentina", la población juvenil presenta una marcada inestabilidad laboral, caracterizada por una tasa de permanencia promedio menor a 12 meses en su primer empleo formal y una constelación de inserciones intermitentes de baja calificación.

Si bien investigaciones previas en el campo de la psicología del trabajo y la sociología laboral, tales como los aportes de Neffa (2015) respecto a los factores psicosociales del trabajo, Dejours (2015) sobre la psicopatología del trabajo y Blanch (2014) en relación con las transformaciones del empleo, han identificado la influencia que tienen los factores de naturaleza psicosocial sobre las condiciones de trabajo, aún persiste un claro vacío de conocimiento respecto a cómo estos factores son experimentados subjetivamente por los jóvenes adultos en el contexto local actual, y de qué manera intervienen directamente en la decisión de abandonar tempranamente una organización. La mayoría de las investigaciones analiza la rotación desde variables económicas u organizacionales, mientras que son cada vez menos los estudios que profundizan en la articulación entre las vivencias subjetivas de los empleados, los riesgos psicosociales y la decisión de renuncia voluntaria. Esta falta en la articulación teórica en la literatura consultada (a través de bases de datos académicas como Scielo, Redalyc, Dialnet y Google Académico) motiva y justifica la realización de la presente investigación.

En este sentido, el problema de investigación no radicaría únicamente en constatar que existe una elevada rotación laboral, sino en explicar los procesos psicosociales que permiten comprender por qué trabajadores jóvenes deciden abandonar de forma voluntaria sus empleos incluso cuando cuentan con el beneficio de un trabajo formal y estable.

Factores como expectativas laborales no cumplidas, condiciones adversas de trabajo, falta de reconocimiento, ausencia de sentido en las tareas y desgaste emocional podrían influir en la decisión de abandonar tempranamente un puesto de trabajo .

La importancia de estudiar este fenómeno radica en sus implicaciones tanto económicas, como organizacionales: mayor rotación laboral implica costos en capacitación, pérdida de productividad, fuga de talento, además de afectar el bienestar y el desarrollo profesional de los jóvenes trabajadores.

Habiendo delimitado el campo particular de la problemática de inestabilidad en el empleo y sus emergentes, se sitúan los siguientes interrogantes como marco de la presente investigación de tesina: ¿Cuáles son los riesgos psicosociales que inciden en la decisión de los jóvenes adultos de 25 a 30 años de abandonar de manera temprana su empleo en organizaciones privadas de CABA, en el periodo 2023 - 2026? ¿De qué manera las condiciones laborales, la falta de reconocimiento y la carga emocional afectan la permanencia en el empleo?

Estado del arte

La exploración y el análisis de los estudios previos es imprescindible, porque proporciona la base teórica necesaria para delimitar los precedentes y desarrollos que configuran el estado del arte de la investigación de tesina. En este contexto, resulta valioso considerar las contribuciones de diferentes autores, desde enfoques y posiciones vinculantes al objeto de estudio.

El autor Martínez-Mejía (2024), en su estudio titulado "Espectro de los factores psicosociales en el trabajo: progresión desde los riesgos psicosociales hasta los protectores psicosociales" propone que "los profesionales deben basar sus intervenciones en marcos teóricos que integren factores de riesgo y protectores psicosociales, permitiendo mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores, desde una perspectiva que integra los posicionamientos en una visión de conjunto para su correspondiente abordaje.."

En la investigación, "Factores psicosociales y rendimiento laboral en colaboradores de una institución educativa privada" (2023), la autora Orihuela concluye que existe una relación directa y relevante entre las variables de la investigación, los factores psicosociales y el rendimiento laboral. Adicionalmente se concluye que más de la mitad de los trabajadores de la institución privada en estudio, presentaron factores psicosociales en un alto nivel.

Respecto al papel de los riesgos psicosociales, una referencia interesante es la de los autores Paniagua y Gómez (2019), quienes señalan en su investigación "Factores psicosociales y retiro voluntario en el trabajo: un estudio sobre el bienestar laboral" que, a medida que se incrementan los factores de riesgo psicosocial intralaborales, también aumentaría la probabilidad de que los empleados presenten su retiro voluntario. "Esta relación se evidenciaría especialmente en los dominios de demandas del trabajador, tales como: control sobre el trabajo, liderazgo y relaciones sociales. Dichos dominios representan de modo directo un impacto en el bienestar del trabajador y en su decisión de permanecer o de abandonar la empresa."

Citando a Raffta Alcalá en su investigación "Identificación, análisis y prevención de factores psicosociales de mayor impacto en la rotación del personal" (2021), "los factores psicosociales en el entorno de trabajo abarcan aspectos como el estrés, la carga laboral, la falta de reconocimiento y la inestabilidad en el trabajo. Los mismos podrían impactar de manera adversa en la salud y en el bienestar de los empleados, provocando insatisfacción y disminuyendo las condiciones particulares de su desempeño."

Respecto a la connotación de la carga emocional y su influencia en el abandono temprano del empleo, la autora Garcia en su investigación "Burnout, empatía, significado del trabajo e intención de abandono en trabajadores de centros de mayores" (2024) comprobó que

las personas “tienen más intenciones de abandono si sufren mayor agotamiento emocional y si encuentran menor significado positivo en su puesto.” Garcia concluye en la importancia de encontrar modos de abordaje de variables tales como la angustia, o el agotamiento emocional, dado que constituyen nexos significativos que repercuten tanto en el desempeño de la persona, como en su motivación por abandonar el puesto de trabajo, si no logran disminuir su impacto bajo el cuidado y la atención de las variables que impulsan su constitución.

Ampliando este último punto conceptual, otra investigación consultada es la pertinente al autor Córdova Canova, titulada como “Modelo explicativo de la intención de renunciar basado en la anomia organizacional, el estrés y la satisfacción laboral, en docentes de una universidad particular de Piura” (2024). En este estudio, “el estrés laboral actuó como mediador en la relación entre la anomía y la intención de renunciar. La percepción de un ambiente laboral desorganizado e ineficiente se conecta de modo directo con la configuración del estrés en los docentes y con una mayor predisposición al comportamiento progresivo de dejar la organización.”

Con respecto a la rotación temprana del empleo, los autores Schneider y Harknett en su texto “Why are young workers leaving their jobs?” (2022), explican que los jóvenes tienden a abandonar empleos de baja calidad para buscar mejores oportunidades laborales. El análisis muestra que quienes tienen bajos salarios, poca satisfacción laboral y horarios inestables, son más propensos a dejar sus empleos en búsqueda de mejores oportunidades que configuren retos desafiantes y con mayor proyección laboral/ personal

Adicionalmente, la Organización Internacional del Trabajo (2024) en su informe “Trayectoria laboral juvenil en Argentina”, analiza las tendencias y características del empleo juvenil en la Argentina, afirmando que “las relaciones laborales formales entre los jóvenes durarían, en promedio, 22 meses (cerca de los dos años), a diferencia de los adultos quienes presentarían una duración de 32 meses, casi un año más.” Los autores concluyen que esta inestabilidad se vincula no solo a la falta de competencias y de experiencia de los jóvenes, sino también a la falta de motivación y a la percepción genuina de las condiciones particulares de sus puestos de trabajo, lo que lleva progresivamente a abandonar el empleo en búsqueda de nuevas oportunidades.

Marco teórico

Para el desarrollo del presente trabajo de tesina se recurre a los abordajes teóricos propios del campo de la Psicología Social y la Psicología Laboral, entendiendo que ambas perspectivas permiten analizar de una forma más integrada, las dinámicas de trabajo, los vínculos que estas producen y las condiciones que inciden en la salud y en el ecosistema de bienestar de los trabajadores.

Según el autor Barra Almagia (1998), la Psicología Social aporta una mirada orientada a "comprender las causas o factores que moldean nuestros pensamientos, sentimientos y conductas en situaciones sociales", mientras que la Psicología del Trabajo centra su objeto de estudio en las "condiciones organizacionales, en el análisis de cómo hacer más productivas y humanas a las empresas, y cómo promover el bienestar de los trabajadores" (Ramos y Peiro, 2014). Desde estas perspectivas, fenómenos como la intención voluntaria de rotación laboral no deben de analizarse únicamente como decisiones individuales, sino como resultado de interacciones sociales y organizacionales que configuran la experiencia laboral desde determinadas aproximaciones que confluyen en el valor colectivo de las construcciones.

Para comprender dichas experiencias, resulta indispensable delimitar, en primer lugar, que es el trabajo. Este es definido como *un esfuerzo de la mente o el cuerpo, realizado parcial o totalmente con el propósito de obtener algún beneficio diferente a la satisfacción que se deriva directamente del trabajo* (Jahoda, 1982). Agregando, la autora Jahoda plantea que el trabajo podría ser considerado como cualquier actividad para cuya realización sea posible, en principio, contratar a otra persona de una preparación semejante sin que los resultados de dicha actividad varíen.

Ahora bien, el trabajo no termina en su dimensión económica o instrumental, dado que el ejercicio de esta actividad en un entorno social, da origen a la identidad profesional. Esta es definida como una *dimensión identitaria que se desarrolla en un contexto sociolaboral concreto donde se recogen rasgos propios que ayudan a diferenciarse de otros/as profesionales* (Dubar, 2000)

Por otro lado, el presente trabajo retoma los aportes de Ashforth y Schinoff (2016), quienes entienden que la identidad se construye de manera dinámica en interacción con los distintos contextos sociales y organizacionales. Desde esta perspectiva, el ámbito laboral constituye uno de los escenarios para la configuración del autoconcepto, ya que permite a las personas responder quiénes son dentro de una organización y quienes desean llegar a ser en su trayectoria profesional.

A su vez, para comprender las particularidades que adquiere la inserción laboral de los jóvenes en la actualidad, el trabajo incorpora los aportes de Bauman (2000), quien explica el

pasaje hacia una modernidad líquida y las modificaciones resultantes de la relación de las personas con el empleo, lo que favorece el tratamiento de, trayectorias laborales más flexibles e inestables. Dicha perspectiva se complementa con los estudios de Jacinto (2010) sobre las trayectorias laborales de jóvenes argentinos, que muestran que el ingreso al mercado de trabajo constituye un proceso prolongado, discontinuo y atravesado por múltiples transiciones. Además, la evidencia del mercado laboral argentino señala que el desaliento y el desgaste profesional no dependen únicamente de la sobrecarga de tareas, sino también del marco estructural y de las expectativas individuales (Aparicio, 2007). En conjunto, dichos aportes permiten contextualizar las expectativas de desarrollo profesional y comprender las tensiones que se producen entre las expectativas emergentes.

Dejours en su texto “Sufrimiento en el Trabajo” (1998) plantea que el trabajo no es solo una actividad productiva, sino que también se configura como un espacio donde se juega tanto la identidad, como la salud mental. El trabajo puede generar placer cuando permite desplegar capacidades, obtener reconocimiento y crear lazos colectivos, pero también puede producir sufrimiento, cuando se plantea un desajuste entre lo que la persona aspira a hacer y lo que las condiciones de trabajo realmente le permiten configurar en la esencia de dicho hacer. A diferencia del sufrimiento en el trabajo, la satisfacción laboral tiende a resultar definida por el autor Locke (1976) no sólo como un estado emocional positivo o confortable resultante de las experiencias laborales de las personas, sino como un constructo global que abarcaría la calidad del compañerismo, la supervisión, las oportunidades de promoción, entre otras.

En esta misma línea, Molinier (2019) profundiza la lectura sobre los límites del reconocimiento institucional al introducir la noción de “trabajo invisible” para dar cuenta de aquellas tareas que no necesariamente son prescriptas o cuantificables, pero que de igual manera sostienen la dinámica organizacional.

Cuando la relación entre el sujeto y su entorno laboral transita un conflicto, entrarían en juego **factores psicosociales** en el trabajo definidos como “experiencias y percepciones de los trabajadores acerca de la interacción entre elementos organizacionales, condiciones de la tarea y características individuales, que tienen consecuencias tanto negativas como positivas sobre las personas y las organizaciones” (Kalimo, 1988). Desde la perspectiva del autor Prado (2016), los factores psicosociales “corresponden a los elementos derivados de fenómenos macroeconómicos, políticos y sociales que tienen la potencialidad de influir de forma positiva o negativa en variables psicológicas; ya sea de manera individual o colectiva, en las relaciones interpersonales y vida comunitaria.” Para explicar la dinámica del desequilibrio entre exigencias y recursos organizacionales, se incorpora el modelo de demandas y recursos laborales de Bakker y Demerouti (2013).

De acuerdo con lo mencionado - en el párrafo precedente -, “cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresas y organizaciones tienden a configurarse como disfuncionales provocarían respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas psicofisiológicas de estrés y pasarían a convertirse en factores psicosociales de riesgo o de estrés” (Moreno, 2010). Así, el pasaje de factor a riesgo se daría cuando se conjugan altas demandas, bajo control, falta de reconocimiento u otros desequilibrios, tal como lo explican los modelos clásicos de estrés laboral.(Karasek, 1979; Martínez-Mejía, 2022)

Por otro lado, el autor Neffa (2001), define a los **riesgos psicosociales** en el ambiente laboral como a las condiciones propias del proceso laboral (como la organización, el tiempo, la remuneración o el uso de tecnologías) que, junto con los riesgos ambientales incidirán directamente en la salud y en el desempeño de los trabajadores. Estas condiciones parecen interactuar - desde la perspectiva del autor - con las relaciones sociales en el entorno laboral y,mediante mecanismos psicológicos y fisiológicos, podrían afectar tanto el bienestar físico y mental como la productividad y la competitividad de la empresa.

Es importante tener en consideración la perspectiva de Prado (2016), quien define a los **riesgos psicosociales** como los elementos que rodean el ámbito laboral, y resultarían derivados de fenómenos socioeconómicos, políticos y sociales, cuya presencia o ausencia tiende a resultar susceptible de causar perjuicio en las dimensiones psicofisiológica, cognoscitiva, afectiva y conductual; con impacto integral en la salud, el desempeño y la calidad de vida de las personas.

Finalmente, el quiebre definitivo decanta en la **rotación temprana voluntaria**,, la cual resulta en “el retiro voluntario o involuntario de una organización” (Robbins, 2005), y se relacionaría con la satisfacción en el trabajo y con las recompensas que suministraría la organización, de tal forma que los individuos altamente satisfechos tenderían a pertenecer a la misma organización (Porter y Steers, 1973). En concordancia con la teoría de Robbins, Perez Porto y Merino (2014) conceptualiza la rotación laboral como el proceso de flujo y sustitución de trabajadores en una empresa, el cual se desencadena cuando los empleados frenan sus funciones y son reemplazados por nuevo personal. Asimismo, al analizar la dinámica de la rotación laboral, Anido (2020) sostiene que la rotación voluntaria involucra no solo la salida del empleado, sino también los tiempos y costos del reemplazo, los cuales se ven influenciados por factores tanto internos como externos a la organización. Para comprender el proceso acumulativo de desencanto que antecede a la renuncia, Cordova Canova (2024) propone un modelo explicativo de la anomia organizacional y la intención de renunciar.

Objetivo general

Identificar los factores psicosociales que influyen en la decisión de jóvenes adultos de entre 25 a 30 años de abandonar de manera temprana su empleo en organizaciones privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en los años 2023/2026.

Objetivos específicos

1) Caracterizar la relación entre satisfacción laboral y la intención de rotación de jóvenes de 25 a 30 años, en CABA, en los años de 2023/2026.
2) Analizar el impacto del entorno laboral inestable sobre la construcción de la identidad profesional y la salud mental de un rango de trabajadores de 25 a 30 años en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el periodo 2023/2026.
3) Describir la influencia de los factores y riesgos psicosociales en la salud y el bienestar de los jóvenes trabajadores de 25 a 30 años en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en 2023/2026.
4) Explorar el rol del estrés laboral y la carga emocional en la intención de abandonar el trabajo en jóvenes de 25 a 30 años en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en 2023/2026.

Hipótesis

Los factores psicosociales presentes en el entorno laboral, como la carga emocional, el estrés, las condiciones adversas de trabajo y el desarrollo de riesgos psicosociales, influyen de manera significativa en la decisión de los jóvenes adultos de 25 a 30 años de abandonar su empleo en organizaciones privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, durante el periodo 2023 a 2026.

Alcances y Limitaciones

El presente trabajo de investigación se enfoca en el estudio exploratorio y descriptivo de los factores psicosociales y su incidencia en la rotación laboral temprana de jóvenes adultos de entre 25 y 30 años. En cuanto a su delimitación geográfica, el análisis aborda de forma exclusiva a sujetos que desempeñan o se han desempeñado en organizaciones del sector privado dentro del ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Temporalmente, la investigación se contextualiza dentro del periodo 2023-2026.

Desde la perspectiva metodológica, el alcance de esta investigación busca comprender

en profundidad las limitaciones propias de los significados, las vivencias subjetivas y los procesos de sufrimiento o de satisfacción que los propios actores asignan a sus trayectorias laborales y a la decisión de abandonar el propio empleo.

Las limitaciones de esta investigación, se vincularían con el tamaño y la naturaleza de la muestra. Al tratarse de un muestreo no probabilístico e intencional, los hallazgos e interpretaciones no podrían hacerse extensivos a la totalidad de la población de jóvenes adultos de CABA.

Finalmente, se reconoce una limitación instrumental, dado que los datos recolectados mediante las entrevistas semidirigidas dependerían de la capacidad de introspección y de la libre declaración de los entrevistados al recordar sus experiencias pasadas.

Desarrollo Metodológico

La presente investigación posee un diseño cualitativo observacional y transversal, orientado a describir fenómenos laborales en su contexto natural sin manipulación de variables. Según el autor Hernández Sampieri (2010) una investigación cualitativa, es utilizada para que el investigador se forme creencias propias sobre el fenómeno estudiado, como lo sería un grupo de personas únicas o un proceso particular

El desarrollo metodológico se considera de tipo bivariado, dado a que se analizan dimensiones de la experiencia laboral que influyen en la rotación temprana voluntaria y en los riesgos psicosociales. Las mismas serán, las condiciones de trabajo, tales como la carga laboral, la modalidad de trabajo, la organización de las tareas y la posibilidad de vincular la vida laboral y personal; el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, contemplando el feedback recibido y la valoración del desempeño. Seguidamente se considera el clima y las relaciones laborales, incluyendo el vínculo de superiores y compañeros, el apoyo recibido y el sentido de pertenencia; el bienestar psicológico, considerando las experiencias de estrés, agotamiento y satisfacción laboral; y el significado atribuido al trabajo y las motivaciones que podrían llegar a propiciar la permanencia o el abandono del empleo.

La unidad de análisis está conformada por el universo de trabajadores de 25 a 30 años, empleados en organizaciones privadas de CABA. La muestra será no probabilística e intencional, compuesta por 6 participantes voluntarios seleccionados según su capacidad para aportar información relevante para los objetivos de estudio. Según la conceptualización metodológica del autor Hernández Sampieri (2010) el tipo de muestreo de la presente investigación de tesina se elige deliberadamente, ya que en la investigación cualitativa el interés no radica en la representatividad estadística, sino en la profundidad de los significados

que los sujetos pueden ofrecer.

Los datos se recolectarán mediante entrevistas semidirigidas, definidas por Hernández Sampieri (2010) como aquellos dispositivos que se basan en una guía de asuntos o preguntas donde el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Este tipo de instrumento facilita captar las perspectivas subjetivas de la experiencia laboral de los participantes.

El procedimiento incluye la selección de participantes, la realización de las entrevistas individuales mediante grabaciones de audio y su posterior procesamiento. Para optimizar el registro de las transcripciones, se utilizó una herramienta de inteligencia artificial Gemini, como apoyo técnico, cuyos borradores fueron revisados y corregidos manualmente para asegurar la fidelidad y validez del texto transcrito. Posteriormente, el análisis de la información para identificar patrones, significados y relaciones entre riesgos psicosociales y el abandono laboral.

Por otro lado, para garantizar la ética en esta investigación se implementará, un consentimiento informado, donde se explicarán los objetivos del estudio y la confidencialidad. Adicionalmente la información será codificada y de carácter anónimo, para proteger la identidad de los participantes. Los datos recolectados se utilizarán sólo con fines académicos. Siguiendo a los autores Roussos, Braun y Olivera, J. (2012) en su estudio “Conducta responsable para investigación en psicología”, es necesario asegurar el conocimiento de los sujetos acerca de sus derechos, incluyendo el de retirarse en cualquier momento de la investigación, y el de la revisión de la confidencialidad y del manejo de los datos referidos a ellos.

Finalmente, de acuerdo a los autores Hernandez Sampieri, Collado y Baptista (2010), en los estudios cualitativos la ética no se limita a un momento del proceso, sino que atraviesa toda la investigación, promoviendo una relación de respeto, confianza y reciprocidad con los sujetos que colaboran en el estudio

Capítulo I - El trabajo como construcción subjetiva y social

El primer capítulo se detendrá a profundizar en las dimensiones teóricas que conceptualizan al entorno laboral como una trama donde coinciden los determinantes macroeconómicos, procesos organizacionales y la búsqueda individual de realización e identidad.

1.1 La centralidad del empleo en la configuración de la subjetividad y las funciones latentes del trabajo

El autor Barra Almagiá (1998) afirma que en las sociedades capitalistas, el empleo se convirtió prácticamente en la forma de referencia del trabajo. Este configuraba, y configura, la manera en que las personas estructuran el tiempo cotidiano y establecen relaciones interpersonales. De este modo, el empleo genera un marco de referencia que proporciona identidad al individuo al mismo tiempo que lo inserta en las dinámicas del mercado.

En este sentido, Ashforth y Schinoff (2016) sostienen que *los individuos necesitan de una identidad situada, es decir, una comprensión clara de quienes son en su contexto inmediato para poder tener la posibilidad de desenvolverse.* Desde esta perspectiva, el trabajo constituye uno de los principales contextos donde los individuos construyen una comprensión de sí mismos y encuentran un lugar desde el cual definirse. En la misma línea de pensamiento, los autores señalan que *la identidad, en su esencia, hace referencia a la autodefinición del individuo, es decir, a la forma en que responde a la pregunta: ¿quién soy? o ¿quiénes somos? (*Ashforth & Schinoff 2016*)*

Además, ya no es solo hacer el trabajo de forma mecánica, asumir un tiempo para poderlo hacer, sino también *una serie de vínculos como las relaciones sociales que se gestan cuando se realiza un trabajo, la satisfacción de haber realizado una labor que se considera gratificante, el crecimiento personal, entre otras.* (Barra Almagiá, 1998). En concordancia con ello, Ashforth y Schinoff (2016) afirman que *las personas en las organizaciones, como en cualquier ámbito social, necesitan tener una comprensión razonablemente clara de quiénes son y de cómo encajan en el entorno que las rodea*, destacando que la experiencia laboral también constituye un espacio donde las personas buscan comprender quiénes son y cómo se insertan dentro de un grupo social.

Asimismo, Ashforth y Schinoff (2016) determinan que los individuos desarrollan múltiples identidades en las organizaciones, que van desde identidades sociales basadas en los grupos colectivos (por ejemplo, equipo, ocupación y organización) y categorías (género y

edad) hasta identidades personales basadas en atributos idiosincrásicos que los tipifican como individuos (por ejemplo, perfil de personalidad, recuerdos, sentido del humor). Estos autores, a partir de la teoría de la autocategorización, señalan que las identidades sociales y personales se encuentran en tensión, ya que cuando una entidad adquiere prominencia, las identidades personales pueden verse relegadas.

Para comprender el impacto de esta dinámica, resulta indispensable identificar el valor que posee el trabajo desde el punto de vista de la salud y la constitución psíquica del sujeto. El autor Kalimo (1988) plantea que *el trabajo, otorga la certeza subjetiva de pertenecer a un sector de la sociedad que se considera importante, necesario y valioso. En segundo lugar, el trabajo actúa como un medio social regulador, que le permite al individuo encontrar un lugar donde interactuar con los demás, orientándose hacia ciertas metas y obteniendo apoyo dentro de una red de relaciones interpersonales.*

Por otro lado, Dejours (2024) sostiene que el trabajo no puede comprenderse únicamente desde su dimensión productiva, sino también desde una dimensión subjetiva, en la que el trabajador compromete aspectos de su identidad y de su experiencia personal.

Siguiendo esta línea de pensamientos, el autor Dubar (2000) plantea al trabajo como un elemento socializador, que ha pasado de ser meramente un instrumento creador de riqueza en el binomio trabajador-consumidor, a tener una ética y valoración profesional desde la cual el individuo se expresa y relaciona íntimamente con su personalidad. El autor Florence Osty (2008) amplía esta idea del *valor intrínseco de la profesión, destacando que a través de la actividad laboral el individuo quiere encontrar legitimidad dentro de la sociedad en la que vive, pertenencia e identidad común con el colectivo profesional al que se adscribe y, por último, la autorrealización personal.*

Ante este panorama, surge el interrogante: ¿Cuáles son los factores intrínsecos de la dinámica laboral que operan en dicha inserción y en el sostén de la estructura psíquica del individuo? Para responder a esta pregunta, resulta necesario recurrir a la teoría de la autora austríaca Marie Jahoda (1982) quien argumenta que más allá de la función manifiesta del trabajo, asociada a la retribución económica y la subsistencia material, el empleo formal provee de manera implícita una serie de categorías socializadoras que actúan como pilares de la subjetividad.

Siguiendo con este punto, los autores Paul y Moser (2009) sostienen que, si el empleo resulta ser una fuente de bienestar, la compensación económica es solo una de las varias razones por las cuales las personas buscan trabajar. La teoría que resultaría más citada sobre este tema es el modelo de privación latente de la autora Jahoda, entendido como el único

modelo psicológico teórico creado para responder a la pregunta de si el empleo es beneficioso para la salud mental y por qué.

El referido modelo propone que el empleo no solo proporciona una función manifiesta, es decir, un ingreso económico que asegura la supervivencia física del empleado, sino que también proporciona cinco funciones latentes que la esencia del trabajo incorpora en el vínculo particular y directo con los empleados (Karsten, I. et al. Citan a la autora Jahoda, 1982):

- *Estructura del tiempo : cuando la estructura del tiempo impuesta externamente por el empleo se rompe, la enorme cantidad de tiempo disponible se convierte en un "regalo trágico", provocando emociones negativas y un deterioro de la salud mental*
- *Contacto social : estos contactos sociales no solo son importantes para las personas solteras, sino también para las personas con familia, porque amplían el horizonte social de una persona más allá de los estrechos límites de las relaciones familiares.*
- *Propósito colectivo se refiere a la sensación de ser útil para los demás y llevar una vida significativa. Es la percepción de que uno es parte de proyectos colectivos que trascienden la existencia individualista restringida de uno y le dan un significado más profundo.*
- *Estatus se refiere a las experiencias de ser valorado y apreciado por las personas que rodean a una persona y por la sociedad en general. Según el modelo de privación latente, estar empleado y ganar el propio dinero confiere cierto estatus.*
- *Actividad: los humanos tienden a estar inactivos si no se les plantean metas externas que los impulsen a la actividad. El empleo plantea regularmente tales metas y, por lo tanto, mejora el bienestar psicológico.*

Sin embargo, esta búsqueda de autorrealización e identidad a través del empleo, introduce una problemática en los jóvenes adultos. Al ingresar al mercado laboral con tan altas expectativas de desarrollo y reconocimiento, el individuo se confronta con realidades organizacionales que están caracterizadas por la inestabilidad y precarización de las condiciones de contratación. Es en esta disfuncionalidad del entorno laboral, donde se produce el quiebre en la atribución de sentido de la tarea.

A partir de este escenario, el autor Kalimo (1988) advierte que cuando las presiones del medio corporativo comienzan a superar las posibilidades de adaptación del sujeto, comienzan a darse las primeras manifestaciones de deterioro psíquico y somático.

1.2 La psicodinámica del trabajo: El “trabajar” como transformación subjetiva y la dinámica del reconocimiento

Desde la perspectiva de la psicodinámica del trabajo, el trabajo ocupa un espacio fundamental para el desarrollo de la subjetividad del individuo. El autor Dejours (2024) plantea que el trabajo actúa como mediador entre el individuo y la organización social, encontrándose en el centro de procesos esenciales vinculados a la salud mental, relaciones sociales y la producción de conocimiento. Al respecto, Dejours afirma que:

> *Mientras que las condiciones de trabajo repercuten en la salud del cuerpo, la organización del trabajo tiene efectos en el funcionamiento psíquico de los individuos. Así, cuando se trata de la salud mental, la atención ya no debe centrarse en las condiciones de trabajo, porque “las modificaciones en la salud mental en el trabajo -el aumento de las patologías mentales y la aparición de nuevas entidades clínicas- tienen su origen en los cambios en la organización del trabajo” (Duarte y Dejours, 2019, p. 3)*

Otro aspecto relevante que plantea Dejours (2024) es la diferencia entre el trabajo prescripto, entendido como las tareas formalmente establecidas por la organización, y el trabajo real, que comprende el esfuerzo, el ingenio, el sufrimiento y los recursos personales que cada trabajador desarrolla frente a la realización de su tarea. Es así como trabajar implica *salvar la distancia entre lo real y prescripto* (Dejours, 2014).

En esta línea, el autor - citado en párrafo precedente - introduce el concepto “trabajar” para referirse a la dimensión invisible y subjetiva del trabajo, la que no se ve (el esfuerzo, el ingenio, el sufrimiento) y no se puede medir ni cuantificar. Corresponde a todo lo que se despliega en el plano de lo invisible. Dicha dimensión compromete la propia personalidad, la originalidad, la singularidad y, asimismo, demuestra el empeño en superar los fracasos que la realidad del trabajo opone al dominio, por lo que se convierte en una promesa de transformación. Por estas consideraciones podemos introducir la idea de que el trabajo se convierte en un espacio privilegiado para la construcción de la identidad y subjetividad de cada individuo.

Este proceso dinámico de estructuración del self no ocurre de manera aislada. Los autores Ashforth y Schinoff (2016) determinan que se define en constante contraste con el entorno laboral, tal como lo define Watson (2009, como se citó en Ashforth & Schinoff, 2016), el *trabajo de identidad consiste en establecer tanto quién es uno como quién no es (a los ojos de uno mismo y de los demás)*. De esta forma, la construcción de la identidad laboral se convierte en un constante diálogo reflexivo en el que el individuo busca responder a interrogantes como:

¿Qué significa ser un empleado en esta organización? ¿Qué significa ser miembro de esta empresa? ¿Cómo resuenan este trabajo y este rol más amplio con la forma en que me veo a mí mismo y con la forma en que quiero verme?

Las exigencias del trabajo generan, además, una transformación subjetiva. Al enfrentarse a problemas, obstáculos y situaciones imprevistas, las personas se ven obligadas a desarrollar nuevas habilidades que les permitan sobrellevar y superar diferentes emergentes o eventualidades. Como afirma Dejours (2024) los trabajadores no salen indemnes de esta experiencia: el trabajar contiene un poder de cambio, y todos se transforman trabajando. Para dar sentido a estos desafíos, Ashforth y Schinoff citan a Kira y Balkin (2014) definiendo que *los sujetos no asumen un rol pasivo; por el contrario, a medida que los individuos lidian con una identidad situada, pueden buscar información de manera proactiva y moldear sus tareas, roles y relaciones para adaptarse mejor a su yo deseado*. Este rol demuestra que los individuos pueden sentir, comportarse y/o pensar su camino hacia la construcción de una identidad internalizando el quehacer diario hasta transformarlo en una dimensión del propio autoconcepto.

En este marco de consideraciones, la transformación no ocurre exclusivamente en el plano psíquico, sino que incluye a la totalidad de la persona. El trabajo moviliza el cuerpo, las emociones y la inteligencia práctica de cada uno. Por tal motivo, el trabajo implica no solo responder a demandas de la organización sino a las propias demandas personales de cada empleado, las cuales se encontrarían vinculadas a la necesidad psicológica de validación externa. *El sujeto requiere que su esfuerzo sea visibilizado, enfrentado en última instancia a la necesidad de saber ¿Cómo se llega a ser un ejemplar de este yo deseado?* (Ashforth, 2014, p.23.). En este último punto, los autores referidos precedentemente encuentran que la construcción de la identidad y el reconocimiento se unen de manera definitiva, y el entorno de trabajo proveería los espejos institucionales y sociales indispensables para consolidar la transformación subjetiva del trabajador.

¿Qué dimensiones del reconocimiento ayudan a la construcción de la identidad profesional? Para dar respuesta a este interrogante, se retoma el posicionamiento del autor francés Christophe Dejours (2024), quien establece la delimitación de que *la construcción de la identidad laboral se encuentra ligada a la dinámica del reconocimiento. Este reconocimiento se materializa a través de dos juicios fundamentales que actúan como validadores externos de la subjetividad del empleado: el juicio de utilidad y el juicio de belleza*.

Por un lado, el juicio de utilidad incorpora la significación propia de la *utilidad económica, social o técnica de la contribución realizada por un sujeto a la organización del trabajo* (Dejours, 2024). Dicho juicio instala una valoración que resulta importante para el empleado, porque le confiere un estatus en la organización en la cual trabaja, y más allá de

ello, también asigna un estatus en la sociedad. Es también la condición para acceder no solo a un salario, sino también a la esencia de los derechos sociales.

A diferencia del juicio de utilidad, emitido por supervisores o jefes, el juicio de belleza se enuncia a partir de los pares. El autor Dejours (2024) lo describe como *una connotación de la conformidad del trabajo cumplido con las reglas del arte y las reglas del oficio.* Su impacto sobre la identidad es considerable. Christophe Dejours plantea que desde el reconocimiento de los pares, un trabajador accede a la pertenencia, pensándola a la misma como pertenencia a un equipo, a un colectivo, a una comunidad de oficios.

Por lo tanto, la vinculación de ambas dimensiones del reconocimiento permite enlazar la experiencia singular del "trabajar" con la esfera colectiva que articula el hacer individualizado y socializado. Es a través de la articulación entre la utilidad reconocida por la organización y la belleza validada por los pares, que el empleado logra reducir la distancia entre su esfuerzo invisible y las demandas institucionales. Este circuito de validación externa es el que tiende a dotar de sentido a la autorrealización y la consolidación de la identidad profesional.

1.3 Expectativas de desarrollo frente a la realidad socio-laboral contemporánea

En la actualidad, las expectativas que los jóvenes adultos construyen sobre su trayectoria laboral tienden a incluir posibilidades de crecimiento profesional, reconocimiento, estabilidad y desarrollo personal. Sin embargo, dichas aspiraciones entrarían en tensión con las condiciones del mercado laboral caracterizado, este último, por la incertidumbre y la inestabilidad de los vínculos laborales. Tal como mencionan los autores Ramos y Peiró (2014), *los cambios del mercado afectan a los propios trabajadores, sea a través de las experiencias de desempleo, de inseguridad laboral, o de las respuestas o nuevos retos, demandas y riesgos del trabajo.*

En este contexto, los autores consultados para el presente trabajo sostienen que las organizaciones enfrentan el gran desafío de transformarse en espacios que no solo garanticen la productividad necesaria para la mejora de la empresa, sino que también deban procurar garantizar el bienestar de sus empleados, entendiendo al bienestar como un *estado dinámico de la mente que se caracteriza por un grado razonable de armonía entre las facultades, las necesidades y las expectativas del trabajador y las exigencias y oportunidades del medio ambiente* (Kalimo, 1988). Con base en ello, Ramos y Peiró (2014) afirman que las organizaciones laborales no pueden limitarse exclusivamente a evitar el malestar en sus trabajadores, sino que deben *promover el bienestar de los trabajadores, centrado también en las oportunidades de desarrollo personal*.

Sin embargo, llevando estas argumentaciones al contexto contemporáneo argentino, dentro del área laboral se presentan importantes desafíos tanto para los empleados como para

los empleadores. De acuerdo con Jiménez et al. (2024), el ciclo económico de las organizaciones afectaría en mayor medida a los jóvenes, dado que durante las recesiones y crisis económicas, las pérdidas de empleo formal resultaron significativas.

Asimismo, los resultados del estudio de estas autoras (Jiménez et al., 2024) muestran un campo de consideraciones por el cual los jóvenes enfrentan obstáculos no solo para acceder al empleo formal sino también para permanecer en él. Dicha situación puede vincularse con una inserción laboral en puestos de menor calidad y calificación, incluso cuando se trata de empleos registrados. Estas condiciones generan una tensión entre las expectativas de desarrollo profesional y las oportunidades efectivamente disponibles en el mercado laboral, lo que conlleva un campo de expectativas con bajo nivel de satisfacción hacia las condiciones emergentes.

Esta realidad puede comprenderse a partir de los aportes del autor Bauman (2000), quien sostiene que el pasaje desde una modernidad sólida hacia una modernidad líquida, transformó la relación de las personas con su trabajo. Mientras que en la modernidad sólida, el empleo representaba una fuente de estabilidad económica y posibilidad de construir un proyecto de vida a largo plazo, en la modernidad líquida actual, tienden a predominar las trayectorias laborales más flexibles, inestables y transitorias. Bauman afirma que la franja *de tiempo llamada "futuro" se acorta, y el lapso total de una vida se fragmenta en episodios que son manejados "de a uno por vez" (Bauman, 2000).* Además el autor agrega que *las virtudes de cada episodio deben quedar demostradas y ser consumidas totalmente antes de que finalice y el próximo comience. En una vida regida por el principio de la flexibilidad, las estrategias y los planes de vida solo pueden ser a corto plazo (Bauman, 2000, p.147).*

Frente a este escenario de incertidumbre e inestabilidad, las organizaciones deben tomar un rol activo procurando fomentar la permanencia de sus empleados. En este sentido, los autores Ramos y Peiró (2014) plantean que, desde la Psicología Organizacional Positiva, las líneas de desarrollo en la gestión buscarían fomentar el fortalecimiento de la autoeficacia profesional y el engagement como aspectos fundamentales para la productividad, el compromiso organizacional y el desarrollo profesional de los trabajadores. De esta manera, podríamos entender que las personas tienden a permanecer en organizaciones que les permitan desplegar su perfil profesional y visualizar oportunidades de crecimiento a futuro.

Al vivir en una sociedad que cambia constantemente, la permanencia de jóvenes en una organización ya no depende solo de la posibilidad de acceder a un trabajo sino también de que este responda a las expectativas que estos tienen sobre su potencial trayectoria laboral. Como corolario de estas reflexiones se puede concluir que cuando el trabajo ofrece oportunidades de desarrollo profesional, aprendizaje y bienestar, es más probable que los

trabajadores se comprometan con la organización y se puedan afianzar las bases para proyectar un futuro en el mismo ecosistema de permanencia.

Por el contrario, cuando las organizaciones no logran sintonizar con las expectativas que los trabajadores sostienen en la construcción de su propia trayectoria laboral, puede generarse una brecha entre el proyecto profesional que imaginan y la experiencia que efectivamente viven dentro de la organización. Dicha discrepancia implica un distanciamiento respecto al trabajo y puede influir en decisiones de permanencia o rotación laboral.

Un aporte muy interesante para comprender estas dinámicas, es el llevado a cabo por la autora argentina, Claudia Jacinto. La autora sostiene que *ingresar al mercado de trabajo no puede considerarse como un "momento", ya que es un prolongado y complejo camino hacia un empleo estable, si es que finalmente este llega, que configura un proceso de transición más o menos largo, más o menos calificante (2010).* Esta perspectiva permite comprender que la inserción laboral ya no constituye el inicio de una carrera lineal y estable, sino un proceso atravesado por múltiples transiciones, cambios y períodos de incertidumbre.

Asimismo, la autora señala que *la transición laboral se caracteriza, entonces, por la diversidad, la inestabilidad y la precariedad de las experiencias laborales (Jacinto, 2010)*, producto tanto de las transformaciones propias del mercado laboral como de la propia exploración de la juventud. En consecuencia, las primeras experiencias laborales se desarrollan en un escenario donde la permanencia en un mismo empleo deja de ser la norma y las trayectorias profesionales se vuelven cada vez más discontinuas.

En esta línea, Jacinto (2010) destaca que *existe abundante evidencia empírica internacional que señala la habitualidad de las rotaciones entre empleo-desempleo-inactividad entre los jóvenes y que la rotación ha sido señalada como uno de los factores centrales que contribuyen al mayor desempleo de los jóvenes frente a los adultos.* De la misma manera, basándonos en evidencia latinoamericana*, los jóvenes consiguen ocasionalmente trabajar con más facilidad que los adultos, también lo pierden con mayor facilidad* (OIT, 2006, citado en Jacinto, 2010). Estas dinámicas muestran que la movilidad laboral en los primeros años de la vida profesional responde tanto a las condiciones de precariedad del mercado de trabajo como a la búsqueda de oportunidades que permitan construir una trayectoria laboral acorde con las expectativas de desarrollo y crecimiento profesional.

La elevada rotación laboral que caracteriza a los jóvenes adultos ha sido explicada tradicionalmente como el resultado de una elección voluntaria, asociada a la búsqueda de experiencias laborales acordes con los propios intereses, capacidades y expectativas. Al igual que Jacinto, el autor Pablo Ernesto Pérez coincide en que los jóvenes suelen cambiar de empleo hasta encontrar aquel que mejor se adapte a sus preferencias y proyecto profesional (Pérez, 2015).

Estos autores plantean que l*a idea por detrás es que los jóvenes tendrían una suerte de "moratoria social", entendida como una etapa en la cual demoran - mientras estudian, se preparan y experimentan- su asunción de roles adultos.* (Pérez & Busso, 2015)

Sin embargo, esta explicación podría resultar insuficiente para comprender la complejidad que conlleva la trayectoria laboral de los jóvenes contemporáneos. Perez (2015) señala que la denominada "moratoria social[1]" no se encontraría al alcance de todos los jóvenes.

En consecuencia, estos aportes permiten comprender la naturaleza compleja de las decisiones y que la rotación laboral juvenil respondería a una combinación de factores individuales y contextuales. Si bien algunas personas deciden cambiar de empleo, por la precariedad, incertidumbre y la inestabilidad del mercado laboral, otros lo deciden para buscar organizaciones que ofrezcan mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo.

[1] La *moratoria social* (Margulis & Urresti, 1996; Pérez & Busso, 2015) refiere a un periodo de tolerancia institucional y cultural que permite a ciertos sectores juveniles postergar la asunción plena de roles adultos estables para explorar alternativas de estudio, formación e inserción laboral. En este estudio se constata que dicha moratoria no opera de forma homogénea, sino que está condicionada por el origen socioeconómico.

Capítulo II - Factores psicosociales y organización del trabajo

2.1 Conceptualización y dimensiones del factor psicosocial en el trabajo

Uno de los primeros consensos internacionales para abordar los factores psicosociales en el trabajo fue la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1986. El informe “Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención” advirtió que *los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos* (OIT, 1986).

En esta misma línea, Moreno y Garrosa *(2013)*, sostienen que:

> *Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo. (p. 8)*

Esta definición permite comprender que los factores psicosociales no dependen exclusivamente de las características individuales del trabajador ni únicamente de la organización, sino que surgen de la interacción entre ambos. En consecuencia, constituyen un fenómeno dinámico en el que las condiciones laborales, las demandas organizacionales y los recursos personales se articulan de manera permanente. En esta misma línea, Uribe-Prado (2016) destaca que dichos factores forman parte de la organización cotidiana del trabajo y atraviesan la totalidad de la experiencia laboral, independientemente de si sus consecuencias resultan favorables o desfavorables.

Asimismo, la Superintendencia de Riesgos del Trabajo de la Argentina (2019), en el informe “*Manual de Buenas Prácticas sobre Salud Mental en el Trabajo: Evaluación de Factores Psicosociales*” plantea que los factores psicosociales pueden clasificarse de acuerdo con distintos niveles de la organización laboral. En primer lugar, aquellos vinculados a las características de la empresa, como su dimensión, ubicación, actividad, imagen institucional y diseño del espacio de trabajo. En segundo lugar, los relacionados con las características del puesto, que incluyen tanto las condiciones del ambiente físico (por ejemplo, iluminación, ruido o temperatura) como aspectos propios de la tarea, entre ellos la carga mental, la autonomía, el contenido del trabajo y las posibilidades de participación. En tercer lugar, se identifican factores asociados a la estructura organizacional, tales como la definición del rol, las relaciones interpersonales y el interés de la organización por sus trabajadores. Finalmente, destacan la

importancia de los recursos humanos, y, especialmente, de los niveles de comunicación dentro de la organización, por su influencia sobre la salud y el bienestar de los empleados.

Tradicionalmente, el análisis de estas condiciones se focalizó de manera prioritaria en sus efectos patológicos. Como plantean Gómez y Abello-Llanos (2014), la organización disfuncional del trabajo suele manifestarse inicialmente de forma intangible a través de reacciones de estrés, las cuales comprometen dimensiones emocionales, cognitivas, conductuales y fisiológicas del individuo. Los autores señalan:

> *Los efectos adversos de la organización del trabajo son más intangibles e inespecíficos, se expresan en el individuo como reacciones de estrés-distrés en el trabajo y se manifiestan a través de diversos mecanismos emocionales (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía), cognitivos (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones), conductuales (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia en el trabajo y riesgos innecesarios) y fisiológicos (reacciones neuroendocrinas). (2014, p.358)*

Esta caracterización de los efectos adversos evidencia como las condiciones de trabajo inadecuadas impactan de forma integral la salud y la conducta del empleado. Sin embargo, para lograr un abordaje metodológico e interpretativo más amplio, resulta importante trascender la perspectiva patológica e incorporar una visión donde las condiciones laborales también puedan actuar como promotoras de salud y satisfacción.

En los últimos años, la conceptualización de los factores psicosociales ha evolucionado hacia perspectivas más generales. En este sentido, Martínez-Mejía (2023) sostiene que resulta insuficiente comprender estos factores únicamente desde una lógica de riesgo, ya que pueden manifestarse tanto de manera negativa como positiva dentro de las instituciones. Desde esta perspectiva, propone entenderlos como un espectro continuo, en el cual las condiciones laborales pueden progresar desde factor de riesgo y riesgos psicosociales hasta factores de protección y protectores psicosociales, dependiendo de la forma en que se organicen y gestionen las condiciones de trabajo.

Martínez-Mejía (2023) señala que los factores psicosociales constituyen las condiciones presentes en el entorno laboral que, por sí mismas, no son necesariamente perjudiciales ni beneficiosas. Su impacto dependerá de la interacción entre las características de la organización, las demandas del trabajo y los recursos disponibles para afrontarlas. De este modo, una misma condición organizacional puede transformarse en un factor protector cuando favorece el bienestar de los trabajadores o, por el contrario, convertirse en un factor de riesgo cuando incrementa la probabilidad de afectar su salud física, mental y social.

Además, Martínez-Mejía (2023) destaca la importancia de que las organizaciones no centren sus intervenciones únicamente en la reducción de los riesgos psicosociales, sino también en el fortalecimiento de aquellos recursos que actúan como factores protectores.

A partir de esta definición, se entiende que si una empresa descuida estas relaciones, daña la salud y la productividad de sus empleados. En esta misma línea, los autores Daza y Bilbao, citados por el autor Moreno y Garrosa (2013), explican que los factores son las condiciones del trabajo vinculadas a la organización, al contenido de las tareas y la ejecución de las mismas, lo cual tiene - en conjunto - la capacidad potencial de afectar el bienestar físico, psíquico o social del trabajador.

Los autores aclaran que *cuando tales condiciones son adecuadas, facilitan el trabajo, el desarrollo de las competencias personales laborales y los altos niveles de satisfacción laboral, de productividad empresarial y de estados de motivación en los que los trabajadores alcanzan mayor experiencia y competencia profesional.* (Moreno y Garrosa, 2013, p. 8)

De este modo, elementos cotidianos como la propia cultura de la empresa, sus tipos de liderazgo o el clima laboral son factores presentes en cualquier organización, que pueden generar un entorno agradable o no. Por eso *los factores psicosociales se definen como factores organizacionales que pueden dar lugar tanto a consecuencias positivas como negativas*. (Moreno y Garrosa, 2013)

El problema aparece cuando estas condiciones fallan o se organizan mal. Cuando los factores se vuelven disfuncionales, es decir, cuando provocan respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas psicofisiológicas del estrés, cambian de categoría y pasan a ser factores psicosociales de riesgo o de estrés. (Moreno y Garrosa, 2013)

En consecuencia, la delimitación conceptual de los factores psicosociales no debe entenderse de manera estática, sino como un espectro dinámico que transita desde la promoción de la salud hasta la manifestación del riesgo.

2.2 La transformación del factor psicosocial en riesgo de estrés

Cuando las condiciones de la organización del trabajo dejan de ser solo variables del entorno y adquieren una característica disfuncional y persistente, se produce una transición. El factor psicosocial se convierte en un riesgo concreto para la salud del empleado. Remitiéndonos a la teoría del autor Neffa (2015), *los factores de riesgo psicosocial en el trabajo abarcan las interacciones entre el ambiente laboral, las características de las condiciones de trabajo, las relaciones entre los trabajadores y la organización, las características del trabajador, su cultura, sus necesidades y su situación personal fuera del trabaj*o.

Bajo esta perspectiva, estos factores de riesgo no operarían en el vacío. Por el contrario, el autor postula que:

> *Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo se refieren a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral vigente en empresas u organizaciones que se desenvuelven en un contexto histórico, económico y social determinado, y esencialmente a la configuración de los factores que incluye el proceso de trabajo (fuerza de trabajo, objetos, medios de trabajo) como factor determinante. (Neffa, 2015, p.43)*

Como consecuencia, cuando esta configuración del proceso de trabajo resulta hostil o desmedida frente a las capacidades de adaptación del propio sujeto, emergen *aquellos factores de riesgo para la salud que se originan en la organización del trabajo y que generan respuestas de tipo fisiológico (reacciones neuroendocrinas), emocional (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivo (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc.) y conductual (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, toma de riesgos innecesarios, etc.)* (Neffa, 2015)

Este conjunto de manifestaciones se conoce bajo la definición de “estrés”, el cual puede ser precursor de diferentes enfermedades. En el caso de los jóvenes adultos, el cuadro de desgaste cognitivo-emocional interfiere directamente en la proyección dentro de la empresa, transformando el espacio laboral en una fuente de malestar crónico que puede impactar en precipitar la decisión de abandonar tempranamente el empleo.

Las manifestaciones del estrés conllevan un conjunto de riesgos para la salud mental, física y social generados por las condiciones de empleo y por los factores organizacionales y relacionales, susceptibles de interactuar con el funcionamiento psíquico y mental, con impactos sobre la organización o empresa donde la persona se desempeña (Neffa, 2015).

Esta serie de variables de impacto sobre la organización y la permanencia laboral responde a que la transformación del factor psicosocial en un riesgo de estrés está mediada por determinantes tanto estructurales como individuales. Por un lado, Neffa (2015) destaca que las variables independientes o estructurales abarcan la intensificación de las cargas físicas y mentales producto de las nuevas tecnologías, las formas de gestión que imponen la competencia individualizada, las jornadas atípicas y la persistente amenaza de desempleo.

Por otro lado, intervienen determinantes individuales, donde la magnitud de la afectación depende del tiempo de exposición y de los recursos propios del trabajador. Desde el plano subjetivo, la persona sufre cuando percibe un desequilibrio entre las elevadas exigencias del puesto y su escaso margen de autonomía o latitud decisional (Karasek, 1979, citado en Neffa, 2015), o bien cuando juzga que las recompensas materiales, morales o simbólicas están severamente por debajo de su esfuerzo (Siegrist, 2013, citado en Neffa, 2015.)

Para delimitar los alcances que intervienen en la comprensión de la complejidad de esta transición y como el proceso laboral puede devenir en una fuente de estrés o enfermedad,

Neffa (2015) desarrolla siete dimensiones de los riesgos psicosociales en el trabajo. En primer lugar, la demanda psicológica y el esfuerzo requerido aluden a la cantidad, ritmo e intensidad de la tarea que configuran la carga psíquica y mental. Esta dimensión abarca la complejidad de resolver imprevistos, afrontar consignas contradictorias que enlentecen el trabajo, demandando un elevado esfuerzo cognitivo para procesar información, mantener la concentración y adoptar decisiones en contextos de responsabilidad e incertidumbre.

En segundo lugar, se sitúa el estrés, entendido como *el límite de la capacidad adaptativa o de resistencia del trabajador frente a los riesgos del proceso productivo, cuyo desequilibrio continuado predispone a la somatización o al desarrollo de enfermedades físicas y mentales (Neffa, 2015). A esto se suman las exigencias emocionales, las cuales movilizan procesos psíquicos vinculados con la inteligencia adaptativa y social. Según el autor, estas exigencias emergen con fuerza en el trato con clientes o usuarios, obligando frecuentemente al empleado a reprimir o negar sus propias emociones por temor a conflictos, violencia o al fracaso de su actividad.*

En contraposición a estas cargas, la autonomía en el trabajo representa la cuarta dimensión y constituye un elemento clave para darle sentido al trabajo y experimentar placer o realización personal. Neffa (2015) señala que la autonomía implica la libertad de ser actor de la propia trayectoria profesional, participar en las decisiones, utilizar y desarrollar las competencias individuales y tener perspectiva de progreso. Desde el enfoque psicológico, esta dimensión refleja el ideal de control sobre los procesos de trabajo y el grado de adecuación entre las habilidades del sujeto y las demandas reales de su puesto.

Por su parte, las relaciones sociales en el trabajo comprenden la red social en la que se inserta el individuo, abarcando vínculos con sus pares, la jerarquía y los usuarios. Un clima laboral estimulante requiere de apoyo social (compañeros) y técnico (superiores), así como del reconocimiento explícito del trabajo realizado. El autor Neffa (2015) advierte que estilos de liderazgo autoritarios o injustos convierten a la organización en un escenario de discriminación, acoso u hostigamiento, *ubicando la experiencia del trabajador en un continuo que oscila entre la integración plena al colectivo y la exclusión social.*

Asimismo, la sexta dimensión corresponde a los conflictos éticos y de valores, los cuales surgen de la discrepancia entre la ética del trabajador y las exigencias organizacionales. Estas tensiones se manifiestan cuando *los medios de trabajo son defectuosos; cuando el empleado es obligado a ocultar información, a realizar tareas que considera inútiles, o bien cuando es testigo de actos de violencia sin la posibilidad de intervenir, vulnerando su autoestima y generando vergüenza* (Neffa, 2015). Este conflicto involucra el choque entre el saber productivo e identidad del oficio y la lógica de rentabilidad impuesta por la empresa.

Finalmente, la inseguridad en la situación de trabajo y empleo constituye una dimensión determinante ligada a la precariedad, la falta de registro, la amenaza constante de despido o de reducción salarios y la falta de posibilidades de ascenso o de carrera. Neffa (2015) introduce que dicha incertidumbre genera temor ante las innovaciones tecnológicas o los cambios organizativos para los cuales no se recibió suficiente capacitación, erosionándose con ello la percepción de control de estatus sobre el presente y el futuro personal, y convirtiendo la gestión de la inestabilidad en uno de los mayores desafíos psíquicos y laborales de la actualidad por atravesar.

TABLA 1

Clasificación de los principales factores de riesgo psicosocial en el trabajo de la OIT

Contenido del trabajo	Contexto del trabajo
• **Problemas** relacionados con la fiabilidad, disponibilidad, adecuación y mantenimiento o reparación del equipo y las instalaciones.	• Comunicación **pobre**, **bajos** niveles de apoyo para la resolución de problemas y el desarrollo personal, **falta** de definición de objetivos organizativos.
• **Falta** de variedad y ciclos de trabajo **cortos**, trabajo **fragmentado** o **carente** de significado, **infrautilización** de las capacidades, **incertidumbre** elevada.	• **Ambigüedad** y conflicto de funciones, responsabilidad por otras personas.
• **Exceso** o **defecto** de carga de trabajo, **falta** de control sobre el ritmo, **niveles elevados** de presión en relación con el tiempo.	• **Estancamiento** profesional, **inseguridad**, promoción **excesiva** o **insuficiente**, salario **bajo**, **inseguridad** laboral, **escaso** valor social del trabajo.
• Trabajo en **turnos**, horarios **inflexibles**, horarios **impredecibles**, horarios **largos** o que **no permiten** tener vida social.	• **Baja** participación en la toma de decisiones, **falta** de control sobre el trabajo.
	• **Aislamiento** social y físico, **escasa** relación con los superiores, **conflicto** interpersonal, **falta** de apoyo social.
	• **Conflicto** entre el trabajo y el hogar, **escaso** apoyo en el hogar, **problemas** profesionales.

Nota: Adaptado de Estrés en el trabajo: Un reto colectivo (p. 18), por la Organización Internacional del Trabajo, 2016, Oficina Internacional del Trabajo.

2.3 Consecuencias de la exposición a factores psicosociales de riesgo

La exposición prolongada y no gestionada a factores psicosociales de riesgo en el trabajo desencadenaría procesos de tensión crónica que impactan de manera integral la salud del trabajador y la dinámica de la organización. Neffa (2015) señala que la vivencia sostenida de “alta tensión laboral” activa de forma persistente el sistema neuroendocrino y el eje hipotálamo-hipófisis-adrenal. Dicha respuesta sostenida de estrés incrementaría la liberación de cortisol, y se traduciría a mediano y largo plazo en alteraciones en el sueño, dolores crónicos y disfunciones del sistema inmunológico (Gómez & Abello-Llanos, 2014).

Desde la dimensión psicológica, la imposibilidad de ejercer control o autonomía sobre demandas laborales elevadas genera un gran deterioro de la salud mental del individuo. Las respuestas emocionales más frecuentes abarcan sintomatología ansiosa, estados depresivos, apatía, anhedonia y vivencias de alienación laboral (Gómez & Abello-Llanos, 2014).

Los efectos adversos del entorno psicosocial de riesgo impactan directamente en el comportamiento del trabajador. De acuerdo a los autores Gómez & Abello-Llanos (2014), es habitual observar la adopción de conductas de afrontamiento desadaptativas, tales como el incremento en el consumo de tabaco, alcohol y sustancias, el deterioro de los hábitos alimentarios y la propensión a asumir riesgos innecesarios en la ejecución de la tarea. Asimismo, la tensión acumulada suele traducirse en el deterioro de relaciones interpersonales, manifestándose en un aumento de irritabilidad, hostilidad y episodios de violencia o conflicto en el lugar de trabajo (Superintendencia de riesgos del trabajo, 2019).

En este contexto, la clasificación de factores de la OIT (2016) permite visibilizar que, cuando estas condiciones de riesgo se sostienen en el tiempo, el trabajador entraría en una fase de agotamiento donde los mecanismos individuales de afrontamiento se colapsarían. Rosales-García (2024), sostiene que este proceso de deterioro continuo se define como Síndrome de Burnout o desgaste profesional.

A diferencia del estrés agudo o puntual, el desgaste profesional deviene de un desequilibrio cronificado entre las demandas del puesto y los recursos de los que dispone el individuo (Kalimo, 1988).

Para comprender la naturaleza de dicha entidad, Gil-Monte (1999) define al burnout como *una respuesta al estrés laboral crónico integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse agotado.* El autor plantea tres componentes del Burnout:

1. Cansancio o agotamiento emocional: pérdida progresiva de energía, desgaste, fatiga.
2. Despersonalización: desarrollo de actitudes de distanciamiento, defensas para protegerse de los sentimientos de impotencia, indefensión y frustración.
3. Disminución de la realización personal en el trabajo: pérdida del valor y significado que la actividad poseía para el sujeto, acompañada de sentimientos de incompetencia.

En concordancia con este marco, Martínez-Pérez (2010) delimita cuatro características esenciales que tipifican al síndrome:

1. Predominan más los síntomas mentales o conductuales que los físicos. Entre los síntomas disfóricos se señalan, el cansancio mental o emocional, la fatiga y la depresión; siendo el principal el cansancio emocional.

2. Los síntomas se manifiestan en personas que no sufrían ninguna psicopatología anteriormente.

3. Se lo clasifica como un síndrome clínico-laboral.

4. Se desencadena por una inadecuada adaptación al trabajo, que conlleva a una disminución del rendimiento laboral junto a la sensación de baja autoestima.

Dichas conceptualizaciones acompañan la significación del síndrome como manifestación de un estado de agotamiento emocional, mental y físico, que incluye sentimientos de impotencia e inutilidad, sensaciones de sentirse atrapado, falta de entusiasmo y baja autoestima. Dicho estado estaría causado por una implicación durante un tiempo prolongado en situaciones que son emocionalmente demandantes. Desde esta óptica, Pines y Aronson desarrollaron una escala de carácter unidimensional, distinguiendo tres aspectos: agotamiento, desmoralización y pérdida de motivación (que es básicamente la delimitación que se utiliza en el estudio empírico del presente trabajo).

Finalmente, las consecuencias de los factores psicosociales de riesgo no se limitarían al plano individual, sino que afectarían directamente la productividad y sostenibilidad de la institución. Estas consideraciones propician la concepción de que en entornos laborales caracterizados por alta tensión, se reforzarán las condiciones que propician cada vez más el aumento de las tasas de absentismo laboral, rotación no deseada de personal y un incremento en los índices de accidentabilidad (Neffa, 2015). De este modo, la falta de prevención de los riesgos psicosociales, tiende a deteriorar el clima laboral y a generar costos económicos y sociales para la organización.

2.4 Factores protectores, recursos organizacionales y promoción del bienestar en el trabajo

Frente a la visión tradicional de la salud ocupacional centrada en la enfermedad y el riesgo, la evolución conceptual de los factores psicosociales exige incorporar una perspectiva proactiva orientada a la promoción de la salud y el bienestar. Desde el enfoque de la Psicología Organizacional Positiva, los entornos laborales no solo poseen el potencial de generar estrés o desgaste, sino también de constituirse en espacios promotores de desarrollo personal, eficacia y motivación (Salanova, 2012). Bajo esta mirada, los factores protectores psicosociales se definen como aquellas condiciones de la organización, el contenido de la tarea y las relaciones interpersonales que atenúan el impacto de las demandas laborales, previenen el deterioro de la salud y potencian el compromiso del trabajador (Moreno & Garrosa, 2013).

Los autores Bakker y Demerouti (2013) se preguntan *¿Por qué algunos empleados se queman o se aburren en su trabajo, mientras que otros están tan entusiasmados que el tiempo*

se les pasa volando? Para responder a esta pregunta, los autores precitados sostienen que la clave no reside únicamente en las capacidades propias del empleado, sino en la articulación dinámica entre las demandas laborales y los recursos disponibles dentro de la organización.

Mientras que las demandas excesivas y la carencia de herramientas desencadenarían un proceso de deterioro de la salud, la presencia de recursos laborales, como la autonomía, el apoyo social, la retroalimentación y el reconocimiento, daría lugar a un proceso motivacional de alto impacto.

Siguiendo con la teoría de Bakker y Demerouti (2013), los factores protectores en el entorno laboral se estructuran en diferentes niveles organizacionales:

1. Recursos a nivel de la tarea y del puesto: comprenden la autonomía en la toma de decisiones, la variedad de tareas, el significado del trabajo y la retroalimentación sobre el desempeño.
2. Recursos interpersonales y relacionales: abarcan el apoyo social de supervisores y compañeros de trabajo, el clima laboral positivo y la justicia organizacional percibida. El apoyo social horizontal y vertical actúa como amortiguador del efecto directo de las altas demandas emocionales o cognitivas (Neffa, 2015).
3. Recursos de la organización: incluyen las políticas de conciliación entre la vida laboral y familiar, los programas de formación continua, la estabilidad en el empleo, los sistemas de reconocimiento equitativo y las dinámicas de liderazgo.

El fortalecimiento de los recursos laborales y personales favorece la emergencia del engagement laboral, conceptualizado como *un estado afectivo-motivacional positivo de realización hacia el trabajo, estructurado en torno al vigor, la dedicación y la absorción* (Bakker & Demerouti, 2013). En este sentido, la concepción del engagement se contrapone de modo directo con el síndrome de burnout y se estructuraría, a partir del modelo teórico de Schaufeli (2002, citado por Spontón, 2012) sobre tres dimensiones centrales:

1. Vigor: Niveles elevados de energía y resiliencia mental mientras se trabaja, junto con el deseo de invertir esfuerzo en la tarea. *Se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular*
2. Dedicación: Implicación alta en el trabajo, acompañada de sentimientos de entusiasmo, orgullo, inspiración y desafío.
3. Absorción: Estado de concentración plena y goce en la actividad.

En conclusión, la gestión contemporánea de los factores psicosociales no debería restringirse a un enfoque defensivo enfocado en la eliminación de riesgos (Martínez-Mejía,

2023), sino que por el contrario, la creación de “organizaciones saludables y resilientes” requiere articular intervenciones orientadas tanto a la optimización de las demandas como al diseño de trabajos con los recursos necesarios para una salud integral y una productividad sostenible.

Capítulo III - La vivencia subjetiva del trabajo: dinámicas del sufrimiento y construcción de identidad

3.1 La percepción social y los procesos de interpretación en la vivencia laboral.

La psicología social introduce la concepción de que *la percepción que una persona constituye, es un proceso complejo mediante el cual el individuo interpreta conductas, actitudes y características del otro* (Barra Almagiá, 1998). Barra Almagiá, presenta en su modelo teórico que la percepción social no solo implica la observación de conductas, sino también su interpretación a partir de experiencias previas.

Barra Almagiá (1998) entiende que *la percepción de las personas implica una interacción muy dinámica, donde la presencia, las expectativas y la conducta del perceptor pueden afectar la conducta de la persona percibida, en un proceso circular*. Dichos argumentos resultan estratégicos atendiendo particularmente su relevancia dentro del ámbito laboral, donde las relaciones entre empleados se encuentran atravesadas por el campo de interpretaciones subjetivas acerca del trato recibido y la valoración obtenida. Dentro del contexto empresarial, las conductas de los supervisores, jefes y pares son interpretadas a través de múltiples observables. El autor señala que *las claves no verbales pueden comunicar mucha información acerca de una persona, especialmente de sus sentimientos y actitudes hacia otros* (Barra Almagiá, 1998). De esta manera los gestos, respuestas y silencios pueden ser percibidos como expresiones de reconocimiento o desvalorización.

Por otro lado, Barra Almagiá (1998) explica que las personas tienden a construir interpretaciones sobre conductas ajenas *a la luz de su conocimiento almacenado sobre las personas, los rasgos y las situaciones sociales*. Esto mismo explica que las experiencias previas y las expectativas de cada trabajador, influyan en la manera de percibir el propio espacio dentro de la organización.

En esta línea de pensamiento, los aportes trabajados permiten validar que las expectativas cumplen un rol central dentro del proceso de percepción. El autor (citado en el párrafo precedente) afirma que *cuando creemos que algo es más probable, nuestros pensamientos acerca del resultado anticipado determinan nuestra interpretación de lo que realmente ocurre* (Barra Almagiá, 1998). En el ámbito laboral, ello puede observarse en el escenario de los empleados que esperan oportunidades de crecimiento, valoración profesional o reconocimiento, interpretando dichos comportamientos organizacionales desde el impacto directo que representan las expectativas de base de la persona.

En definitiva, los procesos de percepción e interpretación social en las organizaciones constituyen el filtro a través del cual los trabajadores construyen significados sobre la

particularidad de su entorno cotidiano. La forma en que se decodifican los observables, las expectativas de desarrollo y las respuestas de la jerarquía o los pares no se limita a un procesamiento cognitivo, sino que genera un entramado de vivencias afectivas de valoración o desvalorización. Dicha mediación perceptiva proporcionaría los recursos para la experiencia subjetiva del trabajo, donde el trato recibido se entrelaza con las exigencias del puesto, y abre paso al análisis de confrontación de la persona desde la brecha entre lo prescripto y lo real, y considerando particularmente de qué modo la organización responde frente al sufrimiento y a la búsqueda de sentido en el trabajo.

3.2 De la Prescripción a la Realidad: La Brecha del Trabajo y la Aclaración del Concepto de Sufrimiento

El estudio de la salud mental en el trabajo desde la perspectiva de la psicodinámica del trabajo requiere desplazar la mirada de los síntomas patológicos hacia la comprensión integral de los procesos psíquicos que permiten la regulación de condiciones para que la persona se mantenga en el equilibrio deseado o con adecuadas condiciones de salud para reafirmarse (Dejours, 2015). En este marco, Christophe Dejours (2015) establece la vivencia del sufrimiento como una condición inevitable del trabajo, - y en tal sentido - no constituye en sí misma una falla de adaptación individual ni una enfermedad, sino la vivencia afectiva que emerge cuando el empleado confronta las resistencias, bloqueos y limitaciones que su tarea le impone.

El sufrimiento queda demarcado como el punto de partida de toda experiencia laboral. Este se origina en la experiencia de lo real del trabajo, mencionado en el capítulo 2 (Dejours, 2012). Dicha confrontación inevitable con el fracaso inicial se manifestaría en el cuerpo bajo la forma de afectos: sorpresa, irritación, frustración o sentimiento de impotencia. Como puntualiza Dejours (2017), *lo real se revela para el sujeto que trabaja a través de los afectos.* Por ende, el sufrimiento se convierte en la materia fundamental para la entrada en la actividad inteligente.

Para que el sufrimiento inicial no devenga en un cuadro patógeno, desde la perspectiva teórica que se viene presentando, el sujeto debe entablar una relación de familiaridad subjetiva con la resistencia de la tarea. Dejours (2017) sostiene que la resolución de los enigmas del trabajo resultaría en sí mismo imposible sin un *cuerpo a cuerpo* con lo real, proceso que requiere la unión de la dimensión somática y afectiva del individuo.

A partir de los desarrollos del filósofo Michel Henry, Dejours (2017) introduce el concepto de *cuerpropiación* (habitar el propio cuerpo) para explicar cómo la prueba de trabajo transforma la psiquis del trabajador:

> *Trabajar no es solamente producir, sino que es también transformarse uno mismo. Y esta transformación de sí esencialmente es un cambio del modo de habitar su cuerpo. Esto pasa también por la colonización de la subjetividad por el trabajo, fuera*

del tiempo de trabajo, hasta en los insomnios y hasta en la economía de las relaciones; pero también en los sueños. (Dejours, 2017, p.3)

La transformación del sujeto a través del cuerpo y de la experiencia real encontraría un punto de coincidencia con los desarrollos de Clot (2010) desde la clínica de la actividad. Para Clot, las transformaciones en los entornos industriales y de servicio desplazaron el centro de la actividad hacia nuevos ejes que dan cuenta que el trabajo ya no se ejecuta bajo la rigidez operativa del modelo de pensamiento taylorista, sino que exige una mayor flexibilidad y una carga subjetiva intensa donde la persona debe comprometer sus propios valores e implicación personal (2010).

La creciente demanda de compromiso subjetivo y de asunción de responsabilidades no suele ser correspondida por la organización, lo que tiende a generar cada vez más un contexto de presiones, con niveles de afectación específicos. Citando a Bruner (1991), Clot (2010) entiende que *las personas y las culturas que son sujeto de estudio consagran su vida a dichos valores y significados,* por lo que la falta de reconocimiento y la paradoja del subempleo dejarían a la persona en un estado de vulnerabilidad psíquica. Frente a la insuficiencia del orden tecnológico y de los procedimientos oficiales, la iniciativa humana parecería ser la variable determinante que permite que las organizaciones funcionen.

Desde la teoría planteada por Clot (2010), resulta importante distinguir entre la tarea prescripta (el objetivo dado por la organización) y la tarea efectiva (lo que el sujeto realiza concretamente). Entre ambas dimensiones emerge lo que el autor denomina como el *interfaz psíquico*, un espacio donde la persona lidia constantemente con disonancias cognitivas y tensiones organizacionales, poniendo a prueba su plasticidad subjetiva para lograr la eficacia (Clot, 2010).

En conclusión, la integración de las perspectivas de Dejours y Clot permite resignificar la vivencia del trabajador en la organización contemporánea. El sufrimiento deja de ser interpretado como una falla de adaptación individual, un déficit personal o una patología inmediata, para comprenderse como la respuesta afectiva del sujeto al confrontar la brecha entre la prescripción y la realidad del trabajo. En consecuencia, la preservación del equilibrio psíquico dependería en este contexto, de las posibilidades que el entorno brinda al trabajador para transformar el sufrimiento inicial en una experiencia dotada de sentido, con reconocimiento y un marco de potencial para el desarrollo profesional. De lo contrario se abriría el camino hacia un escenario delineado a partir del desencadenamiento de estrategias defensivas o la consolidación del riesgo psicosocial.

3.3 La dinámica del reconocimiento como articulador de la identidad

E*l sufrimiento se produce como resultado de la confrontación entre las funciones patógenas inherentes a la organización del trabajo, y los sistemas defensivos desarrollados por los trabajadores*, *actuando como un punto de tensión que si bien produce un malestar, a su vez está evitando que se llegue a una descompensación psíquica* (Dejours, 2015). Sin embargo, para que esta carga afectiva no quede confinada a una mera vivencia de desgaste, la psicodinámica del trabajo demuestra que el sufrimiento requiere ser encauzado a través de la retribución simbólica (Dejours, 2015). Mientras que la remuneración económica responde al contrato formal de empleo, la retribución simbólica actuaría como motor indispensable para la preservación de la salud mental y la consolidación de la identidad profesional.

Esta retribución se materializaría – desde la perspectiva conceptual del autor citado en párrafo precedente - principalmente en el reconocimiento, concebido en dos sentidos complementarios: por un lado, como la constatación objetiva de la realidad de los esfuerzos, el ingenio y la inteligencia particular desplegados frente a las fallas de la tarea y por el otro lado, como la gratitud explícita por la contribución del sujeto a la organización (Dejours, 2015). Cuando los juicios de utilidad y de belleza se articulan adecuadamente, la energía psíquica invertida en el trabajo alcanzaría la vida de sublimación, lo que permite transformar la experiencia inicial de frustración en un sentimiento de satisfacción, orgullo y realización personal. De este modo, y siguiendo la teoría de Dejours (2015), la validación social del esfuerzo desplegado no solo preservaría la salud mental frente a las exigencias del entorno, sino que se consolida como el pilar fundamental para la reconstrucción de la identidad del individuo.

En esta línea, la validación del esfuerzo trasciende los modelos tradicionales de dominación, dado que *el reconocimiento lejos de ser una estrategia basada en la obediencia del empleado, trata de considerar la cualidad sensible y racional de quienes conforman la organización, con el fin de aprovechar estas condiciones en favor del éxito como cualidad de conjunto* (Palacios-Serna et al., 2024). De este modo, la práctica del reconocimiento buscaría *aumentar la empatía y sentido de pertenencia como basamento de las acciones responsables, capaces de vencer la apatía y la indiferencia como principales límites* (Palacios-Serna et al., 2024).

Por otro lado, cuando la contribución del sujeto es ignorada, se produciría una experiencia de menosprecio que paralizaría la capacidad de autorrealización. En este sentido, Molinier (2011) amplía esta lectura al destacar el “trabajo invisible”, entendido como aquellos esfuerzos de contención, discreción y articulación relacional que sostienen a las organizaciones pero que - asimismo - no resultarían captados por los indicadores formales. Este mismo concepto permite advertir que la falta de reconocimiento expondría al empleado a una sobrecarga ética y a un desgaste silencioso.

Capítulo IV - Rotación laboral como resultado

El análisis del entorno corporativo contemporáneo, caracterizado por la volatilidad, la exigencia de adaptación continua y la precarización de los lazos institucionales (Bauman, 2005), exige comprender la rotación laboral no como un evento aislado o meramente administrativo, sino como la manifestación final de un proceso de desenganche psicológico y de eventual deterioro de la experiencia del trabajador. Esta argumentación se sostiene en la premisa de que la decisión de abandonar una organización rara vez resulta inoportuna, por el contrario, constituye el desenlace de una falla en los mecanismos de reconocimiento y en las estrategias defensivas del sujeto frente a las exigencias del entorno (Dejours, 2012).

4.1 Definición y modelos explicativos de la rotación de personal

Pérez Porto (2014) comprende que el concepto de rotación de personal se emplea para nombrar el cambio que se contextualiza en la planta de personas de una empresa … *Se dice que el personal rota cuando los trabajadores se van de la compañía por diversas y diferentes causas (ya sea porque son despedidos o renunciaron) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones*. Además, Robbins y Judge (2013) definen a la rotación laboral como el retiro permanente, voluntario o involuntario, de un trabajador. La distinción radica en la intencionalidad y en la dirección del proceso. Los individuos de la rotación laboral abarcan tanto a los trabajadores que deciden interrumpir su vínculo contractual por iniciativa propia como a aquellos que son desvinculados por decisiones directivas o de reestructuración. En el marco de las organizaciones privadas contemporáneas, estos sujetos corresponden a jóvenes adultos profesionales que atraviesan sus primeras inserciones formales. Mientras que el retiro involuntario es iniciado por la organización (despidos, reestructuraciones), la renuncia voluntaria surge de la decisión autónoma del empleado, constituyendo la variable de mayor interés psicosocial dado que reflejaría el nivel de ajuste entre el sujeto y su entorno de trabajo.

Desde esta perspectiva, la teoría distingue entre la rotación acumulada a mediano o largo plazo y la rotación temprana o prematura. Esta última se define como el porcentaje de ingresantes que deciden terminar el vínculo laboral por iniciativa propia durante los primeros meses de contratación (habitualmente entre los 30 y 180 días), antes de alcanzar una adaptación y desempeño en la posición (Hom et al., 2017). La rotación temprana voluntaria constituye un síntoma crítico del proceso de integración, dado que revelaría fallas tempranas en el ajuste de persona-organización.

Para dar cuenta de la dinámica de la renuncia voluntaria, Córdova-Cánova (2015), plantea un modelo explicativo de la anomia organizacional y la intención de renunciar, el cual demuestra que cuando la institución pierde claridad en sus normas, incumple sus promesas de desarrollo y genera un entorno percibido como injusto, el estrés laboral tiende a incrementarse, reduciendo drásticamente la satisfacción y detonando todo ello en la intención de abandono.

Desde otra perspectiva, y siguiendo al autor Raffta (2021) plantea:

> *La rotación de personal bajo otras circunstancias puede ser positiva en ciertos contextos. Toda vez que dicha rotación ocurre con la intención de agregar a las filas laborales de la empresa, personal más capacitado, este tipo de rotación de personal conlleva con ella un costo en inversión de dinero y tiempo mismo que se justifica por los resultados favorecedores posteriores que puede alcanzar la entidad en cuestión.* (p.108)

Para comprender la complejidad que subyace a la decisión de renuncia voluntaria, en el ámbito de la gestión del talento y las organizaciones, el índice de rotación de personal se conceptualizaría como la *fluidez o el flujo de entradas (contrataciones) y salidas (renuncias o despidos) de trabajadores en una empresa durante un periodo determinado* (Raffta, 2021). Como advierte Raffta (2021), una rotación elevadamente discontinua acarrearía consecuencias severas para la sostenibilidad institucional, manifestadas en el incremento de costos por reemplazo y capacitación, pérdidas en la productividad y un deterioro significativo en la calidad de vida laboral.

Según North y Kumta (2018), en el contexto de entornos corporativos altamente dinámicos y complejos, la renuncia de un empleado clave o con amplia trayectoria vulneraría el trabajo colaborativo, especialmente en contextos marcados por la inmediatez. En consonancia con ello, Anido (2020) propone que la rotación de personal se entiende como el tiempo de reemplazo, los cual puede recibir la influencia de motivos internos como también externos donde las personas abandonan sus puestos de trabajo, sea de forma voluntaria o involuntaria.

Para abordar la complejidad de la decisión de renuncia voluntaria desde la perspectiva de la salud laboral, resulta crucial considerar el estudio de Bakker y Demerouti (2013) quienes, a través de la teoría de demandas y recursos laborales (DRL) ofrecieron un marco comprensivo para evaluar el origen de esta desconexión. El modelo postula que las condiciones organizacionales se dividen en dos categorías centrales: las demandas laborales y los recursos laborales. Al respecto, Bakker y Demerouti (2013) señalan que:

> *Los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden (a) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, (b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker, 2011; Bakker y Demerouti, 2007). Por lo tanto, los recursos no sólo son necesarios para hacer frente a las demandas del trabajo, sino que también tienen su propio efecto. Mientras que [las variaciones significativas de los niveles de] ciertas demandas y recursos específicos se pueden encontrar en casi todas las profesiones (como la presión o autonomía), existen otras demandas y recursos que son más específicos. Por ejemplo, mientras que las exigencias físicas siguen siendo demandas importantes para profesiones como los trabajadores de la construcción y las enfermeras, las demandas cognitivas son mucho más relevantes para los científicos e ingenieros. (p.108)*

A partir de esta diferenciación preliminar, la teoría DRL sostiene que las demandas y los recursos desencadenan dos procesos relativamente independientes pero interrelacionados: el proceso de deterioro de la salud y el proceso motivacional (Bakker & Demerouti, 2013). En el ámbito de la renuncia voluntaria, el proceso motivacional cobraría especial relevancia. Cuando los recursos laborales, tales como la autonomía, la retroalimentación sobre el desempeño, el apoyo social y el reconocimiento, son escasos, se erosionaría la dedicación y el compromiso organizacional del trabajador. Dicha insuficiencia de recursos ante demandas elevadas incrementaría significativamente la intención de abandono (Bakker & Demerouti, 2013)

Finalmente, la investigación contemporánea demuestra que las demandas y los recursos no operarían de forma aislada, sino que interactúan entre sí. En primer lugar, se demuestra que la renuncia voluntaria no surgiría únicamente de la presencia de exigencias laborales elevadas, sino de la carencia de factores de protección capaces de amortiguar el impacto del estrés cotidiano. Cuando el entorno no proporciona dichos recursos, el esfuerzo sostenido agotaría la energía psíquica del trabajador y aceleraría el proceso de desgaste profesional.

4.2 Factores psicosociales e intención de abandono: de la insatisfacción laboral a la rotación temprana en la juventud.

Las investigaciones en el campo del comportamiento organizacional, demostraron que la renuncia voluntaria rara vez constituye un evento intempestivo, por el contrario, representaría el desenlace de un proceso gradual denominado intención de abandono. En este marco, las

respuestas de los colaboradores frente a la insatisfacción laboral pueden asumir múltiples manifestaciones conductuales que abarcarían desde el ausentismo hasta la desvinculación definitiva. Como señalan Robbins y Judge (2009), la insatisfacción se expresaría de formas variadas y *los gerentes necesitan entender este amplio rango de comportamientos a fin de enfrentar cualquier forma de insatisfacción del empleado.*

En el contexto socioeconómico argentino, el análisis de este proceso exige incorporar la perspectiva de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo (RPST). Teniendo en cuenta la perspectiva conceptual de Neffa (2015) como base teórica, se introduce la narrativa del entorno laboral argentino y se puntualizan los emergentes derivados de una sobrecarga de tareas, ambigüedad de roles y una acelerada pérdida del poder adquisitivo, lo que representaría una base potencial de generación de un sufrimiento psíquico con elementos de contexto para sostener un desgaste de la salud física y mental de la persona.

La evidencia local sobre el mercado laboral argentino señala que el desaliento y el desgaste profesional no dependerían únicamente de la carga de tareas, sino también del marco estructural y de la caída del sistema de creencias individuales (Aparicio, 2007). Como sostiene Aparicio, ante un contexto socioeconómico desfavorecedor, los trabajadores con mayores aspiraciones y altas expectativas experimentarían una frustración superior frente al fracaso en la consecución de sus metas profesionales, lo que devendría en una pérdida de energía y un progresivo desinterés por el puesto de trabajo (2007).

Cuando las condiciones del entorno laboral se caracterizan por el estrés no gestionado, la sobrecarga y la falta de recursos, el empleado puede incurrir en lo que Robbins y Judge (2009) definen como *conducta que se aparta de las normas del comportamiento*, conceptualizada como *aquella que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, por eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros.*

En este contexto, el ausentismo recurrente, entendido por los autores como la falta frecuente en la asistencia al trabajo (Robbins & Judge, 2009), las conductas desviadas operarían como marcadores iniciales del distanciamiento psicológico del empleado. Al respecto, Robbins y Judge (2009) advierten que *controlar el comportamiento de alguien es ineficaz a menos que se conozca la causa de origen.*

Sin embargo, la evidencia teórica demuestra que el distanciamiento psicológico y la renuncia no siempre responden a un proceso prolongado de desgaste, sino que pueden manifestarse de manera prematura a partir de eventos desencadenantes o del choque de

expectativas. Los autores Perez y Busso (2015) evidencian, que la decisión de retiro en las fases iniciales de la contratación estaría fuertemente modulada por el origen socioeconómico y el nivel de ajuste entre las aspiraciones del trabajador y la realidad del puesto de trabajo.

Mientras que los enfoques ortodoxos del *job matching y del job shopping atribuyen la rotación prematura a una moratoria social voluntaria en la que el joven explora alternativas hasta hallar un empleo acorde a sus capacidades*, Pérez y Busso (2015) advierten que la experimentación no resultaría accesible para la totalidad de la juventud. Siguiendo a Jacinto (2010), la rotación voluntaria temprana ante el primer choque de expectativas ocurriría predominantemente en los sectores medios y altos, dado que se tiende a incorporar la visión de que quieren ingresar al mercado con elevadas expectativas de desarrollo y contarían con el respaldo requerido para no sacrificar los proyectos personales. Por el contrario, cuando la renuncia o la desvinculación se produce en contextos de alta precariedad, Pérez y Busso (2015) señalan que la movilidad respondería a las dinámicas de vulnerabilidad estructural. Al respecto, estos autores citan la *Teoría del Insider-Outsider*, de Lindbeck y Snower (1988), la cual demuestra que *cuando pensamos en costos de rotación, lo primero que nos viene a la mente son los costos de contratación y de despido. Los costos de contratación incluyen los costos de búsqueda, la selección y el entrenamiento de los nuevos trabajadores. Los costos de despido se refieren principalmente a los distintos gastos relacionados como las indemnizaciones, etc.* Los empleados jóvenes en sus primeros meses ocupan la posición de outsiders, expuestas a menores costos de rotación para las empresas y a una menor protección implícita frente a adultos experimentados, insiders.

Frente a este desafío, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020) entiende que los entornos orientados al fortalecimiento del capital humano, a través de la capacitación continua, la equidad procedimental y la participación activa en las decisiones, potenciarían significativamente los niveles de satisfacción, compromiso y desempeño de los trabajadores. Esta convergencia demuestra que la competitividad y la sostenibilidad financiera de las organizaciones no son independientes del bienestar de sus empleados, sino que dependen de la implementación de prácticas de gestión éticas y sostenibles, lo que refuerza su estratégica interdependencia.

Capitulo V - Analisis e interpretacion de resultados

De acuerdo al Desarrollo Metodológico presentado en las páginas 16 y 17, la unidad de análisis está conformada por el universo de trabajadores de 25 a 30 años, empleados en organizaciones privadas de CABA. La muestra se compone de 6 participantes voluntarios seleccionados según su capacidad para aportar información relevante para los objetivos del presente estudio.

El trabajo de campo se efectuó mediante la toma de entrevistas semidirigidas a los participantes seleccionados. El diseño de las entrevistas contempla el registro de las transcripciones, mediante la herramienta de inteligencia artificial Gemini (posteriormente revisadas y corregidas), como apoyo técnico; y el análisis de la información contribuye a la identificación de patrones, significados y relaciones entre los riesgos psicosociales y el abandono laboral.

Por otro lado, para garantizar la ética en esta investigación – de acuerdo a lo expuesto en página 17 se implementó, un consentimiento informado. Adicionalmente, la información resulta codificada y – de carácter - anónimo, para proteger la identidad de los participantes. Los datos recolectados se utilizarán sólo con fines académicos.

Se incorpora la desgrabación de las entrevistas en anexo. En este capítulo se incorporan tramos de los testimonios para el análisis y la interpretación de resultados.

5.1 Criterios de análisis: Selección, perfil, diseño y encuadre

Para analizar las entrevistas realizadas, el estudio se organizó entorno a cuatro ejes fundamentales que guiaron la recolección de los testimonios y su posterior interpretación:

- Selección de los sujetos entrevistados: la selección de la muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico e intencional o por conveniencia. Los participantes fueron convocados de manera voluntaria a partir de los criterios de inclusión (jóvenes de entre 25 y 30 años que se desempeñaban en organizaciones del sector privado en CABA y que hubiesen experimentado un proceso de rotación laboral voluntaria temprana)
- Perfil de los participantes: la muestra quedó conformada por 6 trabajadores jóvenes (profesionales y empleados pertenecientes a rubros como servicios, agencias de publicidad, consultoría y tecnología). Todos los entrevistados contaban con experiencia en puestos formales y compartían la particularidad de haber atravesado situaciones de tensión psicosocial entre sus expectativas de desarrollo personal y las exigencias de la cultura organizacional.

- Articulación entre el diseño de las entrevistas y los objetivos: el guión de la entrevista semidirigida se estructuró a partir de dimensiones analíticas orientadas a responder de forma directa al objetivo general y a los objetivos específicos de la investigación.
    1. Significación y valor del trabajo: indaga la centralidad del empleo y la construcción de la identidad profesional.
    2. Condiciones y organización del trabajo: explora las demandas cuantitativas, el ritmo, la carga mental y el desorden operativo.
    3. Reconocimiento y relaciones interpersonales: evalúa la dinámica de la retribución simbólica, el liderazgo y el soporte social.
    4. Salud mental y manifestación del desgaste: Indaga sobre vivencias de estrés, agotamiento emocional, somatizaciones y distanciamiento.
    5. Decisión de desvinculación: analiza los disparadores específicos que motivan la intención o la concentración del abandono voluntario del empleo.
- Encuadre, contexto y ámbito de desarrollo: las entrevistas se llevaron a cabo individualmente en modalidades virtuales (mediante plataformas de videollamada, meet). El encuadre contempló una presentación inicial donde se explicitan los objetivos académicos del estudio, la lectura y firma del consentimiento informado, la autorización para la grabación de audio y la garantía de confidencialidad y anonimato.

5.2 El trabajo de campo y sus elementos de análisis

La interpretación de los hallazgos se sustenta en la articulación entre el material empírico cualitativo (el análisis de contenido de los relatos de los entrevistados) y las categorías analíticas derivadas de la psicodinámica del trabajo, la psicología social y los modelos teóricos de los riesgos psicosociales. Específicamente, los elementos organizadores del análisis comprenden: la brecha entre el trabajo prescripto y el trabajo real, la dinámica de la retribución simbólica y el reconocimiento, la vivencia subjetiva del sufrimiento y sus manifestaciones en la salud somática y psíquica, y el quiebre del contrato psicológico derivado del desequilibrio entre demandas y recursos laborales.

A partir del material empírico recogido, se observa que el trabajo mantiene su relevancia en la estructuración de la subjetividad y en el cumplimiento de funciones latentes como la entrega de estatus, contacto social y estructura temporal. Sin embargo, en el análisis de los relatos emerge un desplazamiento crítico, donde el empleo pierde su lugar como eje articulador exclusivo de la identidad o como una plataforma de lealtad institucional a largo plazo, pasando a ser conceptualizado como un medio instrumental para financiar proyectos personales, garantizar la estabilidad económica y resguardar el tiempo libre.

Los relatos de los 6 entrevistados evidencian que los jóvenes ingresan al mercado laboral con grandes expectativas de desarrollo, autonomía e innovación. No obstante, al enfrentarse a estructuras organizacionales rígidas, rutinarias o precarizadas, se tiende a producir una desalineación entre el proyecto profesional imaginado y la experiencia cotidiana. Esta discrepancia debilita la atribución de sentido de las tareas y desgastaría la calidad del compromiso, llevando a los trabajadores a cuestionar el mandato social que identifica la realización personal únicamente a través de la empresa:

> *Para serte totalmente sincera, para mi el trabajo es un medio, no un fin en sí mismo. Significa estabilidad económica, acceso a ciertos consumos y, sobre todo, la posibilidad de financiar mi vida personal fuera de la pantalla: mis proyectos, mi salud, mis viajes y mi tiempo libre. No busco autorrealizarse exclusivamente a través de una marca o una corpo (Entrevista 6)*
>
> *Hoy lo veo más como un medio que como un fin. Antes era una necesidad económica o algo central, pero ahora lo veo como algo que me permite hacer cosas que me gustan.*
>
> *Está muy instalado que uno es lo que hace laboralmente, pero no debería ser así. (Entrevista 3)*
>
> *Hoy es importante, pero no lo es todo. Me gusta lo que hago, pero también necesito tener tiempo para mi, para otras cosas. Antes lo ponía más en el centro, ahora trato de equilibrarlo (Entrevista 5)*

Esta transformación en la significación del trabajo se vincula directamente con un proceso de cuestionamiento hacia el mandato cultural que históricamente redujo la identidad del sujeto a su rol productivo, donde lo que la persona estudia y lo que produce en la esencia de un trabajo define el ser y la constitución de quién se es. Aunque el entorno laboral provee un marco para la autodefinición y la construcción del autoconcepto, los jóvenes contemporáneos rechazarían la hipertrofia[2] de la identidad profesional por sobre otras dimensiones de la vida. Frente al modelo tradicional que concibe al empleo como la fuente principal de legitimación social y de estatus, en los relatos relevados emerge una cierta resistencia a la identidad construida sobre la esencia que legitima la representación clásica del empleo.

En este sentido, la pérdida de centralidad del trabajo no implicaría un desinterés por la calidad de la tarea o el crecimiento, sino una búsqueda activa por desarticular el mandato que condiciona el valor personal al estatus corporativo. Los registros relevados desde las

[2] En la sociología del trabajo, el término *hipertrofia de la identidad profesional* refiere al sobredesarrollo desproporcionado del rol laboral, en el cual las exigencias y el estatus del empleo colonizan o despliegan un predominio excesivo sobre las demás dimensiones de la vida personal, afectiva y social del sujeto.

apreciaciones de los entrevistados señalan la necesidad de marcar un límite entre el ser y el hacer, entendiendo al trabajo como una actividad delimitada que debe nutrir la vida personal, pero no consumirla:

> *Llega un punto en el que todo gira en torno al trabajo. Incluso tu identidad empieza a definirse por eso … Lo cuestiono bastante. Es algo que hablo mucho con una amiga. Está muy instalado que uno es lo que hace laboralmente, pero no debería ser así. Hoy lo veo más como un medio que como un fin. Antes era una necesidad económica o algo central, pero ahora lo veo como algo que me permite hacer otras cosas que me gustan. (Entrevista 3)*

Como se identifica en los testimonios de las entrevistas, la resignificación del trabajo no constituye una falta de compromiso con el quehacer profesional, sino una redefinición de prioridades vitales, que en generaciones pasadas no sucedía. Al constatar que las organizaciones contemporáneas exigen una entrega subjetiva intensa sin garantizar a cambio estabilidad a largo plazo ni un reconocimiento acorde, el trabajador optaría por establecer una distancia protectora. Dicha defensa frente a entornos laborales que tensionan el bienestar psíquico, evidenciaría las fases iniciales del proceso en que la insatisfacción y la falta de sentido derivan progresivamente en la desconexión y en la eventual decisión de abandono.

Finalmente, al contrastar las expectativas individuales con la realidad socio-laboral argentina, se comprueba el conjunto de condiciones que refuerzan el pasaje hacia la modernidad líquida. Mientras que en el modelo tradicional el empleo garantizaría estabilidad a largo plazo, en el escenario contemporáneo predominarían las trayectorias fragmentadas, flexibles y discontinuas. De este modo, se constata que la inserción laboral juvenil se transformó en un proceso atravesado por muchas transiciones, donde la permanencia continua en una misma organización dejaría de ser la norma.

Frente a la discrepancia entre el proyecto profesional imaginado y la precariedad o la rigidez cultural de las organizaciones, el análisis de las entrevistas da cuenta que los jóvenes no optarían por una significación pasiva, sino que reinterpretarían la rotación como un mecanismo activo para buscar entornos con mayor engagement, autoeficacia y oportunidades reales de desarrollo. Aunque autores tradicionales como Pérez y Busso, atribuyeron este fenómeno a la esencia de una moratoria social o exploración voluntaria, estudios como los de Ramos y Peiró o Jacinto demuestran que la movilidad en este grupo correspondería a una estrategia para resguardar la salud mental y reorientar la carrera ante organizaciones que no responden a las expectativas de bienestar de las personas.

> *Actualmente me siento tranquila, con una estabilidad que valoro, pero bastante desconectada emocionalmente de la empresa. En mi empleo anterior sentía que*

"dejaba la vida" por la empresa, pero el sueldo no me alcanzaba para independizarme y el nivel de exigencia era insostenible. (Entrevista 6)

Me gustaba lo que hacía, pero no el ritmo ni la presión constante. Sentía que si seguía así me iba a terminar quemando ... creo que la experiencia y también darme cuenta de que el trabajo no puede definir todo. Que si no pones un límite, el ritmo te lleva. Y también entender que no todo depende de uno, hay muchas cosas que son del contexto laboral. (Entrevista 5)

Por otro lado, las condiciones analizadas dejan de actuar como simples variables de contexto para configurarse como factores de riesgo psicosocial concreto. A partir del análisis de las experiencias relatadas por los colaboradores participantes, se evidencia que la sobrecarga de tareas, la falta de visibilidad, el desorden operativo y las demandas contradictorias condicionan la cotidianeidad laboral. En concordancia con el modelo de demandas y recursos laborales, de Bakker y Demerouti (2013), cuando las exigencias cuantitativas y mentales sobrepasan de forma sostenida los recursos disponibles, se desencadenaría un proceso de deterioro de la salud. Los relatos reunidos dan cuenta de cómo esta desorganización estructural precipitaría un estado de agotamiento psíquico:

El ritmo. Era muy difícil de sostener. Había mucha exigencia y poca organización. Hacíamos cosas que después cambiaban completamente, entonces había mucho trabajo y tiempo desperdiciado. Las tareas se solapaban, era todo muy desorganizado. (Entrevista 4)

En la agencia me sentía más exigida, aprendía mucho pero también me estresaba bastante. Sentía que nunca alcanzaba, que siempre faltaba algo más. En la empresa estoy más tranquila, pero a veces siento que no estoy explotando todo lo que sé o lo que me gusta. (Entrevista 5)

Me pasaba que cinco minutos antes de terminar el día me pedían un informe de todo lo que había hecho. Eso me estresaba bastante, porque no era algo que dependiera de mí, sino de pedidos que aparecían a último momento. A veces incluso me llevaba trabajo a mi casa para poder cumplir. (Entrevista 3)

El material empírico permite identificar que las dinámicas asociadas a la cultura de la inmediatez, la hiperconectividad fuera de la jornada reglamentaria y la falta de respeto por los límites personales operarían como estresores de un alto nivel de desgaste. Esta situación se agravaría al articularse con las dificultades de traslado y la inflexibilidad de la modalidad presencial en CABA:

En el puesto anterior había una cultura de que todo tenía que ser ya, todo era una urgencia, mensajes de WhatsApp fuera de hora, mails marcados como "urgentes" a las seis de la tarde y una presión constante por demostrar que estabas ocupado ... Para

alguien que vive en la CABA o en el Gran Buenos Aires, trasladarse todos los días implica lidiar con paros, demoras, calor, inseguridad y un cansancio acumulado que nadie te compensa, viste. (Entrevista 6)

Del análisis de las entrevistas se desprende que la exposición prolongada a una alta tensión laboral activa, de forma persistente, redundaría en un campo de respuestas asociadas con el estrés. Basándonos en la teoría de Neffa (2015) esto mismo generaría consecuencias psíquicas, físicas y conductuales. Con base en las dimensiones del Síndrome de Burnout desarrolladas por Martínez-Pérez y Gil-Monte, el agotamiento emocional se consolidaría en el grupo estudiado como la principal manifestación del desgaste profesional. Los entrevistados reflejan cómo la tensión acumulada traspasa los límites del empleo, invadiendo el espacio personal, afectivo y la salud somática:

Tenía una carga mental constante que me generaba desgaste. Hubo un momento en el que estaba muy desmotivada, no tenía ganas de hacer cosas e incluso llegué a cuestionarme mi carrera. También me costaba desconectar del trabajo y descansar bien. (Entrevista 1)

Durante los últimos meses en esa empresa vivía en un estado de alerta constante. Me levantaba ya tensionada, siempre estaba con el cuello y la espalda contracturada, y empecé a tener insomnio: me despertaba a las tres de la mañana pensando en si había mandado un reporte o en la bronca que me daba una situación del día, igual nose si esto es porque yo me enfocaba de más en el trabajo, no era muy saludable la relación que tenía.

Después en lo emocional, los domingos a la tarde me invadía una angustia terrible, estaba siempre re triste y medio que no sabía porque …. viste que por lo general son un bajón los domingos.

Estaba re irritable con mi pareja, no tenía energía para hacer actividad física ni para disfrutar mis momentos libres.

Llegué a un punto de saturación donde me cuestioné si realmente servía para mi profesión o si el problema era yo. (Entrevista 6)

Como contrapunto al análisis de los riesgos, los datos revelan que los factores protectores, como la autonomía, el liderazgo empático, la claridad en los objetivos y las políticas de bienestar, resultarían escasos o con niveles reducidos de implementación. Desde el enfoque de la psicología organizacional positiva, y siguiendo a Ramos y Peiró (2014), la falta de feedback y la ausencia de mentores incrementarían la vivencia de aislamiento y de desorientación en los jóvenes profesionales. Los entrevistados expresan:

No percibo acciones orientadas al bienestar del empleado... Nadie me pide cosas concretas, y eso a veces desmotiva porque no sabés hacia dónde apuntar... Me gustaría que haya más reconocimiento. (Entrevista 2)

No había mucha organización. No tenía un mentor claro, me dejaban bastante solo para resolver cosas sin mucha guía... El feedback te orienta y te motiva. Cuando no está, es difícil saber si vas bien o no. (Entrevista 3)

En suma, el análisis cualitativo de esta categoría demuestra que la interacción entre las variables particulares que reflejan el impacto de los excesos, la naturaleza de las demandas organizacionales, las dinámicas caóticas de trabajo y la escasez de recursos protectores crea un escenario que transforma las condiciones cotidianas en factores de riesgo psicosocial. Las manifestaciones clínicas de agotamiento y distanciamiento descriptas por los entrevistados permiten fundamentar que la insatisfacción derivada del riesgo psicosocial operaría como motor de abandono del empleo.

La experiencia laboral cotidiana se encuentra mediada por procesos de percepción e interpretación social. Los datos extraídos de las entrevistas permiten identificar que las conductas, gestos y demandas de los jefes o supervisores no resultarían procesadas por el trabajador de manera neutra, sino que se interpretarían en base a las expectativas de desarrollo y a las experiencias previas.

Considerando el material relevado en las entrevistas se ilustran las fallas organizacionales y las exigencias de último momento que conllevan una constante movilización del empleado frente a lo prescripto:

Me pasaba que cinco minutos antes de terminar el día me pedían un informe de todo lo que había hecho. Eso me estresaba bastante, porque no era algo que dependiera de mí, sino de pedidos que aparecían a último momento. A veces incluso me llevaba trabajo a mi casa para poder cumplir. (Entrevista 3)

El ritmo. Era muy difícil de sostener. Había mucha exigencia y poca organización. Hacíamos cosas que después cambiaban completamente, entonces había mucho trabajo y tiempo desperdiciado. Las tareas se solapaban, era todo muy desorganizado.

Además, Toyota exigía mucho, y la consultora también, entonces vos quedabas en el medio, con presión de ambos lados. Eso hacía que estuvieras constantemente colapsado de trabajo. (Entrevista 4)

En términos de Clot (2010), los entrevistados operarían en el "*interfaz psíquico*[3]", lidiando con la disonancia entre la tarea prescripta y la tarea efectiva. Ante la insuficiencia de los procedimientos formales, la iniciativa de los individuos intentaría sostener la eficacia a costa de un desgaste subjetivo.

Cuando este esfuerzo no logra transformar lo real y se vuelve crónico, se produciría lo que Dejours (2017) conceptualiza como la "*cuerpropiacion*", entendido como *un segundo cuerpo, el cuerpo que habitamos, el cuerpo que se experimenta afectivamente, el cuerpo también comprometido en la relación con el otro: gestualidad, mímica, sudores, temblores, sonrisas, etc*. El trabajo traspasaría los límites del tiempo laboral y se inscribiría directamente en el cuerpo a través de insomnios, somatizaciones y alteraciones de la vida afectiva fuera de la jornada:

Tenía una carga mental constante que me generaba desgaste. Hubo un momento en el que estaba muy desmotivada, no tenía ganas de hacer cosas e incluso llegué a cuestionarme mi carrera. (Entrevista 1).

Durante los últimos meses en esa empresa vivía en un estado de alerta constante. Me levantaba ya tensionada, siempre estaba con el cuello y la espalda contracturada, y empecé a tener insomnio: me despertaba a las tres de la mañana pensando en si había mandado un reporte o en la bronca que me daba una situación del día (Entrevista 6)

Este testimonio de la entrevista 6 evidencia como la prueba del trabajo no modificado coloniza la psiquis del sujeto fuera de su horario, transformándose en un sufrimiento patógeno al no encontrar vías de sublimación u ordenamiento institucional.

Para que la carga afectiva del sufrimiento no degenere en una descompensación psíquica, la psicodinámica del trabajo sostendría que el esfuerzo requiere ser retribuido simbólicamente mediante el reconocimiento. Cuando la atribución subjetiva resulta ignorada o invisibilizada, se dispararía la experiencia del menosprecio.

[3] En la Clínica de la Actividad (Clot, 2010), el *interfaz psíquico* constituye el espacio subjetivo donde el trabajador arbitra activamente la brecha entre la tarea prescripta por la organización y la tarea efectiva requerida por la realidad de la situación laboral.

Los relatos de los jóvenes entrevistados dan cuenta de una persistente carencia de retribución simbólica, donde los esfuerzos por sostener la empresa, no resultarían reconocidos:

> *No percibo acciones orientadas al bienestar del empleado … Nadie me pide cosas concretas, y eso a veces desmotiva porque no sabés hacia donde apuntar … Me gustaría que haya más reconocimiento. (Entrevista 2)*

> *En la agencia me sentía más exigida … Sentía que nunca alcanzaba, que siempre faltaba algo más. (Entrevista 5)*

En palabras de Molinier (2011), emerge aquí la problemática del "*trabajo invisible*", la cual sostiene que aquellos esfuerzos que genera el empleado y que sostienen la productividad de la empresa no siempre resultarían valorados por la jerarquía. Ante este escenario de desvalorización – y considerando su carácter de potencial continuidad -, la respuesta del trabajador ante la falta de retribución simbólica evolucionaría desde la apatía inicial hacia una distancia defensiva y, finalmente, hacia la formalización de la decisión de renuncia o desconexión voluntaria como único recurso disponible.

En el marco de la gestión del talento, los datos de las entrevistas confirmarían que la renuncia rara vez ocurre de forma intempestiva, dado que tiende a constituirse desde el desenlace de un proceso acumulativo de insatisfacción e intención de abandono.

Siguiendo el modelo de Córdova-Cánova (2015), cuando las instituciones operan bajo una dinámica caracterizada por la falta de claridad en las normas, la desorganización operativa y el incumplimiento de las promesas de desarrollo, el estrés laboral se incrementaría y desgastaría los niveles de satisfacción de la persona por la esencia del trabajo producido.

En el contexto socioeconómico argentino, los jóvenes de 25 a 30 años ingresarían a las empresas privadas con altas aspiraciones de desarrollo y – asimismo – con expectativas de calidad de vida. Sin embargo, al confrontar la realidad del puesto experimentarían un agudo choque de expectativas:

En mi empleo anterior sentía que "dejaba la vida" por la empresa, pero el sueldo no me alcanzaba para independizarme y el nivel de exigencia era insostenible. (Entrevista 6)

Me gustaba lo que hacía, pero no el ritmo ni la presión constante. Sentía que si seguía así me iba a terminar quemando … Creo que la experiencia y también darme cuenta que el trabajo no puede definir todo. (Entrevista 5)

Estas manifestaciones dan cuenta de cómo la falta de alineación entre lo prometido y lo experimentado quiebra el contrato psicológico en las fases iniciales del empleo, creando estándares que ocasionan el flujo de condiciones predeterminadas para conducir a la persona hacia la desvinculación temprana del empleo, incluso antes de lograr la efectiva adaptación a la posición.

Finalmente, la evidencia analizada en los testimonios resultantes de las entrevistas a lo largo del presente capítulo, demuestra que la rotación laboral temprana en los jóvenes adultos de CABA tiende a trascender la insatisfacción económica o el desencanto. La renuncia voluntaria se articularía como la respuesta defensiva e intencionada frente a un entorno organizacional que, al combinar altas demandas psicosociales por la escasez de recursos y la ausencia de reconocimiento, rompería el contrato psicológico inicial. De este modo, la desvinculación prematura se configuraría, no como un síntoma de inestabilidad generacional, sino como una estrategia activa de afrontamiento orientada a resguardar la salud mental, a recuperar el sentido del trabajo y a establecer un límite frente a las dinámicas empresariales que amenazan el bienestar del empleado.

Conclusiones

La presente investigación tiene como propósito principal identificar los factores psicosociales que influyen en la decisión de jóvenes adultos de 25 a 30 años de abandonar de manera temprana sus empleos en organizaciones privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, durante el período 2023-2026.

A diferencia de las miradas o corporaciones tradicionales, donde la alta movilidad juvenil se debe a una supuesta inestabilidad generacional o a una falta de compromiso con el empleo, los hallazgos demuestran que la rotación voluntaria se configuraría como una estrategia activa de afrontamiento y resguardo ante organizaciones que quiebran el contrato psicológico inicial.

A partir del análisis desarrollado en el capítulo 1, se puede concluir que asistimos a un cambio paradigmático en la relación que los jóvenes adultos entablan con el mundo del trabajo. Los autores más tradicionales han sostenido que el empleo formal opera como el organizador central de la psiquis, de la identidad y de la vida social del individuo. Sin embargo, la lectura crítica de las transformaciones contemporáneas permite evidenciar que este mandato entró en crisis. Los trabajadores de esta generación, rechazarían la idea de definir su valor personal o su identidad exclusivamente a través de su rol o estatus corporativo.

Dicha reconfiguración no respondería a una falta de compromiso o a una inestabilidad radicada en la esencia misma de la juventud, sino a una respuesta adaptativa y crítica frente a la realidad socio-laboral actual. Al enfrentar a un mercado caracterizado por la precariedad, la volatilidad y la ausencia de garantías a largo plazo, los jóvenes efectuarían una desconexión subjetiva deliberada. En este sentido, el trabajo dejaría de concebirse como un fin de autorrealización en sí mismo para pasar a ocupar un lugar más instrumental, un medio económico orientado a financiar proyectos de vida, resguardar el tiempo libre y proteger la salud mental fuera del ámbito corporativo.

Asimismo, se evidencia una gran brecha insostenible entre las expectativas con las que estos profesionales ingresan a las organizaciones (autonomía, propósito, crecimiento) y la oferta institucional cotidiana. Cuando las empresas exigen una entrega subjetiva sin compensarla con un reconocimiento genuino o retribuciones acordes, el pacto de lealtad unidireccional y vertical, se tiende a quebrar. En definitiva, el análisis de este primer capítulo permite afirmar que la identidad profesional de los jóvenes contemporáneos se construye en los márgenes de las organizaciones, estableciendo, en el mejor de los casos, un límite entre el ser y el hacer, lo cual constituye el escenario previo para comprender por qué la disfuncionalidad laboral deviene en un factor de riesgo psicosocial.

El segundo capítulo permite sostener que las condiciones del trabajo en la contemporaneidad no constituyen variables neutras ni elementos ajenos a la salud del empleado, sino que operan como la base estructural de los riesgos psicosociales. El material teórico consultado demuestra que la transición de un factor laboral a un riesgo concreto se produce cuando las exigencias de la producción se tornan disfuncionales y desbordan los recursos de afrontamiento de la persona. En el ámbito de las organizaciones privadas de CABA, dicha disfuncionalidad tiende a traducirse en una sobrecarga crónica y en la ausencia sistemática de factores protectores.

De esta manera, se evidencia que la exposición sostenida a condiciones más hostiles alteraría de manera integral el equilibrio psicofísico del trabajador, deteriorando tanto el bienestar subjetivo como el desempeño. Cuando el entorno laboral se caracteriza por la ambigüedad de roles, la falta de autonomía y el control excesivo, el costo de la actividad productiva dejaría de limitarse al cansancio y comenzarían a desarrollarse condiciones propicias para la instalación de patologías clínicas, como el Síndrome de Burnout. En este contexto, el agotamiento emocional se desarrollaría como la manifestación del desgaste, evidenciando cómo las fallas en las organizaciones repercuten de forma directa y negativa en la calidad de la salud mental de los jóvenes profesionales.

Finalmente, la integración de estos hallazgos permite sostener que la gestión empresarial que omite la incorporación de recursos preventivos, como el liderazgo empático, el soporte social y los canales de retroalimentación, trasladaría el costo operativo al trabajador. Al no encontrar mecanismos institucionales que sirvan de amortiguadores, el espacio laboral se transformaría progresivamente en una fuente de malestar crónico, configurando el trasfondo psicosocial indispensable para comprender la ruptura del vínculo contractual y la decisión de abandono del empleo.

El abordaje desarrollado en el tercer capítulo conduce a afirmar que en la experiencia emocional y física del empleado es donde verdaderamente se define si un trabajo es sostenible en el tiempo. La confrontación cotidiana entre la tarea prescripta y la tarea real impone una brecha inevitable que exige al sujeto una constante movilización de su iniciativa personal. Sin embargo, en la evidencia empírica analizada se concluye que la entrega subjetiva dejaría de ser un motor de realización cuando las organizaciones invisibilizan el esfuerzo desplegado.

En este contexto, la vivencia del menosprecio y la falta de reconocimiento impediría la sublimación del sufrimiento inherente al trabajo. Al no encontrarse canales adecuados donde el empeño resulte efectivamente validado, la tensión psíquica no resuelta, se desplazaría hacia la esfera corporal del individuo.

En definitiva, las lecturas teóricas del capítulo 3 permiten afianzar la idea de sostener que la identidad profesional de los jóvenes adultos no se quebraría de forma inesperada, sino mediante un desgaste silencioso provocado por la falta de validación simbólica de la tarea.

El cuarto capítulo nos permite concluir que la rotación laboral en los jóvenes adultos no debe ser interpretada como un fenómeno repentino o meramente administrativo, sino como el desenlace inevitable producto de un proceso progresivo de distanciamiento psicológico. Los modelos explicativos abordados demuestran que, cuando las organizaciones operan con esquemas de ambigüedad operativa e incumplimiento de promesas, la insatisfacción inicial derivaría en una intención explícita de renuncia.

Además, se evidencia que la decisión de abandono voluntario encuentra su causa principal en el quiebre de la dimensión motivacional y en la carencia de factores de protección capaces de amortiguar el estrés e insatisfacción diaria. En este contexto la desvinculación referida se precipitaría cuando los jóvenes con grandes expectativas de desarrollo, constatan una falta de ajuste entre sus aspiraciones de crecimiento y la precariedad de la oferta corporativa.

En conclusión, el desarrollo de este trabajo permite dar por verificada la hipótesis inicial, demostrando que la carga emocional, el estrés y las condiciones adversas son los verdaderos detonantes de la renuncia en los jóvenes adultos de 25 a 30 años. La investigación confirma que la decisión de marcharse no es un impulso repentino, sino la consecuencia de un entorno laboral que atenta contra el bienestar del individuo. Reconocer este impacto psicosocial es el primer paso para transformar las dinámicas del trabajo y construir relaciones laborales verdaderamente sostenibles.

Anexo

Primer entrevista

Entrevistadora: Bueno, la idea principal de mi tesis es trabajar cómo los jóvenes adultos, entre 25 y 30 años, toman decisiones en relación a su trabajo, especialmente la decisión de renunciar. Me interesa analizar aspectos como la satisfacción laboral, el estrés y distintas condiciones del trabajo, teniendo en cuenta que hoy en día los jóvenes suelen cambiar de empleo con mayor frecuencia en lugar de hacer carrera en una misma empresa.

Entrevistada: Dale, perfecto. Voy a ser 100% sincera.

Entrevistadora: Buenísimo. Para empezar, me gustaría preguntarte: ¿qué significa el trabajo para vos? ¿Y cómo te sentís actualmente en tu trabajo en comparación con el anterior?

Entrevistada: Para mí el trabajo es importante, no solo por lo económico, sino también por el crecimiento personal y profesional. Siento que es un espacio donde uno se desarrolla, aprende y también construye vínculos. Hoy en día me siento más motivada en mi trabajo actual, principalmente porque representa un desafío nuevo viste y porque era un objetivo personal entrar a esta empresa. Me genera más entusiasmo en ese sentido.

En comparación con mi trabajo anterior, si bien estaba cómoda y tenía un buen equipo, me sentía más estancada, sin muchos desafíos ni proyección. Ahora, aunque tenga algunas condiciones menos favorables en lo económico, siento que estoy en un lugar que me impulsa más a crecer.

Entrevistadora: Claro, y ¿Qué condiciones te hacen sentir satisfecha dentro de una empresa?

Entrevistada: Creo que el cambio que hice, y hablandote más desde mi persona (se ríe) que siento que es lo que más te va a interesar, hace poco tuvo mucho que ver con el reconocimiento de la empresa. Para mí es un crecimiento pasar a una organización más reconocida, sobre todo si es internacional.

Además, valoro mucho el equipo, tengo mucha suerte de estar en equipos muy compañeros, donde hay empatía y comprensión. Eso es clave, porque en algunos lugares todo está muy orientado a objetivos y no respetan horarios o situaciones personales.

Entrevistadora: ¿Y qué diferencias notás entre tu trabajo actual y el anterior?

Entrevistada: Hay pros y contras. Ahora tengo más presencialidad, lo cual acepté como condición. En mi trabajo anterior tenía más beneficios económicos, como bonos o actualizaciones salariales más frecuentes. Pero en el trabajo actual siento que hay más atención al empleado en sí, en el día a día, tipo nose, te dan como snacks o comodidades en la oficina. Igual, lo principal fue el objetivo personal de ingresar a esta empresa.

Entrevistadora: ¿Hubo algo en tu trabajo anterior que te haya desmotivado o frustrado?

Entrevistada: Re sí. El año pasado estaba terminando la facultad y eso afectó mucho mi motivación. Además, mi líder era muy permisiva. Al principio parecía algo positivo, pero con el tiempo me generó estancamiento. Me sentía demasiado cómoda, sin desafíos ni motivación por nuevas tareas. Perdí el incentivo y eso me llevó a querer cambiar.

Entrevistadora: Y vos sentís que el reconocimiento influye en tu motivación?

Entrevistada: Sí, totalmente. Ascender de seniority me motiva mucho. En una experiencia anterior no había un plan de carrera claro ni seguimiento de objetivos. Era todo bastante burocrático y además decían que no había presupuesto para ascensos, lo cual generaba frustración.

Entrevistadora: ¿Cómo describirías el ambiente laboral en tu trabajo anterior?

Entrevistada: Con mi equipo directo la relación era muy buena, casi como una familia. Pero con otros equipos o niveles más altos había mucha distancia. A nivel organizativo, sentía desorden. Se sumaban tareas nuevas sin respetar lo planificado,

lo que hacía que cosas importantes quedaran pendientes. Eso me frustraba porque muchas tareas no eran visibles.

Entrevistadora: ¿Tu trabajo afecta tu bienestar personal?

Entrevistada: Siento que un montón. Tenía una carga mental constante que me generaba desgaste. Hubo un momento en el que estaba muy desmotivada, no tenía ganas de hacer cosas e incluso llegué a cuestionarme mi carrera. También me costaba desconectar del trabajo y descansar bien.

Entrevistadora: ¿Y la modalidad de trabajo cómo influyó en tu experiencia?

Entrevistada: En mi trabajo anterior la presencialidad me resultaba muy agotadora. En el actual, aunque voy más días, el espacio es más abierto y hay más interacción, lo que lo hace más llevadero. Además, en el trabajo actual las reuniones son con cámara, lo que genera más conexión entre las personas.

Entrevistadora: En relación a esto que venís contando, ¿cómo fueron tus experiencias al momento de renunciar?

Entrevistada: Fueron difíciles. En mi primer trabajo me costó mucho porque era un vínculo cercano. Después, en otros trabajos también sentí culpa por irme, como si fuera una desagradecida, especialmente cuando la empresa había sido tan flexible conmigo.

En uno de los casos, me afectó mucho dejar el equipo porque había un vínculo muy fuerte.

Entrevistadora: Perfecto, muchísimas gracias por tu tiempo.

Entrevistada: No, gracias a vos.

<u>Segunda entrevista</u>

Entrevistadora: Antes de empezar, te cuento que mi intención es grabar solo el audio de la entrevista, tal como decia el consentimiento que te di para firmar, porque me lo pide la facultad. ¿Te parece bien?

Entrevistado: Sí, no hay problema.

Entrevistadora: Buenísimo. Para arrancar, ¿podrías contarme sobre tu último trabajo, el part-time?

Entrevistado: Sí, estaba trabajando part-time en una oficina de seguridad e higiene. Era más bien un rol de ayudante: hacía trámites, organizaba papeles y también algunas tareas básicas en la computadora, porque yo estudio sistemas.

Entrevistadora: ¿Era una pasantía?

Entrevistado: Sí, era algo similar a una pasantía. Terminé dejando en buenos términos, pero no me daban los tiempos con la facultad porque tenía horarios muy desorganizados y no podía sostener un trabajo con más carga horaria.

Entrevistadora: ¿Y qué diferencias encontrás entre ese trabajo y el actual?

Entrevistado: Ahora estoy trabajando full time y estoy más organizado con la facultad. Es un trabajo más estable. En la pasantía no tenés mucha previsibilidad, no sabés bien qué va a pasar a futuro.

Entrevistadora: ¿Cómo entraste a tu trabajo actual?

Entrevistado: Entré por un contacto familiar. Necesitaban a alguien de sistemas y me recomendaron.

Entrevistadora: En relación a tu experiencia laboral, ¿qué aspectos te generan mayor satisfacción o motivación?

Entrevistado: En mi trabajo actual no siento que esté avanzando mucho, pero valoro la estabilidad. Eso me permite proyectar más a futuro. Lo que más me motiva es poder innovar. Me gusta automatizar procesos y tener libertad para hacer cambios.

Entrevistadora: ¿Sentís que hay mucho control por parte de tus superiores o tenés autonomía?

Entrevistado: Hay bastante libertad. Es una empresa bastante tradicional y no hay procesos muy definidos en el área de sistemas. El software que usan es bastante antiguo, entonces hay margen para hacer mejoras.

Entrevistadora: ¿Trabajás en equipo?

Entrevistado: No, estoy solo en el área. El programador anterior se fue del país y ahora trabaja remoto, así que no hay alguien presencial en ese rol.

Entrevistadora: ¿La empresa tiene área de recursos humanos o iniciativas de bienestar?

Entrevistado: No lo siento así. No percibo acciones orientadas al bienestar del empleado. En mi trabajo anterior, a veces hacían pequeños gestos, como invitarnos a comer, pero nada muy significativo.

Entrevistadora: Y ¿Te gustaría trabajar en una empresa donde haya mayor preocupación por el bienestar del empleado?

Entrevistado: Sí, me gustaría estar en algo más organizado y estructurado, más empresarial.

Entrevistadora: ¿Hay aspectos del trabajo que te resulten difíciles en el día a día?

Entrevistado: Sí, principalmente el tema de los traslados. Vivo lejos y paso muchas horas viajando entre el trabajo y la facultad. Eso se vuelve bastante agotador.

Entrevistadora: En relación a tu carrera, ¿te interesa buscar algo distinto en el futuro?

Entrevistado: Sí, me gustaría trabajar en algo más actual, en una empresa más moderna. Creo que la carrera se construye más por la experiencia que ganás que por quedarte en una misma empresa.

Entrevistadora: Más allá de lo técnico, ¿qué te gustaría que una empresa tenga en cuenta para el bienestar del empleado?

Entrevistado: Me gustaría que haya más reconocimiento. Nunca estuve en un lugar donde se reconozcan mucho los logros, pero creo que sería motivador.

Entrevistadora: ¿Cómo describirías el ambiente laboral actual?

Entrevistado: Es tranquilo. Tengo buena relación con mis compañeros, pero es más laboral que personal. No hay vínculo fuera del trabajo.

Entrevistadora: ¿Y la relación con tus jefes?

Entrevistado: Tengo bastante autonomía. Mientras lo que hago funcione, me dejan trabajar. Pero me gustaría que haya más objetivos claros. Nadie me pide cosas concretas, y eso a veces desmotiva porque no sabés hacia dónde apuntar.

Entrevistadora: En tu trabajo anterior, ¿sentías que tu rol era valorado?

Entrevistado: Sí, fue una buena experiencia para empezar. No lo veo tanto como un logro, sino como una oportunidad para meterme en el mundo laboral.

Entrevistadora: Si no fuera por lo económico, ¿te hubieras quedado en ese trabajo?

Entrevistado: No, porque no veía un futuro a largo plazo ni posibilidades de desarrollo.

Entrevistadora: ¿Sentís que el trabajo afecta tu bienestar personal?

Entrevistado: Sí, se suma al estrés general. Entre el trabajo, el estudio y otras cosas, se acumula. Lo ideal sería que el trabajo no agregue más carga de la necesaria, pero en el día a día siempre aparecen problemas.

Entrevistadora: ¿Estás buscando cambiar de trabajo actualmente?

Entrevistado: No activamente. Veo algunas ofertas, pero no estoy buscando de forma intensa. Más que nada por la estabilidad actual y porque tengo otros proyectos personales, como mudarme.

Entrevistadora: Si tuvieras la posibilidad, ¿te cambiarías?

Entrevistado: Sí, si tuviera cierta estabilidad económica, buscaría algo que me permita formarme más en tecnología y desarrollarme profesionalmente. En empresas más chicas eso es más difícil.

Entrevistadora: Bueno, muchísimas gracias por tu tiempo.

Entrevistado: No, gracias a vos.

Tercera entrevista

Entrevistadora: Bueno, te cuento un poco. Estoy trabajando en mi tesis sobre rotación laboral en jóvenes adultos entre 25 y 30 años, tratando de entender las razones detrás de esos cambios, también desde lo psicológico. ¿Actualmente estás trabajando en alguna empresa?

Entrevistado: Si, ahora estoy en una pyme familiar. Antes estuve en una productora de televisión y también en una empresa de tecnología que hacía máquinas.

Entrevistadora: Si querés, contame un poco cronológicamente cómo fueron tus experiencias laborales.

Entrevistado: Dale. Arranqué a los 17 en la empresa familiar porque necesitaba trabajar. Estuve ahí mientras estudiaba ingeniería. Después me pasé a estudiar cine, terminé la carrera y una compañera me recomendó para trabajar en una productora de televisión.

Entré por un mes como reemplazo, pero después me ofrecieron quedarme más tiempo. Era un trabajo intenso, tenía que salir muy temprano de mi casa, viajar

bastante y hacer tareas físicas como mover luces y equipos. El contrato era mensual, en blanco, pero con mucha inestabilidad. Terminaba una temporada y no sabías cuándo volvías a trabajar. Eso me generaba mucha incertidumbre.

Después hicimos otra temporada y otra más, pero siempre con esa sensación de no saber qué iba a pasar. Eso me hizo replantearme si quería seguir en ese rubro.

Entrevistadora: ¿Y cómo fue tu recorrido con los estudios?

Entrevistado: Siempre estuve entre arte e ingeniería. Probé ambas cosas. Estudié cine, después hice el CBC de psicología, pero finalmente volví a ingeniería porque también me gusta mucho.

Entrevistadora: ¿Y después de la productora, cómo seguiste laboralmente?

Entrevistado: Volví a trabajar con mi familia, pero se hacía difícil la convivencia. Después conseguí un trabajo como tester en una empresa tecnológica, contratado por una consultora. Era bastante exigente en cuanto a horarios y viajes, lo que complicaba cursar la facultad.

Después conseguí una pasantía en una obra social. Ahí empecé haciendo algo más orientado a lo industrial, pero terminó siendo más de sistemas, programando y desarrollando aplicaciones.

Entrevistadora: ¿Y cómo fue esa experiencia?

Entrevistado: Duró seis meses. Me gustó porque tenía cierta autonomía para trabajar, podía desarrollar soluciones y moverme entre áreas. Pero no había mucha organización. No tenía un mentor claro, me dejaban bastante solo para resolver cosas sin mucha guía.

Después hubo un conflicto interno en la organización y no renovaron la pasantía.

Entrevistadora: En todas estas experiencias, ¿qué aspectos te generaban más satisfacción o motivación?

Entrevistado: La autonomía, poder proponer soluciones, innovar. También cuando los compañeros te ayudan y te enseñan. Eso hace mucha diferencia cuando estás empezando.

Entrevistadora: ¿Y qué cosas te resultaban difíciles o te generaban malestar?

Entrevistado: La inestabilidad, sobre todo en la productora. No saber cuándo ibas a trabajar. También los viajes largos y el cansancio físico. Y en algunos trabajos, la falta de organización o de objetivos claros.

Entrevistadora: ¿Qué aspectos valorás en una empresa más allá de lo económico?

Entrevistado: Principalmente el feedback. Que alguien te guíe, te diga si vas bien o mal. También un buen liderazgo, alguien que te acompañe en tu desarrollo.

Y el ambiente laboral, con quién trabajás todos los días. Eso es clave.

Entrevistadora: ¿Y el reconocimiento?

Entrevistado: Sí, también. No necesariamente algo económico, pero sí gestos, como un saludo, un reconocimiento. Son cosas simples que suman.

Entrevistadora: En relación a lo que me contabas antes, ¿qué cosas te generaban más estrés en el trabajo?

Entrevistado: Principalmente la presión del tiempo. Me pasaba que cinco minutos antes de terminar el día me pedían un informe de todo lo que había hecho. Eso me estresaba bastante, porque no era algo que dependiera de mí, sino de pedidos que aparecían a último momento. A veces incluso me llevaba trabajo a mi casa para poder cumplir.

Entrevistadora: ¿Y cómo manejabas esas situaciones?

Entrevistado: Al principio trataba de cumplir igual, pero después empecé a poner límites. Recuerdo una vez que era viernes y me pidieron algo grande a último momento, y les dije que no iba a poder hacerlo en ese tiempo. Preferí ser sincero.

Entrevistadora: ¿Y en otros trabajos también sentiste ese estrés?

Entrevistado: Sí, por ejemplo en la productora audiovisual. Ahí el estrés era más por el apuro constante. De repente había que correr, resolver cosas urgentes, ajustar luces porque todo tenía que salir perfecto. Era un estrés más inmediato, pero también muy intenso.

Entrevistadora: ¿Dirías que ese nivel de exigencia venía más de vos o del entorno?

Entrevistado: Creo que de ambos. Hay una autoexigencia personal, pero también el entorno influye. Si ves que otros cumplen con todo, sentís que vos también tenés que hacerlo para estar a la altura.

Entrevistadora: ¿Eso lo hablaste con alguien?

Entrevistado: Sí, con un amigo que trabaja en sistemas. Me dijo que es algo bastante común, sobre todo en pasantes, pero que no está bueno porque te terminás quemando.

Entrevistadora: ¿Sentís que el trabajo llegó a afectar tu bienestar personal?

Entrevistado: Sí, totalmente. Sobre todo en el trabajo de testing, que fue donde más lo sentí. Me consumía mucho tiempo y energía, y no podía dedicarme tranquilo a estudiar, que era lo que quería.

Entrevistadora: ¿Y en otros trabajos?

Entrevistado: En la pasantía también, pero de otra forma. Como todo estaba relacionado con lo que estudiaba, terminaba mezclándose todo: trabajo, estudio, incluso el tiempo libre. Sentía que siempre tenía que estar haciendo algo productivo.

Entrevistadora: Eso que decís se relaciona con algo que estoy trabajando en la tesis, que es cómo el trabajo empieza a ocupar cada vez más espacio en la vida de la persona. ¿Te pasó algo así?

Entrevistado: Sí, totalmente. Llega un punto en el que todo gira en torno al trabajo. Incluso tu identidad empieza a definirse por eso.

Entrevistadora: ¿Cómo ves eso hoy?

Entrevistado: Lo cuestiono bastante. Es algo que hablo mucho con una amiga. Está muy instalado que uno es lo que hace laboralmente, pero no debería ser así.

Entrevistadora: Tal cual, y volviendo a tus experiencias, ¿sentías que tu trabajo era valorado?

Entrevistado: Depende el lugar. En la empresa familiar sí, siento que valoran lo que hago. En el trabajo de testing no, era un número más. Y en la productora sí, porque me ofrecieron quedarme más tiempo al ver cómo trabajaba.

Entrevistadora: ¿Y en la pasantía?

Entrevistado: Al principio no mucho, porque mi jefe no tenía mucho perfil de liderazgo. Pero con el tiempo empezó a dar más feedback, y eso ayudó bastante.

Entrevistadora: ¿Qué tan importante es para vos ese reconocimiento?

Entrevistado: Es clave. El feedback te orienta y te motiva. Cuando no está, es difícil saber si vas bien o no.

Entrevistadora: Perfecto. Para cerrar, ¿qué lugar ocupa hoy el trabajo en tu vida?

Entrevistado: Hoy lo veo más como un medio que como un fin. Antes era una necesidad económica o algo central, pero ahora lo veo como algo que me permite hacer otras cosas que me gustan.

Entrevistadora: ¿Cómo llegaste a ese cambio?

Entrevistado: Fue un proceso. Arranqué terapia y empecé a cuestionar muchas cosas, como la presión social o la comparación con otros. Eso me ayudó a redefinir qué quiero para mi vida.

Entrevistadora: ¿Y hoy cómo te sentís respecto a eso?

Entrevistado: Más tranquilo. Sin tanta presión. El trabajo sigue siendo importante, pero no define quién soy.

Entrevistadora: Bueno, muchísimas gracias por compartir todo esto.

Entrevistado: No, gracias a vos. Espero que te sirva.

Cuarta entrevista

Entrevistadora: Bueno, antes que nada gracias por tomarte el tiempo para participar. La idea de esta entrevista es poder conocer tu experiencia laboral y cómo vivís el trabajo en tu día a día. Es parte de un estudio para la facultad, así que toda la información es confidencial y anónima. Si te parece, podemos arrancar ¿qué diferencias encontrás entre tu trabajo actual y el anterior?

Entrevistado: Actualmente trabajo para otra consultora y estoy asignado al Banco Galicia. Una diferencia fundamental es que en la consultora anterior, si bien trabajaba para Toyota, siempre tenía que responder primero a la consultora. Tenía una líder, compañeros y un equipo propio dentro de la consultora.

En cambio, ahora estoy completamente tercerizado dentro del banco. Es decir, trabajo prácticamente como una persona más del banco, respondiendo a los líderes del banco. Tengo cierta interacción con la consultora, pero mi día a día está completamente ligado al banco.

Eso me gusta mucho porque me permite entender mejor dónde estoy trabajando. Antes eran más tareas que me llegaban, las hacía y las devolvía, sin mucha noción del contexto. Ahora estoy más inmerso en la cultura del banco y eso me hace sentir más parte.

Entrevistadora: ¿Y en cuanto a las tareas?

Entrevistado: También cambiaron. Antes estaba más en desarrollo y automatización, y ahora estoy más en un área de datos. Básicamente me encargo de la administración de un servicio dentro del banco. Sigo trabajando con herramientas similares, pero desde otro enfoque.

Entrevistadora: ¿Y cómo es la modalidad de trabajo?

Entrevistado: Antes era full virtual, iba muy pocas veces a la oficina. Ahora voy una vez por semana al banco y eso me encanta.

La virtualidad está buena, pero a mí me termina quemando estar tanto tiempo en casa. Ir presencial me permite interactuar, charlar con gente de otros equipos, participar en reuniones o eventos. La parte social me parece fundamental.

Además, como es solo un día por semana, no se hace pesado. Me hace sentir más cómodo, genera mayor pertenencia al equipo y hasta vínculos más allá de lo laboral.

Entrevistadora: ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?

Entrevistado: Lo que más me motiva es sentir que estoy ayudando a alguien, que estoy resolviendo un problema o facilitando una tarea. Saber que lo que hago tiene impacto, que no es hacer por hacer. Que alguien tiene un problema y yo puedo darle una solución, reducirle tiempo o mejorarle el trabajo.

Esa parte de innovación y resolución es lo que más me gusta, tanto antes como ahora. Sentir que lo que hago tiene un sentido y mejora el día de alguien.

Entrevistadora: ¿Y qué era lo más difícil en tu trabajo anterior?

Entrevistado: El ritmo. Era muy difícil de sostener. Había mucha exigencia y poca organización. Hacíamos cosas que después cambiaban completamente, entonces había mucho retrabajo y tiempo desperdiciado. Las tareas se solapaban, era todo muy desorganizado.

Además, Toyota exigía mucho, y la consultora también, entonces vos quedabas en el medio, con presión de ambos lados. Eso hacía que estuvieras constantemente colapsado de trabajo.

Entrevistadora: ¿Cómo era la relación con tus jefes?

Entrevistado: Mi jefa de la consultora era muy buena, nos cuidaba, trataba de que no nos estresáramos tanto y mediaba bastante en las situaciones. Con la jefa de Toyota era más variable: había días buenos y días muy malos. Era bastante cambiante, dependía mucho del momento.

Entrevistadora: ¿Te sentías apoyado?

Entrevistado: Sí, aunque al principio me pusieron en un proyecto para el que no me sentía del todo preparado. Tenía conocimientos, pero no los suficientes.

Fue difícil al inicio, pero me fui adaptando, capacitándome, y terminé aprendiendo mucho. Después de unos meses ya me sentía más cómodo.

Entrevistadora: ¿Sentías que tenías autonomía en tu trabajo?

Entrevistado: Sí y no. Tenía libertad en cómo hacer las tareas: podía decidir cómo implementarlas, tomar decisiones, consultar con compañeros. Pero no tenía libertad sobre qué tareas hacer. Eso estaba completamente impuesto.

Entrevistadora: ¿Cómo era el reconocimiento en ese trabajo?

Entrevistado: Era muy variable. Cuando todo iba bien, éramos los mejores, querían expandir lo que hacíamos incluso a otras áreas o países. Pero cuando algo salía mal, todo lo anterior parecía no servir. Era bastante extremo.

Desde la consultora siempre nos valoraban, pero del lado de Toyota era más inestable.

Entrevistadora: ¿Le encontrabas sentido al trabajo?

Entrevistado: Al principio sí, porque ayudaba a mucha gente y eso me motivaba. Pero con el tiempo, por la dinámica desgastante, empezó a volverse más una obligación. Los últimos meses ya no lo disfrutaba. Arrancaba el día queriendo que terminara.

Eso fue lo que me llevó a buscar otro trabajo.

Entrevistadora: ¿Eso impactó en tu bienestar personal?

Entrevistado: Sí, totalmente. No tanto por trabajar más horas, sino por el ambiente: la presión, la inestabilidad, sentir que lo que hacías estaba mal.

Terminaba enojado, de mal humor. Trataba de que no afecte mi vida personal, pero muchas veces era inevitable. Había momentos donde quería salir corriendo. Y eso claramente impactaba en cómo me sentía día a día.

Entrevistadora: ¿Tratabas de separarlo?

Entrevistado: Sí, pero hay momentos donde es imposible. Entonces sí, muchas veces me afectaba bastante.

Entrevistadora: Bueno, la verdad que todo lo que compartiste es súper valioso para el trabajo que estoy haciendo. Te agradezco mucho por el tiempo y la sinceridad.

Quinta entrevista

Entrevistadora: Bueno, para empezar, ¿me podés contar un poco sobre tu trabajo actual y tu recorrido?

Entrevistada: Sí, yo soy licenciada en marketing y actualmente trabajo en el área de marketing digital de una empresa de consumo masivo. Me encargo más que nada de campañas en redes, análisis de métricas y un poco de contenido. Antes trabajé en una agencia y también hice una pasantía mientras estudiaba.

Entrevistadora: ¿Qué diferencias encontrás entre trabajar en una agencia y en una empresa?

Entrevistada: Son bastante distintas. En la agencia era todo mucho más dinámico, pero también más caótico. Tenías varios clientes a la vez, cada uno con sus urgencias, y era difícil organizarte. Todo era para “ayer”. En la empresa ahora es más ordenado, hay procesos más claros, pero también es más repetitivo por momentos.

Entrevistadora: ¿Y eso cómo impacta en tu experiencia laboral?

Entrevistada: En la agencia me sentía más exigida, aprendía mucho pero también me estresaba bastante. Sentía que nunca alcanzaba, que siempre faltaba algo más. En la empresa estoy más tranquila, pero a veces siento que no estoy explotando todo lo que sé o lo que me gusta.

Entrevistadora: ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?

Entrevistada: Me gusta cuando veo el resultado de una campaña, cuando algo que pensé o armé funciona, tiene impacto, genera interacción. Ahí siento que lo que hago tiene sentido. También cuando puedo proponer ideas nuevas y las toman.

Entrevistadora: ¿Y sentís que hay reconocimiento en tu trabajo?

Entrevistada: Mmm… diría que a veces. Cuando una campaña funciona, sí, hay reconocimiento. Pero cuando no, muchas veces la responsabilidad cae sobre uno.

Y en el día a día no siempre hay devolución. Es como que si cumplís con lo esperado, pasa desapercibido.

Entrevistadora: ¿Cómo es el vínculo con tus compañeros?

Entrevistada: Eso es algo positivo. Hay buen clima, nos ayudamos bastante, compartimos ideas. En marketing es importante eso, porque muchas cosas salen del intercambio. En la agencia también había buen vínculo, pero como todo era tan intenso, a veces había más tensión.

Entrevistadora: ¿Y con tus jefes?

Entrevistada: Depende mucho del jefe. Tuve jefes que te daban espacio, te dejaban proponer, y otros más controladores.

Cuando tenés un jefe que confía en vos, trabajás mucho mejor. Cuando no, sentís que estás todo el tiempo siendo evaluada.

Entrevistadora: ¿Sentís que tenés autonomía en tu trabajo?

Entrevistada: Sí, bastante. Dentro de lo que tengo que hacer, puedo decidir cómo encararlo, qué ideas proponer, cómo organizarme. Pero hay cosas que ya vienen definidas desde arriba, como los objetivos o lineamientos de marca.

Entrevistadora: ¿Alguna vez el trabajo afectó tu bienestar personal?

Entrevistada: Sí, sobre todo en la agencia. Me llevaba trabajo a casa, pensaba todo el tiempo en eso, me costaba desconectar. Y también estaba muy pendiente de rendir, de demostrar.

Ahora me pasa menos, pero igual hay momentos de mucha carga, como lanzamientos o campañas grandes.

Entrevistadora: ¿Alguna vez pensaste en dejar un trabajo por estas situaciones?

Entrevistada: Sí, en la agencia. Fue una decisión bastante clara. Me gustaba lo que hacía, pero no el ritmo ni la presión constante. Sentía que si seguía así me iba a terminar quemando.

Entrevistadora: ¿Y hoy qué lugar ocupa el trabajo en tu vida?

Entrevistada: Hoy es importante, pero no lo es todo. Me gusta lo que hago, pero también necesito tener tiempo para mí, para otras cosas. Antes lo ponía más en el centro, ahora trato de equilibrarlo.

Entrevistadora: ¿Y qué creés que te llevó a ese cambio?

Entrevistada: Creo que la experiencia y también darme cuenta de que el trabajo no puede definir todo. Que si no ponés un límite, el ritmo te lleva. Y también entender que no todo depende de uno, hay muchas cosas que son del contexto laboral.

Entrevistadora: Bueno, perfecto. Muchas gracias.

Entrevistada: Gracias a vos.

Sexta entrevista

Entrevistadora: Bueno, la idea principal de mi tesis es trabajar cómo los jóvenes adultos, entre 25 y 30 años, toman decisiones en relación a su trabajo, especialmente la decisión de renunciar. Me gustaría analizar cosas como la satisfacción laboral, el estrés y distintas condiciones del trabajo, teniendo en cuenta que hoy en día los chicos suelen cambiar de empleo con mayor frecuencia en lugar de hacer carrera en una misma empresa.

Entrevistada: Hola, sí, me parece re interesante y súper actual el tema. Obviamente en nuestro rango de edad las cosas cambiaron un montón a lo que hacían nuestros viejos.

Dale, preguntame lo que necesites, voy a ser lo más transparente posible.

Entrevistadora: Para empezar, me gustaría preguntarte: ¿qué significa el trabajo para vos? ¿Y cómo te sentís actualmente en tu trabajo en comparación con el anterior?

Entrevistada: Para serte totalmente sincera, para mí el trabajo es un medio, no un fin en sí mismo. Significa estabilidad económica, acceso a ciertos consumos y, sobre todo, la posibilidad de financiar mi vida personal fuera de la pantalla: mis proyectos, mi salud, mis viajes y mi tiempo libre.

No busco autorrealizarme exclusivamente a través de una marca o una corporación.

Actualmente me siento tranquila, con una estabilidad que valoro, pero bastante desconectada emocionalmente de la empresa. Mi puesto actual es 100 % remoto y para mí la modalidad es algo casi no negociable. En comparación con mi trabajo anterior, acá gano mejor, tengo actualizaciones salariales más ajustadas a la inflación y horarios bien delimitados, aunque las tareas sean más procedimentadas o monótonas. En mi empleo anterior sentía que "dejaba la vida" por la empresa, pero el sueldo no me alcanzaba para independizarme y el nivel de exigencia era insostenible.

Entrevistadora: Claro, y ¿qué condiciones te hacen sentir satisfecha dentro de una empresa?

Entrevistada: Principalmente dos cosas: lo económico y el respeto por mi tiempo personal.

Me satisface que me paguen un salario competitivo y justo, que las metas operativas sean realistas y que, a la hora de salida, se apague la computadora sin que nadie te juzgue o te mire mal. (se ríe)

No me desvela que la empresa sea una multinacional famosa para poner en LinkedIn, ni que tengan oficinas modernas con salas de juegos o beneficios de cotillón como frutas o snacks. Para mí, la satisfacción viene de la mano de la libertad que me den, que confíen en mi capacidad, que me dejen trabajar un control obsesivo, y que entiendan que mi vida privada está por encima de cualquier urgencia corporativa. El verdadero reconocimiento para mí es económico y de tiempo: un bono acorde, aumentos reales y días libres, no una felicitación pública en un mail general.

Entrevistadora: ¿Y qué diferencias concretas notás entre tu trabajo actual y el anterior?

Entrevistada: La diferencia abismal está en la carga emocional y en la gestión de la modalidad. En el trabajo anterior nos exigían un esquema híbrido rígido de tres días presenciales con el discurso de la "cultura colaborativa" y el "pertenecer". Pero la realidad era que ibas a la oficina a sentarte con auriculares a hacer llamadas por Teams con gente de otras sedes.

Perdía dos horas diarias en transporte público por la ciudad, gastaba plata en comer afuera y volvía agotada.

En el trabajo actual, al ser 100 % remoto, mi día está optimizado. Además, en el puesto anterior había una cultura de que todo tenia que ser ya, todo era una urgencia, mensajes de WhatsApp fuera de hora, mails marcados como "urgentes" a las seis de la tarde y una presión constante por demostrar que estabas ocupado.

Ahora hay procesos más claros, menos dramatismo y, al no haber esa exposición física diaria, el ambiente es mucho más profesional y menos desgastante.

Entrevistadora: ¿Hubo algo puntual en tu trabajo anterior que te haya desmotivado o frustrado profundamente?

Entrevistada: Sí, hubo un punto de quiebre clarísimo: la combinación de sobrecarga de tareas, falsa promesa de crecimiento y falta de retribución.

Durante más de ocho meses asumí las responsabilidades de una posición de liderazgo porque mi supervisora directa renunció y la empresa decidió no cubrir la vacante para congelar costos. Me re cargué al hombro la gestión de proyectos, la capacitación de ingresantes y la resolución de crisis.

Cuando llegó mi evaluación de desempeño y pedí formalmente la recategorización con su correspondiente ajuste salarial, la respuesta de Recursos Humanos fue que "no eran momentos económicos para promociones" y que debía valorar la "visibilidad y el aprendizaje" que me estaban regalando.

Sentí que se estaban aprovechando de mi nivel de compromiso y de mi necesidad. A partir de ese día, la desmotivación fue total. Pasé de dar el 120 % a hacer estrictamente lo mínimo y necesario por contrato mientras enviaba mi CV a cuanta búsqueda abierta encontraba.

Entrevistadora: En relación con esto, ¿sentís que el reconocimiento influye directamente en tu motivación?

Entrevistada: Totalmente, pero entiendo el reconocimiento desde un lugar de equidad y proporcionalidad. Para mí el reconocimiento no son las palabras bonitas ni los aplausos en las reuniones de equipo. La motivación intrínseca se apaga cuando ves que tu esfuerzo extra sostiene la operación de la empresa, pero tus condiciones de vida no mejoran.

Cuando das más de lo solicitado y la respuesta institucional es la indiferencia o la negativa a revisar tu salario, el mensaje que recibís es que tu tiempo y tu salud no valen nada para ellos.

En ese momento entendés que la lealtad unidireccional hacia una empresa no existe. El reconocimiento real se demuestra respetando los acuerdos, pagando lo que corresponde y ofreciendo oportunidades reales de ascenso con impacto económico, no simbólico.

Entrevistadora: ¿Cómo describirías el ambiente laboral y las relaciones interpersonales en tu trabajo anterior?

Entrevistada: Era un ambiente atravesado por una competencia silenciosa y un nivel de tensión latente bastante alto. Desde la dirección se promovía una lógica de productividad individual basada en la comparación implícita entre compañeros. Se premiaba al que se quedaba fuera de hora o al que contestaba mails a las diez de la noche, lo que generaba que todos sintieran que tenían que sobreactuar compromiso para no quedar expuestos.

No llegué a construir lazos de amistad muy profundos porque el clima general era de desgaste; la gente duraba un año o año y medio como mucho y se iba. Había una rotación altísima, lo cual hacía que fuera muy difícil consolidar un equipo estable o confiar plenamente en los procesos.

Entrevistadora: ¿En qué medida sentís que tu trabajo anterior afectó tu bienestar y tu salud personal?

Entrevistada: Me afectó muchísimo, de manera directa te diría jajajaj. Durante los últimos meses en esa empresa vivía en un estado de alerta constante. Me levantaba

ya tensionada, siempre estaba con el cuello y la espalda contracturada, y empecé a tener insomnio: me despertaba a las tres de la mañana pensando en si había mandado un reporte o en la bronca que me daba una situación del día, igual nose si esto es porque yo me enfocaba de más en el trabajo, no era muy saludable la relación que tenia.

Después en lo emocional, los domingos a la tarde me invadía una angustia terrible, estaba siempre re triste y medio que no sabia porque …. viste que por lo general son un bajon los domingos.

Estaba re irritable con mi pareja, no tenía energía para hacer actividad física ni para disfrutar mis momentos libres.

Llegué a un punto de saturación donde me cuestioné si realmente servía para mi profesión o si el problema era yo.

Entrevistadora: Y sobre la modalidad y la organización del tiempo, ¿cómo influyó la presencialidad o el trabajo remoto en tu decisión?

Entrevistada: Yo me di cuenta de que la presencialidad obligatoria o los esquemas híbridos rígidos me restan una cantidad enorme de calidad de vida, parezco re exagerada pero siento que es muy real.

Para alguien que vive en la CABA o en el Gran Buenos Aires, trasladarse todos los días implica lidiar con paros, demoras, calor, inseguridad y un cansancio acumulado que nadie te compensa viste.

El trabajo remoto me devolvió el control de mi vida cotidiana: puedo almorzar comida casera, hacer una pausa sin el murmullo de una oficina, organizar mis tareas de concentración en los momentos en que rindo mejor y, sobre todo, disponer de esas dos o tres horas de viaje para mí.

Hoy en día, si una empresa me ofreciera un puesto con excelente sueldo pero con presencialidad obligatoria de cuatro o cinco días, lo rechazaría sin dudarlo. La flexibilidad horaria y la autonomía geográfica son para mí un piso no negociable.

Entrevistadora: Para ir cerrando, y en relación con todo lo que venís contando: ¿cómo fueron tus experiencias concretas al momento de tomar la decisión de renunciar?

Entrevistada: Fueron decisiones meditadas, frías y estratégicas o eso creo, completamente despojadas de culpa.

En mi primera experiencia laboral tal vez dudé un poco más por inexperiencia, porque no sabia como decirle a mis jefes que ya no quería trabajar más en esa empresa, pero en la última renuncia el proceso fue muy claro, tipo esperé a tener la oferta firmada en la nueva empresa, redacté el telegrama y lo envié.

No sentí ningún tipo de remordimiento ni deuda moral con la organización, porque aprendí que la relación laboral es un contrato bilateral de intercambio comercial: yo aporto mi fuerza de trabajo, mi tiempo y mis conocimientos a cambio de una remuneración y condiciones acordadas. Pero bueno, esa 0 culpa me la doy la experiencia en diferentes trabajos y la posibilidad de tener otra oportunidad mejor.

Si la empresa altera esas condiciones, no cumple sus promesas o me expone a un desgaste, a esta altura yo lo veo como un acto de autocuidado y madurez profesional buscar una mejor alternativa en el mercado.

Renunciar no fue un fracaso, fue un alivio.

Entrevistadora: Muchísimas gracias por tu tiempo y por la profundidad de tus respuestas.

Entrevistada: No, por favor, gracias a vos.

Ojalá que esta información te sirva para la tesis.

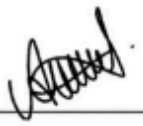
Consentimientos

Consentimiento Informado para entrevista académica

En el marco de la tesina de Sofia Lujan Remersaro, estudiante de la carrera de Licenciatura en Psicología en la Universidad de Belgrano, se invita a participar en una entrevista con fines exclusivamente académicos.

La entrevista será grabada únicamente para su análisis dentro del estudio.
La participación es completamente voluntaria, y puede interrumpirse en cualquier momento si así se desea.
La información compartida será utilizada exclusivamente para la elaboración de la tesina.
Se garantiza el anonimato. Los datos personales serán protegidos y cualquier información que permita identificar a la persona será eliminada o reemplazada.
Toda la información será tratada de manera confidencial.

Al aceptar participar, se deja constancia del consentimiento para la realización de la entrevista y su grabación en las condiciones mencionadas.

Firma: 

Consentimiento Informado para entrevista académica

En el marco de la tesina de Sofia Lujan Remersaro, estudiante de la carrera de Licenciatura en Psicología en la Universidad de Belgrano, se invita a participar en una entrevista con fines exclusivamente académicos.

La entrevista será grabada únicamente para su análisis dentro del estudio.
La participación es completamente voluntaria, y puede interrumpirse en cualquier momento si así se desea.
La información compartida será utilizada exclusivamente para la elaboración de la tesina.
Se garantiza el anonimato. Los datos personales serán protegidos y cualquier información que permita identificar a la persona será eliminada o reemplazada.
Toda la información será tratada de manera confidencial.

Al aceptar participar, se deja constancia del consentimiento para la realización de la entrevista y su grabación en las condiciones mencionadas.

Firma: 

Consentimiento Informado para entrevista académica

En el marco de la tesina de Sofia Lujan Remersaro, estudiante de la carrera de Licenciatura en Psicología en la Universidad de Belgrano, se invita a participar en una entrevista con fines exclusivamente académicos.

La entrevista será grabada únicamente para su análisis dentro del estudio.

La participación es completamente voluntaria, y puede interrumpirse en cualquier momento si así se desea.

La información compartida será utilizada exclusivamente para la elaboración de la tesina.

Se garantiza el anonimato. Los datos personales serán protegidos y cualquier información que permita identificar a la persona será eliminada o reemplazada.

Toda la información será tratada de manera confidencial.

Al aceptar participar, se deja constancia del consentimiento para la realización de la entrevista y su grabación en las condiciones mencionadas.

Firma: 

Consentimiento Informado para entrevista académica

En el marco de la tesina de Sofia Lujan Remersaro, estudiante de la carrera de Licenciatura en Psicología en la Universidad de Belgrano, se invita a participar en una entrevista con fines exclusivamente académicos.

La entrevista será grabada únicamente para su análisis dentro del estudio.

La participación es completamente voluntaria, y puede interrumpirse en cualquier momento si así se desea.

La información compartida será utilizada exclusivamente para la elaboración de la tesina.

Se garantiza el anonimato. Los datos personales serán protegidos y cualquier información que permita identificar a la persona será eliminada o reemplazada.

Toda la información será tratada de manera confidencial.

Al aceptar participar, se deja constancia del consentimiento para la realización de la entrevista y su grabación en las condiciones mencionadas.

Firma: 

Consentimiento Informado para entrevista académica

En el marco de la tesina de Sofia Lujan Remersaro, estudiante de la carrera de Licenciatura en Psicología en la Universidad de Belgrano, se invita a participar en una entrevista con fines exclusivamente académicos.

La entrevista será grabada únicamente para su análisis dentro del estudio.

La participación es completamente voluntaria, y puede interrumpirse en cualquier momento si así se desea.

La información compartida será utilizada exclusivamente para la elaboración de la tesina.

Se garantiza el anonimato. Los datos personales serán protegidos y cualquier información que permita identificar a la persona será eliminada o reemplazada.

Toda la información será tratada de manera confidencial.

Al aceptar participar, se deja constancia del consentimiento para la realización de la entrevista y su grabación en las condiciones mencionadas.

Firma: 

Consentimiento Informado para entrevista académica

En el marco de la tesina de Sofia Lujan Remersaro, estudiante de la carrera de Licenciatura en Psicología en la Universidad de Belgrano, se invita a participar en una entrevista con fines exclusivamente académicos.

La entrevista será grabada únicamente para su análisis dentro del estudio.
La participación es completamente voluntaria, y puede interrumpirse en cualquier momento si así se desea.
La información compartida será utilizada exclusivamente para la elaboración de la tesina.
Se garantiza el anonimato. Los datos personales serán protegidos y cualquier información que permita identificar a la persona será eliminada o reemplazada.
Toda la información será tratada de manera confidencial.

Al aceptar participar, se deja constancia del consentimiento para la realización de la entrevista y su grabación en las condiciones mencionadas.

Firma: 

Bibliografía

Anido, M. (2020). *Análisis de la rotación del personal del puesto de caja dentro de Vegalsa-Eroski* [Trabajo de fin de máster, Universitat Oberta de Catalunya]. Repositorio Institucional O2 de la UOC.

Aparicio, Miriam Teresita (2007). Desgaste profesional, N-ACH y expectativas. Un análisis de impacto en organizaciones de cara a la modificación de las prácticas. XIV Jornadas de Investigación y Tercer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires

Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity construction in organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322

Bauman, Z. (2004). *Modernidad líquida* (2.ª ed.). Fondo de Cultura Económica.

Barra Almagiá, E. (1998). *Psicología social*. Universidad de Concepción. https://www.redalyc.org/journal/213/21356011003/html/

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *29*(3), 107–115. https://doi.org/10.5093/tr2013a16

Blanch, J. M. (2014). *Calidad de vida laboral y salud ocupacional en tiempos de crisis*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 30(2)

Córdova Canova, B. R. (2025). *Modelo explicativo de la intención de renunciar basado en la anomia organizacional, el estrés y la satisfacción laboral, en docentes de una universidad particular de Piura* [Tesis de grado, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio institucional. https://hdl.handle.net/20.500.12866/16743

Clot, Y. (2009). *¿El trabajo sin seres humanos? Psicología de los entornos de trabajo y vida*. Modus Laborandi.

Dejours, C. (2015). *El sufrimiento en el trabajo* (1.ª ed., Colección Psicoanálisis, sociedad y cultura; 34) [E-Book]. Topía Editorial. https://www.topia.com.ar

Dejours, C. (1998). *Trabajo y desgaste mental: Una contribución a la psicopatología del trabajo*. Buenos Aires: Lumen-Hvmanitas.

Díaz Orihuela, M. M., Chávez Sosa, J. V., Castillo Zamora, L. V., Márquez Arcce, D. L., Tantajulca Zuta, J. D., & Santamaría Gutiérrez, D. B. (2023). Factores psicosociales y rendimiento laboral en colaboradores de una institución educativa privada, Lima, 2021. *Revista Cuidarte, 14*(3), e2738. https://doi.org/10.15649/cuidarte.2738

Dubar, C. (2000). *La construcción social de las identidades profesionales*. Ediciones Universidad de Barcelona.

Gil, P. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología,* 15, 261-268.

Hernández SAMPIERI, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC]. (2024). *Mercado de trabajo: Tasas de indicadores socioeconómicos (EPH)*. INDEC.

Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. Cambridge University Press.

Jacinto, C. (2010). La transición laboral de los jóvenes. Los abordajes cuantitativos y cualitativos de las trayectorias de inserción. La construcción social de las trayectorias laborales de jóvenes. Políticas, Instituciones, dispositivos y subjetividades. Editorial Teseo

Jiménez, M., Jiménez, M., & Maurizio, R. (2024). *Trayectoria laboral juvenil en Argentina*. Organización Internacional del Trabajo (OIT). Buenos Aires: OIT.

Kalimo, R., El-Batawi, M. A., & Cooper, C. L. (1988). *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/37881/9243561022_spa.pdf

Le Lay, S., & Lemozy, F. (2015). *Los efectos subjetivos de las "nuevas" organizaciones del trabajo: Sufrimiento y placer en el trabajo en una plataforma digital, una cooperativa y una empresa recuperada* (C. Dejours, coord.; I. Gernet, colab.; 1.ª ed., Colección Psicoanálisis, sociedad y cultura; 34) [E-Book]. Topía Editorial. https://www.topia.com.ar

Locke, E.A (1968), “Toward a theory of Task Motivation and Incentives”. Organizational Behavior and Human Performance, 3, pp. 157-189.

Martínez-Mejía, E. (2023). Espectro de los factores psicosociales en el trabajo: Progresión desde los riesgos psicosociales hasta los protectores psicosociales. *Ciencia ergo-sum*, 30(2). https://doi.org/10.30878/ces.v30n2a11

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social [MTEySS]. (2022). *Informe sobre situación del mercado de trabajo y empleo juvenil en Argentina*. Presidencia de la Nación.

Molinier, P. (2011). El trabajo de cuidado y la subversión de las decisiones éticas. *L'Evolution Psychiatrique*, 76(4), 623–632.

Moreno Jiménez, B., & Báez León, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales: Formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores%2By%2Briesgos%2Bpsicosociales%2C%2Bformas%2C%2Bconsecuencias%2C%2Bmedidas%2By%2Bbuenas%2Bpr%C3%A1cticas

Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: Contribución a su estudio* [Libro]. Universidad Nacional de La Plata; Universidad Nacional del Nordeste; Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo; Universidad Nacional de Moreno. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/fo-umet/20160212070619/Neffa.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Trayectoria laboral juvenil en Argentina*. Oficina de país de la OIT para Argentina.

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2024). *Tendencias mundiales del empleo juvenil 2024*. OIT.

Palacios-Serna, L. I., Cortez-Chavez, C. V., Cueva-Urra, M. A., y Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. Revista De Ciencias Sociales, XXX(1), 470-484.

Paniagua, A., & Gómez, L. (2019). Factores psicosociales y retiro voluntario en el trabajo: un estudio sobre el bienestar laboral. *Revista de Psicología Organizacional*, 15(2), 45–60. https://doi.org/xxxxx

Pérez, P. y Busso, M. (2015). Los jóvenes argentinos y sus trayectorias laborales inestables: Mitos y realidades. *Trabajo y Sociedad*, (24), 21-39. http://www.unse.edu.ar/trabajoysociedad/24%20PEREZ%20Pablo%20jovenes%20trayectorias.pdf

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2014, 24 de marzo). *Rotación de personal: Qué es, tipos, definición y concepto*. Definicion.de. https://definicion.de/rotacion-de-personal/

Paul, K. I. & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. Journal of Vocational Behavior, 74(3).

Ramos, J., Peiró, J. M. (2014). La psicología del trabajo y las organizaciones en tiempos de crisis económica. *Papeles del Psicólogo, 35*(1), 1-4.

Randstad. (2025). *Reporte de movilidad laboral y expectativas de los trabajadores en Argentina*. Randstad Research.

Raffta Alcalá, A. (2021). Identificación, análisis y prevención de factores psicosociales de mayor impacto en la rotación del personal [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico Nacional de México].

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Roussos, A.; Braun, M. y Olivera, J. (2012). Conducta responsable para investigación en psicología. FUNICS.

Rosales García, A. V. (2024). *Burnout, empatía, significado del trabajo e intención de abandono en trabajadores de centros de mayores* [Trabajo de fin de grado, Universidad de La Laguna]. Repositorio Institucional de la Universidad de La Laguna. https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/38684

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a Hero! Toward a validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, *37*(5), 622–663. https://doi.org/10.1177/1059601112458704

Schneider, D., & Harknett, K. (2024). *Why are young workers leaving their jobs?* Harvard Kennedy School / UC San Francisco.

Superintendencia de Riesgos del Trabajo. (2019). Guia para intervención psicosocial en espacios laborales.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2025/12/guia_para_intervencion_psicosocial_en_espacios_laborales_2025_0.pdf

Uribe Prado, J. F. (2016). *Psicología del trabajo: Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad* (1.ª ed.). Universidad Nacional Autónoma de México; Editorial El Manual Moderno. ISBN 978-607-448-575-2 (impreso), 978-607-448-576-9 (electrónico)

Vieco Gómez, G. F., & Abello Llanos, R. (2014). Factores de riesgo psicosocial de origen laboral, estrés y enfermedad cardiovascular. *Psicología desde el Caribe*. https://www.redalyc.org/journal/213/21359522004/21359522004.pdf

Villalobos, G. (2004). Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa. Ciencia y Trabajo, 6(14), 197-201.

Wlosko, M., & Ros, C. (2019). El trabajo del cuidado en el sector salud desde la psicodinámica del trabajo y la perspectiva del *care*: Entrevista a Pascale Molinier. *Salud Colectiva*.