



**FORMACIÓN Y CONTINUIDAD DE LOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS DE  
TRABAJO EN UNA MULTINACIONAL**

**Natalia Andrea Salazar Naranjo**

**Pontificia Universidad Javeriana**

**Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales**

**Departamento de humanidades**

**Carrera de Psicología**

**Santiago de Cali, 2019**



**FORMACIÓN Y CONTINUIDAD DE LOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS DE  
TRABAJO EN UNA MULTINACIONAL**

**Natalia Andrea Salazar Naranjo**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
psicólogo**

---

**Director: Wilner Arbey Riascos Sánchez**

**Pontificia Universidad Javeriana**

**Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales**

**Departamento de humanidades**

**Carrera de Psicología**

**Santiago de Cali, 2019**

ARTICULO 23 de la Resolución No. 13 del  
6 de Julio de 1946, del Reglamento de la  
Pontificia Universidad Javeriana.

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católica y porque las Tesis no contengan ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

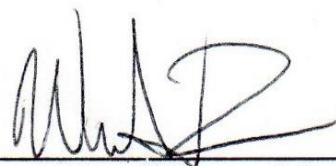
Nota de aceptación  
Aprobado

---

---

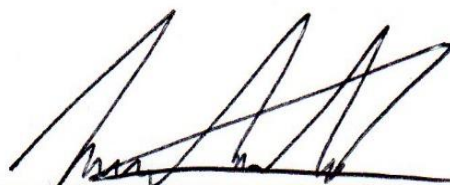
---

---



---

Wilner Arbey Riascos Sánchez  
Director del Trabajo de Grado



---

Julián Alberto Arce Sánchez  
Jurado



---

Kewy Sarsosa Prowesk  
Jurado

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	1
MÉTODO	25
Diseño	25
Participantes	26
Técnica de recolección de información	27
Procedimiento	28
Análisis de las categorías utilizadas <u>  </u>	29
Consideraciones éticas	31
RESULTADOS	33
DISCUSIÓN	51
REFERENCIAS	58
ANEXOS	

## LISTA DE TABLAS

	<b>Página</b>
<b>Tabla 1.</b> Diferencias entre la visión tradicional y Rousseau	12
<b>Tabla 2.</b> Tipos de contratos psicológicos: Rousseau (1997)	14
<b>Tabla 3.</b> Fuentes de obtención de información de la organización y el empleado: Rousseau (1995)	16
<b>Tabla 4.</b> Modelo sobre la evolución del contenido del contrato psicológico: Sparrow (1996)	19
<b>Tabla 5.</b> Características de los participantes	33

## **LISTA DE ANEXOS**

**Anexo 1.** Instrumento de recolección de información (Entrevista)

**Anexo 2.** Consentimiento informado

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es indagar la formación y la continuidad de los contratos psicológicos en una multinacional con presencia en la ciudad de Cali, entendiendo las relaciones de trabajo dentro de la organización, poniendo de manifiesto su importancia en la actualidad y en las estructuras sociales. El contrato psicológico es considerado un proceso social formado por el conjunto de expectativas y obligaciones mutuas percibidas por los individuos y las organizaciones acerca de lo que ambas partes esperan dar y recibir a cambio, mientras este establecida una relación laboral (Rousseau y Greller, 1994). Para ello, se optó por el diseño de un estudio de tipo descriptivo de corte cualitativo. Se utilizó como instrumento de recolección de información una entrevista semiestructurada. Las entrevistas fueron grabadas y el contenido transcrito íntegramente para el análisis de los datos. Las participantes del estudio corresponden a una firma auditora. Se utilizaron tres categorías en relación al tipo de contrato psicológico: *Satisfacción en el trabajo*, *Relación de reciprocidad de la organización hacia el empleado* y *Las expectativas, creencias y promesas implícitas*. Los resultados muestran en términos generales un grado de satisfacción entre el empleado y la organización y el cumplimiento de las expectativas. Algunos elementos de insatisfacción tienen que ver con los horarios en tiempos de mayor demanda, lo cual en la discusión puede ser planteado como una intercepción con los significados del trabajo y las lógicas del mercado actual que pueden estar influenciando la formación de valores de los participantes.

**PALABRAS CLAVE:** Contrato psicológico, organizaciones.



## INTRODUCCION

La sociedad ha evolucionado y con ella las exigencias del entorno laboral y sus problemáticas, lo cual ha requerido constantes cambios en el desarrollo de nuevos conceptos y teorías que permitan establecer las perspectivas de las diversas culturas organizacionales que se forman a partir del conjunto de expectativas, obligaciones y promesas futuras que de manera implícita establecen cada una de las partes de la relación laboral y que se conocen como contrato psicológico. El término contrato psicológico emerge en la literatura de los años cincuenta con el fin de explicar la subjetividad de las relaciones contractuales entre los empleados y sus organizaciones (Shalk y Roe, 2007).

Los contratos psicológicos son un elemento fundamental en el ámbito de las relaciones de trabajo. El estudio de este concepto ha generado gran interés por parte de los investigadores que se centran en la reflexión sobre las formas en las cuales los sujetos establecen relaciones con las organizaciones y a su vez las implicaciones que esto tiene en un elemento importante para la Psicología Organizacional y del Trabajo y es el tema de la configuración de la subjetividad además del rendimiento de las organizaciones, lo cual constituye aspectos de orden práctico en el análisis de este concepto.

En la actualidad las condiciones laborales son mucho más rígidas teniendo en cuenta el alto nivel de competencia en el mercado, demandando así organizaciones mucho más dinámicas y con altos patrones de calidad que puedan adaptarse fácilmente a un entorno cambiante y flexible. En este sentido, se espera que las organizaciones también garanticen el cumplimiento de las percepciones, expectativas y creencias de sus empleados, logrando con esto un alto nivel de desempeño, motivación y sentido

de pertenencia por parte de estos. De ahí la importancia que tiene la correcta definición y mantenimiento del contrato psicológico mediante el diseño realista de tareas, requisitos y recompensas de cada puesto de trabajo.

El contrato psicológico ha presentado diferentes definiciones y cambios que han dado lugar a la evolución de este concepto para modificarse de acuerdo a las relaciones de empleo basadas en contratos jurídicos, a continuación, se presenta algunos antecedentes y la emergencia del concepto y sus primeros desarrollos teóricos.

El concepto de contrato psicológico ha sido uno de los elementos importantes a través de los cuales se ha empezado a generar conocimiento de la relación persona, trabajo, organización y sociedad. A este respecto Malvezi (2016) menciona que la Psicología Organizacional y del Trabajo ha recorrido un gran camino asumiendo los desafíos de analizar los fenómenos y problemas de la relación entre estos actores sociales. Continúa afirmando este autor que en este momento este campo disciplinar presenta un conjunto de producciones científicas, técnicas y culturales en donde se integra el patrimonio conceptual e instrumental de la sociedad y a través de la cual la Psicología del Trabajo y las Organizaciones ha enriquecido la comprensión del rendimiento, del *performance* de los trabajadores, y de la relación entre comportamiento y subjetividad.

La reinstitucionalización del trabajo, fenómeno que comprende el paso del trabajo asalariado bajo la figura predominante del empleo como una de sus modalidades más visibles, a una organización del trabajo en la que la precarización y la flexibilidad de las condiciones de trabajo son más comunes y abarcan mayor número de personas, pasa a hacer uno de los elementos más importantes en la actualidad para analizar la forma como las personas y las sociedades se estructuran.

Investigar sobre los contratos psicológicos tiene relevancia fundamental en la manera como las personas construyen relaciones con las organizaciones y también en una forma dialógica construyen la relación consigo mismos. La importancia de las relaciones de trabajo en la vida de las personas y su centralidad plantea la necesidad de revisar permanentemente la manera como las personas no solamente ejecutan su

actividad en términos productivos sino también como se configura una forma particular de ser y estar en el mundo dentro de la lógica del mundo del trabajo.

La investigación sobre contratos psicológicos se ha concentrado fundamentalmente en el estudio de la relación entre los empleados y la organización y si bien este es un tópico más o menos tradicional en el ámbito de estudios de la Psicología Organizacional y del Trabajo, no se desconoce que en medio de las condiciones actuales algunos actores del mercado del trabajo, principalmente los que están en este vínculo de empleo, entran a las organizaciones asumiendo un conjunto de expectativas alrededor de lo que va ser su desempeño, lo que van hacer la tareas que le van hacer encargadas, su desarrollo profesional, su desarrollo personal, las implicaciones que esto tendrá para su vida personal y para su vida pública.

Desde esta perspectiva esta investigación contribuye al análisis de la formación y continuidad de estas relaciones que sobrepasan las condiciones jurídicas escritas y van hacia elementos que fundamentalmente se encuentran basados en el pensamiento, en el lenguaje, en la interacción, en la inter subjetividad, elementos que constituyen una base fundamental en la actualidad para el campo disciplinar que acoge esta propuesta de investigación.

Al ser una relación que se encuentra inscrita dentro de la organización de trabajo, es pertinente plantear que uno de los segmentos en los cuales se puede ejecutar esta actividad que llegan hacer más valorado por algunos de los trabajadores son las multinacionales. La presencia en diferentes países hace que la cultura organizacional (Van Maanen, 1989) entre en un marco complejo de relaciones vinculadas al contexto nacional del cual la organización matriz que hace parte, al igual que aspectos regionales y nacionales bajo los cuales establecen la forma de relación de las personas con la actividad y con la empresa en la cual laboran, en esta investigación dichos contextos no se tuvieron en cuenta.

Pensarse la configuración y continuidad de los contratos psicológicos en estos contextos permite ir más allá de la lógica de estandarización que se promueve en las organizaciones y que permite el desarrollo de procesos alineados componentes como

valores, lineamientos, formas de gestión y formas de actuación dentro de organizaciones de gran porte. Trabajar con multinacionales tiene la connotación particular de entender como las personas alrededor del tiempo y del espacio que han convivido en estos contextos han logrado configurar sus relaciones en estas empresas.

Atendiendo entonces a la lógica cambiante del mundo del trabajo se entiende que los contratos psicológicos no son elementos estáticos sino dinámicos en la medida en que las personas continuamente están negociando y renegociando las formas a través de las cuales están relacionándose, están construyéndose y están ejecutando su labor.

Las multinacionales también se constituyen en un factor relevante de análisis dado que generalmente muchas de estas organizaciones constituyen un referente de gestión y de desarrollo para otras organizaciones menores ya que la implementación de modelos de gestión suele ser a través del seguimiento de tendencias y formas actuales de ajuste de la persona a los propósitos de la organización. Por lo tanto, realizar el trabajo en este contexto permite entender un poco la dinámica de uno de los segmentos del mercado de trabajo y que podría servir de muestra para la manera como en la actualidad las organizaciones gestionan sus procesos de relación con las personas, pero al mismo tiempo como las personas significan y re significan la relación de trabajo con estos organismos.

Cuando una empresa u organización empieza a producir sus servicios en diferentes países es llamada multinacional, o sea, es aquella que posee sustancial inversión directa en países extranjeros y realiza administración activa de sus operaciones internacionales. En general las multinacionales se diferencian de las nacionales por cinco particularidades: ambiente competitivo global, estrategias competitivas más complejas, sistema de control y coordinación global más diferenciado, estructura organizacional más compleja y cultura organizacional diferenciada (Morilha & Galvao, 2009).

Los aspectos culturales son uno elementos importantes para las empresas que se internacionalizan y constituye todo un desafío. Las dificultades culturales pueden ser de resumidas en educación, valores, estructura social y comunicación. Cada país posee características propias en la población y como se conduce la educación, al igual que los valores como ética, orientación de tiempo y propensión al riesgo también difiere de un país al otro (Morilha & Galvao, 2009).

De acuerdo con Mutsuddi (2011) los recursos humanos a nivel internacional abarcan un campo de actividades bastante amplio, desde la creación de planes, búsqueda de personal, dirección del rendimiento, formación y desarrollo, compensación y relaciones laborales. Este concepto se refiere a entender, investigar, aplicar y revisar todas las actividades de recursos humanos tanto en el contexto interno como externo y su impacto en el proceso de la dirección de empresas globales para mejorar la experiencia de stakeholders, incluyendo inversores, clientes, personal empleado, proveedores, entorno y sociedad.

Desde una perspectiva disciplinar estudiar contratos psicológicos ayuda aumentar el conjunto de saberes que están disponibles en la búsqueda constante de caracterización, descripción, análisis de la relación persona, trabajo, organización y sociedad.

A nivel científico tiene el valor fundamental sensibilizarse frente a este fenómeno en nuestro contexto, que si bien se han llevado a cabo investigaciones alrededor de este concepto (Vesga, 2011; 2007) siempre será necesario analizar otros contextos en donde la influencia cultural regional y nacional pueden estar jugando un factor fundamental.

La relevancia social de este estudio tiene que ver fundamentalmente con la descripción a través de la narrativa de los participantes, de los cambios fundamentales que se han presentado y también tener un cierto grado de aproximación a la incidencia de la reinstitucionalización del trabajo, de la reinstitucionalización de las formas de gestión y de las maneras como las personas

se construyen dentro del ámbito organizacional en la actualidad, siempre vistas desde una perspectiva de una temporalidad ampliada.

Para analizar los aspectos que configuran el contrato psicológico es importante revisar algunos de los antecedentes conceptuales y también investigaciones que han permitido el desarrollo de la comprensión de este concepto, a continuación, se presentan los elementos más relevantes encontrados en diferentes bases de datos y en la búsqueda documental de libros que permiten establecer las diferentes líneas de pensamiento que se han configurado alrededor de este concepto.

Adams, Quagraine y Kwame (2014) realizaron un estudio a 292 personas en Ghana, a través de una encuesta, para examinar los determinantes del contrato psicológico. El estudio buscó examinar si los factores demográficos (edad y género) median la formación y el efecto de un contrato psicológico. Usando una técnica de estimación de Modelización de ecuaciones estructurales, los resultados indican una relación positiva entre las expectativas de los empleados y las obligaciones de los empleadores. Además, los hallazgos muestran que los empleados mayores perciben mayores obligaciones relacionales que los empleados más jóvenes, mientras que los empleados más jóvenes perciben mayores obligaciones transaccionales que los empleados mayores. Además, mientras que los hombres obtienen puntuaciones más altas en las expectativas transaccionales, las mujeres obtienen puntuaciones más altas en las expectativas relacionales. Sin embargo, no hubo diferencia en las expectativas de los empleados con respecto a las obligaciones de los empleadores.

Purvis y Copley (2003), muestran tres estudios que investigan los procesos de contrato psicológico en el contexto de entrevistas realizadas por padres (es decir, como posibles empleadores) en busca de una niñera que vive para cuidar a sus hijos (es decir, un posible empleado). El estudio cualitativo involucró el desarrollo de un esquema de codificación para analizar entrevistas con 18 parejas de niñera y empleadores con experiencia, junto con un grupo focal compuesto por cinco "expertos" capacitados en teoría de contratos psicológicos. En los dos estudios inferenciales, examinaron la cantidad (frecuencia) del carácter (explícito o implícito) y el contenido (relacional o transaccional) de la discusión espontánea sobre

expectativas mutuas dentro de dos tipos de entrevistas de empleo (23 parejas con una primera experiencia de ser empleador de niñera- y 16 con mayor experiencia en este sentido).

Purvis y Cropley (2003), analizaron las consecuencias de esas entrevistas para: (1) percepciones de confianza mutua, comprensión mutua y reciprocidad percibida en la entrevista posterior; y (2) decisiones de selección. Los resultados mostraron que la claridad de la expectativa (o experiencia) se asoció con una mayor probabilidad de tiempo dedicado a referirse o discutir las expectativas, ya sea explícita o implícitamente. Por otro lado, la claridad predijo una mayor probabilidad de discutir las expectativas "implícitamente", especialmente las consideraciones relacionales. En términos generales, el material relacional se discutió de manera más implícita que explícita, mientras que el material transaccional se discutió de manera más explícita que implícita. Además, lo que se discutió (relacional o transaccional) durante las entrevistas predijo sentimientos de confianza mutua, no la naturaleza explícita / implícita de la discusión. Sin embargo, la discusión implícita medió la asociación entre la discusión del material relacional, el entendimiento mutuo y las percepciones de reciprocidad.

Windle y von Treuer (2014) argumentan que pocos estudios han empleado diseños de investigación longitudinales y prospectivos para investigar el contrato psicológico. Como resultado, el contenido y la formación de los contratos psicológicos no se comprenden completamente. Se argumenta que las relaciones de empleo pueden manejarse mejor con una mejor comprensión de la formación y los cambios en el contrato psicológico. En su artículo examinan la literatura existente sobre contratos psicológicos para identificar cinco factores clave que se proponen para contribuir a la formación de contratos psicológicos. Este trabajo extiende la investigación actual al integrar estos factores por primera vez en un modelo temporal de desarrollo de contrato psicológico.

Windle y von Treuer (2014), mencionan que el contrato psicológico es un fenómeno dinámico más que estático que cambia y madura con el tiempo. Por lo tanto, en cualquier modelo de formación de contrato psicológico, es importante incluir un

componente temporal para capturar y enriquecer la comprensión de este fenómeno. Consistente con este punto de vista es el argumento de que si bien los estudios transversales son una instantánea válida, tienen una limitación incorporada con respecto a la información o información que pueden proporcionar.

Windle y von Treuer (2014), examinan el desarrollo temporal del contrato psicológico en tres etapas de la socialización organizacional: anticipatoria, temprana y última. Plantean que diferentes factores entran en juego en diferentes etapas de la formación del contrato psicológico, que variará la estructura y la reacción de los empleados a su contrato psicológico. La socialización temprana es el término que se da al momento en que un empleado nuevo se enfrenta a las realidades de la organización, a menudo denominada etapa de "encuentro", y luego resuelve las discrepancias entre las expectativas (es decir, su contrato psicológico anticipatorio) y las realidades organizacionales, a menudo conocida como la etapa de 'ajuste'. En este punto, ingresan a la última etapa de la socialización, que implica un enfoque más en el mantenimiento que en la creación, especialmente con respecto al conocimiento, las actitudes y los comportamientos de los empleados.

Alcover, Martínez-Íñigo y Rodríguez-Mazo (2005), realizaron un estudio con trabajadores de Contact Center analizando aspectos de la continuidad del contrato psicológico. Teniendo en cuenta la antigüedad en la organización, en este estudio se han analizado las dos orientaciones mencionadas del CP. Los resultados señalan que la orientación relacional disminuye progresivamente durante los primeros años de contrato hasta llegar a los cinco años de antigüedad, momento a partir del cual la tendencia se invierte, aumentando hasta superar el nivel inicial. De manera inversa, la orientación transaccional aumenta paulatinamente durante los cinco primeros años y a partir de entonces disminuye hasta quedar por debajo del nivel que presentaba al comienzo del contrato.

Recopilando lo mencionado anteriormente es claro entonces que constituye un reto para la Psicología Organizacional y del Trabajo ahondar en el contenido de las relaciones que se establecen entre los empleados y las organizaciones, al igual lograr una visión del contrato psicológico como algo dinámico y no estático a partir de la



narración de las personas y ver como ellos han interpretado a lo largo del tiempo la condición dinámica del contrato psicológico, por lo cual se plantea como pregunta de investigación ¿Cómo se da la formación y continuidad de los contratos psicológicos de las trabajadoras de una multinacional vistos a través su relación laboral?.

Para dar respuesta a la pregunta se diseña como objetivo general: Describir la formación y continuidad de los contratos psicológicos vistos a través de la relación laboral de las trabajadoras de una multinacional. Y como objetivos específicos: a) Describir el proceso de formación del contrato psicológico vistos a través de las expectativas, creencias y promesas implícitas que se tenían al inicio de la relación laboral y, b) Identificar los cambios y continuidades de los contratos psicológicos vistos a través de la satisfacción con el trabajo y la relación de reciprocidad entre la organización y el trabajador.

El contrato psicológico ha generado el interés de numerosos investigadores, los cuales han contribuido con sus investigaciones a fortalecer este término, lo que ha permitido una gran variedad de puntos de vista, características y definiciones de este concepto que tiene un origen relativamente reciente en el contexto organizacional.

Ahondando en el término de contrato psicológico encontramos que tiene sus orígenes en 1960 por Chris Argyris, quien lo utiliza por primera vez en la literatura de la psicología organizacional.

Los primeros trabajos que se conocieron en relación al contrato psicológico y que sirvieron de apoyo a todos los investigadores que se enfocaron en esta línea fueron "*Understanding Organizational Behavior*" (Argyris, 1960), "*Men, Management and Mental Health*" (Levinson, Munden, Mandl and Solley, 1962) y "*Organizational Psychology*" (Schein, 1965) .

Para Argyris (1960) el contrato psicológico es la parte fundamental de la relación de confianza y acuerdos mutuos que se establece entre los empleados y sus supervisores, donde predominan y se respetan los factores y normas de la cultura informal del empleado y donde se realizan intercambios de recursos, principalmente económicos (salarios adecuados), permitiendo así la satisfacción de las necesidades

e intereses de cada una de las partes llegando a un acuerdo implícito de comportamiento. Dichos acuerdos son considerados como algo que el empleado necesita para ser eficiente y contribuir en mayor medida a la organización, obteniendo una relación recíproca entre ambas partes.

Posteriormente, Levinson et al (1962), tras realizar su investigación llega a la conclusión de que dentro de la relación de trabajo se desarrollan una serie de obligaciones y requerimientos mínimos de naturaleza implícita y dinámica entre las partes (organización y trabajadores), bajo un supuesto de promesas y expectativas recíprocas, lo que demanda de alguna manera la comprensión de los aspectos psicosociales de los trabajadores en las organizaciones.

La constitución de contratos psicológicos, para Levinson et al (1962), se refiere a las obligaciones mutuas que refuerzan una relación de dependencia recíproca entre las partes, lo que permitiría pensar que mientras la organización garantice a los trabajadores sus expectativas en términos de trabajo y cumplimiento del contrato (pagos adecuados, supervisión justa, empleo seguro, entre otras) la relación de trabajo generará efectos positivos. También se considera que el contrato psicológico está en funcionamiento constantemente, teniendo en cuenta los cambios que pueden ocurrir en la organización a través del tiempo, por lo cual para establecer una relación viable debe de llevarse a cabo una renegociación continua y mutua de los intereses de ambas partes.

Para Schein (1994) “la noción de un contrato psicológico implica un conjunto de expectativas no escritas operando en todo momento entre cada miembro de una organización y los gerentes y otros miembros de esa organización” (p.22). Lo que permite entender que, para este autor, el contrato psicológico es una cuestión ligada a la relación de intercambio entre la cultura de las organizaciones y lo establecido dentro del contrato psicológico de los empleados, que no ha sido escrita en ninguna parte y cuyo carácter dinámico es provocado por las interacciones entre las partes.

Schein (1994), describe que las expectativas de los empleados están relacionadas con el salario o escalas salariales, jornadas laborales, prestaciones y beneficios, así

como de que no van hacer despedidos inesperadamente. De otro lado las expectativas de las organizaciones están ligadas con la buena imagen de la organización que proyecta el empleado, su lealtad, discreción en el manejo de los secretos y la disposición de sacrificio por la organización.

Como puede observarse, los autores revisados anteriormente coinciden en la importancia de los acuerdos mutuos, implícitos y recíprocos de las expectativas de los empleados y la organización en cuanto a la relación laboral. Levinson et al (1962) y Schein (1965) concuerdan también en que el contrato psicológico es algo positivo para la organización y el empleado porque permite aumentar los aspectos relacionados con la producción o eficiencia, así como también en generar un mayor nivel de confianza y satisfacción en la relación laboral.

A partir de la aproximación a la historia del concepto de contrato psicológico se encontro que Argyris, Levinson y Schein son los primeros teóricos que brindaron cimientos al concepto de contrato psicológico. Dando continuidad se halla a Denise Rousseau, quien retoma este concepto en la literatura de la psicología organizacional con la publicación de su artículo "*Psychological and implied contracts in organizations*" en 1989.

Una de las primeras definiciones de contrato psicológico por Rousseau (1989) relata que: "El termino contrato psicológico se refiere a las creencias individuales respecto de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio reciproco entre una persona específica y otra parte" (p. 123). En este aspecto define que la interpretación de las creencias que forman el contrato psicológico es realizada por los individuos en función de su propia comprensión, que será distinta en función de la experiencia, antecedentes, objetivos o necesidades de cada individuo, "los elementos claves incluyen la creencia de que una promesa fue hecha y una retribución fue ofrecida a cambio, uniendo a las partes en un tipo de obligación recíproca "(p. 123).

Tiempo después Rousseau (1995) define el contrato psicológico como "las creencias individuales, formadas por la organización, respecto de los términos de un acuerdo de intercambio entre los individuos y su organización" (p. 9). Bajo este supuesto el

individuo define su comportamiento en la relación al empleo, ya que las contribuciones que una parte realice a la otra son las que justifican la compensación recibida a cambio, esto basado generalmente en las responsabilidades y motivaciones creadas por el individuo respecto a la organización.

Según este argumento dado por Rosseau, (1995), “es lo que la persona cree que ha acordado y no lo que intenta hacer, lo que constituye el contrato “(p. 10), determina qué la interpretación que hagan las partes (empleado – organización) sobre las condiciones de la relación laboral no tiene por qué coincidir, las interpretaciones que se generan de los acuerdos y la reciprocidad se dan de manera individual.

En esta fase Rousseau, (1995), presenta dos factores que hacen parte de la formación del contrato psicológico: factores externos (mensajes externos, entorno, experiencias previas, señales sociales y las interpretaciones, predisposiciones y construcciones internas que crean los individuos.

Por lo tanto, propuesto por Rousseau, (1995) “los mensajes que las organizaciones envían y las señales sociales que los compañeros y grupos de trabajo proveen, son los contribuyentes básicos externos de los contratos psicológicos”. (p. 36)

De acuerdo con la visión tradicional la reelaboración del concepto de contrato psicológico por parte de Rousseau se diferencia en cuatro sentidos:

**Tabla 1.**

***Diferencias entre la visión tradicional y Rousseau.***

<b>Visión tradicional</b>	<b>Rousseau</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las propuestas iniciales enfatizaban en las expectativas.</li> <li>-Las posturas previas describen la naturaleza de contrato psicológico involucrando dos partes: el individuo y la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se centra en la naturaleza promisoria de los contratos psicológicos.</li> <li>-La naturaleza del contrato lo ve como un fenómeno subjetivo a nivel individual.</li> </ul>

-Las primeras teorizaciones explicaban que el desarrollo del contrato psicológico estaba en las necesidades que actuaban como fuerzas detrás de la formación de las expectativas.

-Existen diferencias en los mecanismos usados para explicar los efectos del contrato psicológico en el comportamiento. Las primeras explicaciones tendían a centrarse en el grado en que los empleados perciben un razonable intercambio entre los incentivos ofrecidos por la organización y sus propios aportes, independientemente de los que se había prometido.

-Sugiere que el contrato psicológico está formado por las percepciones de los individuos de su propio comportamiento y el de la organización en términos de promesas explícitas, verbales o escritas o promesas implícitas derivadas de patrones consistentes y repetidos de la conducta de las partes involucradas en el contrato.

-Rousseau propone como violación “la falta en el cumplimiento de los términos de un contrato. Pero, dada la naturaleza subjetiva del contrato psicológico, como las personas interpretan las circunstancias de ese fallo determinan si ellas experimentan una violación”.

---

*Fuente: Elaboración propia a partir de Conway y Briner (2005).*

Integrando las bases teóricas revisadas anteriormente se puede concluir que el contrato psicológico inicia a partir de la relación que se establece entre las partes interesadas, las cuales crean una serie de expectativas, las cuales son cimentadas en promesas o acuerdos futuros. La relación entre las partes por lo general se caracteriza por ser subjetiva, implícita y recíproca.

La coherencia en el contrato psicológico se logra si se mantiene la confianza y aceptación mutua entre los empleados y la organización, lo que conlleva a una renegociación permanente con el fin de adaptarse a los cambios del entorno, las necesidades de los individuos o las circunstancias de la organización.

Si se produce un deterioro de la relación existente entre la organización y el individuo, se produce, entonces, lo que se denomina ruptura o violación del contrato psicológico

que ha generado interés de muchos investigadores dentro de los cuales se retoma a Rousseau, Morrinson y Robinson (1997).

Existen cuatro tipos de contratos en la relación de trabajo, que están ligados a muchos cambios, teniendo en cuenta parámetros en términos de desempeño y duración. Los contratos son cuatro tipos: transaccional, transicional, equilibrados y relacionales. Para Rousseau (1995) esa tipología demarca el tipo de obligaciones que el empleado puede esperar de su empleador.

Los contratos transaccionales poseen duración limitada de corto plazo y términos de rendimiento bien especificados. Los contratos transicionales, también llamadas condiciones sin garantía reflejan la ausencia de compromiso sobre el futuro del empleado y exhiben poca o ninguna demanda explícita de desempeño. Los contratos relacionales son de largo plazo y con peticiones de rendimiento poco específicas y/o incompletas y, por último, los contratos equilibrados reflejan la larga duración y orientación para la larga relación entre empleado y empleador con términos de desempeño bien especificados. Rousseau e Wade-Benzoni (1994).

**Tabla 2.**

***Tipos de contratos psicológicos.***

DURACIÓN	TÉRMINOS DE RENDIMIENTO	
CORTO PLAZO	TRANSACCIONAL	TRANSICIONAL
	Baja ambigüedad	Ambigüedad/Incertidumbre
	Alto Volumen	Alto volumen
	Bajo compromiso Libertad para entrar en nuevos contratos Débil integración/Identificación	Inestabilidad

	EQUILIBRADO	RELACIONAL
	Alto compromiso	Alto involucramiento
LARGO	Alta integración/Identificación	Alto compromiso afectivo
PLAZO	Desarrollo continuo	Alta integración/Identificación
	Soporte mutuo	Estabilidad
	Dinámico	

---

*Fuente: Adaptado por Rousseau (1995, p. 98)*

Vale la pena tener en cuenta que los distintos tipos de contratos psicológicos generan diferentes formas de comportamientos en los empleados de una organización. Razón por la cual fomentar la cultura organizacional ha cobrado importancia en los últimos años, enfocándose a la formación nuevas formaciones de relaciones de trabajo más competitivas orientadas al valor.

Lo anterior está ligado a que las empresas que proporcionan estabilidad a sus empleados, tienen una baja tasa de rotación en su personal y mayor nivel de potencial humano, promoviendo estrategias de motivación como la promoción interna.

Para poder definir el proceso de formación del contrato psicológico se deben tener en cuenta las valoraciones que cada individuo hace en relación a los términos y condiciones del contrato, proceso que puede variar según la situación, dependiendo del tipo de relación establecida, el tipo de agentes que forman la relación (individuos y organizaciones) o las expectativas y experiencias propias de cada una de las partes, generando distintas percepciones sobre la relación laboral que se deben revisar constantemente.

La formación de los contratos psicológicos inicia desde antes que el individuo ingrese a la organización, o en otros casos durante la construcción de la relación de trabajo. Para entender el proceso de formación de este concepto, es necesario visualizar el contrato psicológico como un esquema mental (Rousseau, 1995).

Por lo tanto, el contrato psicológico inicia antes de que exista una relación contractual entre las partes, cuando la empresa lleva a cabo la promoción de sí misma para darse

a conocer ya los candidatos y futuros empleados se están creando de manera implícita una serie de expectativas dando continuidad al proceso de reclutamiento y selección siendo una etapa importante en la formación del contrato.

El paso a seguir una vez seleccionados los candidatos, sería entonces establecer las bases formales de la relación, lo que se conoce como el contrato formal, donde ambas partes conciertan aspectos como el salario, los términos y condiciones del contrato, horarios, responsabilidades, obligaciones entre otras. Las experiencias previas y las expectativas tienen un rol importante en esta etapa.

La formación del contrato psicológico varía según las expectativas y experiencias propias de cada individuo, así como la relación establecida entre las partes. Rousseau (1995) enfatiza en que los factores internos y externos moldean el contrato psicológico de los empleados que van hacer parte de una relación laboral: factores externos (mensajes externos, entorno, experiencias previas, modelos sociales...) y factores internos (prácticas organizacionales, departamento de RRHH, cultura y clima organizacional, etc.) Por otra parte, el proceso formativo de los contratos psicológicos, va de la mano con la percepción del empleado en relación a las características de la organización en cuanto al nivel socio cultural y a las apreciaciones que realice de los términos y condiciones establecidos en el contrato de trabajo.

**Tabla 3.**

***Fuentes de obtención de información de la organización y el empleado.***

Empleado	Organización
<p>El empleado obtendrá información por parte de diversas fuentes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencias previas.</li> <li>- Visión externa de las condiciones y promesas transmitidas por la organización.</li> </ul>	<p>La organización, por su parte, maneja información relativa al perfil de candidato que le interesa para el puesto, así como las expectativas de rendimiento esperadas.</p>



- Mediante la interacción verbal con otros miembros de la organización. Una vez llevada a cabo la selección se evaluará a los empleados a través de sus resultados, así como, a partir de la información obtenida del resto de trabajadores.

---

Fuente: Adaptado de Rosseau (1995)

Es muy importante para el buen funcionamiento del contrato psicológico que la organización, fije correctamente las bases del contrato y los acuerdos con el empleado, para no transmitir mensajes confusos sobre los términos y condiciones de dicha relación.

En esta etapa entra en juego un aspecto característico del contrato psicológico, que es su dinamismo. Schein (1965) y Robinson (1992) hacen referencia a esta cualidad del contrato, puesto que afirmaban que para que el contrato psicológico tuviera éxito en su mantenimiento, éste debía de ser revisado continuamente para adaptarse a los cambios del entorno, las necesidades de los individuos o las circunstancias de la organización.

Herriot y Pemberton (1997) consideran que el contrato psicológico, al tratarse de un proceso social influido por la comunicación directa e indirecta de una parte sobre la otra, genera distintas percepciones sobre los términos del contrato, por lo que se proceden diferentes interpretaciones del mismo en función de las partes que en él intervengan.

Para que el contrato psicológico se forme y desarrolle de manera adecuada es importante que las obligaciones que son percibidas por los empleados sean recompensadas de manera equilibrada, con el fin de que no se afecten la productividad de los empleados, así como a la rentabilidad y resultados de la organización. Si las obligaciones que tiene el empleado con la organización aumentan y no perciben que las recompensas incrementan de manera proporcional pueden percibirlo como injusto e incurrirán en la ruptura de su contrato psicológico.

Además de la formación del contrato psicológico es relevante plantearse como en el proceso dinámico de relación entre el empleado y la organización hay una serie de acontecimientos que pueden hacer variar la forma como él se presenta.

Los contratos psicológicos no son estáticos si no dinámicos como se anticipó anteriormente y desde esa perspectiva es pertinente abordar la continuidad de los contratos psicológicos desde la forma como ellos se estructuran, es decir el contenido de los contratos psicológicos.

Los contratos psicológicos existen en cualquier relación humana, pero esta investigación se centra específicamente en las relaciones de trabajo. Definir el contenido del contrato psicológico no es fácil ya que está conformado por infinidad de obligaciones y expectativas percibidas por cada una de las partes (Herriot et al, 1997).

Herriot et al (1997) afirman que el contenido del contrato psicológico ha evolucionado a pesar de los numerosos cambios a los que se ha enfrentado. Estas modificaciones ocurren tras la creciente competencia y globalización de los mercados exigiendo a las organizaciones un mejor manejo de sus gastos económicos con el ánimo de que se mantuvieran en la competitividad. Lo que provocó la reducción de la mano de obra mediante despidos forzosos ocasionando en sus empleados un alto nivel de inseguridad laboral.

Para Herriot et al (1997), los empleados de dichas organizaciones percibieron la "ruptura unilateral del contrato psicológico, y al mismo tiempo inseguridad, después de haber perdido la confianza en la organización" (p.152), lo cual provocó que perdieran el compromiso hacia la organización. Debido a esto en la actualidad la motivación dentro de las organizaciones ha cobrado gran importancia, esperando incentivar y motivar a los empleados, generando en ellos esfuerzo, compromiso y adaptabilidad a los cambios en el entorno y las relaciones laborales.

Por otra parte, Schein (1965) justifica los cambios que se presentan en el contenido de los contratos psicológico a partir de la renovación que se da en las necesidades de los individuos y las organizaciones al transcurrir el tiempo. Se refiere, por ejemplo, que los intereses de una persona que está iniciando su vida laboral (25 años) no son

los mismos que los de una persona que ya lleva mucho más tiempo (40 años). Así mismo la organización no espera los mismos rendimientos de un individuo recién contratado a uno que este estable de tiempo atrás. Por lo cual si las necesidades evolucionan también lo hace el contrato psicológico.

Conway y Briner (2005) definen el contenido del contrato psicológico como las percepciones que se tienen en relación a los términos del intercambio, es decir, de las contribuciones que los empleados esperan ofrecer a los empleadores, así como lo que esperan recibir del empleador a cambio. Para los autores, hay dos tipos de información considerables sobre el contenido de los contratos psicológicos, la primera se refiere a lo que es intercambiado (lo que yo ofrezco y lo que quiero que se me ofrezca a mí) y el segundo se relaciona a cómo ese intercambio ocurrirá (los procedimientos y el tiempo necesario para que eso suceda).

**Tabla 4.**

***Modelo sobre la evolución del contenido del contrato psicológico***

***Sparrow (1996)***

<b>Elementos del contrato</b>	<b>Antiguos</b>	<b>Nuevos</b>
<i>Cambios en el entorno</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estable</li> <li>• Enfocado en un corto plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios continuos</li> </ul>
<i>Cultura</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paternalista</li> <li>• Intercambio de seguridad por compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquellos que cumplen con su trabajo se ven recompensados y conseguirán el desarrollo de su contrato</li> </ul>
<i>Recompensas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos en función del nivel, la posición o el status en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos en función de la contribución a la organización</li> </ul>
<i>Elementos motivacionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progreso en el trabajo</li> <li>• Desarrollo de competencias</li> </ul>
<i>Bases para la Promoción</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En función del tiempo de servicio en la organización</li> <li>• Competencias técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos oportunidades</li> <li>• Nuevos criterios de valoración</li> <li>• Ligada al mérito personal</li> </ul>

<i>Garantías</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo para toda la vida si se mantiene el rendimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores garantías para mantener el empleo</li> <li>• Mayor competitividad en el mercado laboral</li> </ul>
<i>Desarrollo personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad del individuo</li> </ul>
<i>Compromiso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto compromiso de los empleados en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor compromiso</li> <li>• Mayor movilidad externa</li> </ul>

---

*Fuente: adaptación de Sparrow (1996)*

Sin embargo, este tipo de garantías a lo largo del tiempo se han desvanecido, los cambios del entorno, así como de las relaciones de trabajo, han ocasionado que las oportunidades laborales sean condicionadas y que la seguridad laboral no pueda ser garantizada, como se podía percibir en los primeros contenidos que se basaban principalmente en el intercambio de lealtad por seguridad.

Dabos y Rousseau (2004), cuando se refieren al papel de la reciprocidad y la mutualidad en los contratos psicológicos, brindan varias evidencias sobre la presencia de estos términos en las relaciones de empleo, tanto por parte de los empleadores como por parte de los trabajadores. Al posicionar la mutualidad en el contenido (cualidades y condiciones de los términos del contrato) y la reciprocidad en el comportamiento de cambio (aunque obligado por la norma), los autores Dabos y Rousseau, (2004) afirman que la reciprocidad es un fenómeno más complejo, pues "a pesar de la mutualidad y poder ser construida como una ocurrencia conjunta y simultánea, la temporalidad y la reciprocidad es incierta" (p. 67, grifos del autor), pues " la reciprocidad envuelve intercambios con el tiempo en que los intervalos asociados con los ciclos de cambio varían con la naturaleza de los recursos involucrados y el contexto organizacional" ( Dabos y Rousseau,2004, p.66).

Las pocas garantías en el sentido de seguridad laboral y mutualidad han provocado que los empleados pierdan gran parte de sus sentimientos de lealtad y compromiso, para preocuparse por sí mismos y por su desarrollo en función del logro personal.

Por lo tanto, el contenido de los contratos psicológicos es percibido de diferentes maneras dependiendo de la situación en la que se presente, ya que están en juego

muchas variables como cambios en el entorno, cultura, recompensas, garantías, motivación, desempeño, desarrollo personal entre otras.

Además de la formación de los contenidos de los contratos psicológicos que hacen parte de la continuidad es posible que en esa relación dinámica las expectativas, creencias y elementos que hacen parte de la relación del empleado con la organización hayan situaciones que planten como violación o ruptura del contrato psicológico. Este aspecto es relevante porque en esa dinámica propia de la relación de los empleados hay una posibilidad latente en que esto pueda ocurrir, lo cual dependerá de las condiciones de la organización y también de la representación que el sujeto haga de la relación con la misma empresa. Desde esa perspectiva es importante abordar algunos elementos de configuración de posibles rupturas o violación del contrato psicológico.

Se denomina ruptura del contrato psicológico al deterioro de la relación existente entre la organización y el individuo, debido a su naturaleza subjetiva y, como todo contrato, está sujeto a violación.

Rousseau (1995) define la violación como “la falta en el cumplimiento de los términos de un contrato. Pero, dada la naturaleza subjetiva del contrato psicológico, como las personas interpretan las circunstancias de ese fallo determinan si ellas experimentan una violación” (p.112). Por lo cual permitir una comunicación directa con los empleados juega un papel importante a la hora de evitar la incongruencia, y, por consiguiente, la ruptura del contrato.

Morrison & Robinson (1997) definen la violación de un contrato como “una experiencia afectiva y emocional de decepción, frustración, rabia y resentimiento que puede emanar de la interpretación de un empleado sobre la ruptura del contrato y sus circunstancias adyacentes” (p. 242). Sin embargo, el sentimiento de violación se entiende entonces como la respuesta emocional de los empleados a la percepción de cumplimiento de los términos del contrato.

Rousseau, (1994), describe la violación del contrato psicológico en tres formas: inadvertida, ruptura y quiebra del contrato.

*La forma inadvertida:* ocurre cuando las percepciones de las dos partes son diferentes, a pesar de mantener una negociación permanente en relación al cumplimiento de los términos del contrato. (Terminación de la relación laboral de manera voluntaria).

*La ruptura:* ocurre cuando las condiciones no permiten el cumplimiento de los términos del contrato, se desea minimizar las pérdidas producidas por la ruptura del contrato y ser capaces de restaurar la confianza para seguir con la relación de empleo. (Se quiere, pero no se logra).

*La quiebra del contrato:* ocurre cuando una de las partes, aunque sea capaz de cumplir con su parte no lo hace, por ejemplo, la ineficacia del trabajador en la realización de sus actividades o negligencias en su trabajo. El empleado ve en este comportamiento la forma de expresar la pérdida de confianza en la organización por el incumplimiento de las promesas y expectativas que este se generó. (No quiere, a pesar de ser posible) (Rousseau, 1995).

Las relaciones provenientes de esta violación son predominantemente emocionales y pueden involucrar, entre otras, sentimientos de traición, disminución de la satisfacción, aumento de la intención de salir de la organización y disminución en el compromiso organizacional (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994). Es decir que la violación o ruptura del contrato se produce cuando una de las partes decae en el cumplimiento de los términos y obligaciones que se tienen en relación a la otra parte. De ahí entonces nacen las expectativas y creencias que generan emociones negativas.

Morrison y Robinson (2000) diseñan algunas conjeturas que conllevan a la violación del contrato psicológico, en el cual llegan a distinguir dos grandes causas con las que emprenden su esquema: el incumplimiento y la Incongruencia.

La primera causa está relacionada con el incumplimiento de las obligaciones que la organización había establecido con el empleado. Este tipo de eventos pueden llegar a ocurrir cuando la organización no cuenta con los medios para cumplir al ciento por ciento las obligaciones demandadas por sus empleados. Mientras mayor sea la

percepción de los empleados de que la organización no logra cumplir con sus expectativas, mayor van hacer las respuestas emocionales en relación a la ruptura o violación del contrato psicológico.

La organización también puede percibir el incumplimiento de los empleados hacia ellos, cuando estos reducen su nivel de rendimiento o bien no cumplen las expectativas que se han trazado con respecto a ellos. Por lo cual cuando hay un bajo nivel de rendimiento o desempeño por parte de los empleados mayor es la percepción de la violación o ruptura del contrato por la organización.

Para Morrinson y Robinson (2000), la segunda causa que lleva a la violación del contrato psicológico es la incongruencia, la cual describe en tres momentos: Proceso de socialización, Promesas implícitas e Interacciones pre-contratación.

En el proceso de Socialización, las organizaciones logran integrar los esquemas de los empleados con los propios, reduciendo la incongruencia y el riesgo de sufrir la ruptura o violación del contrato psicológico.

Las promesas implícitas por su parte son aquellas que se pueden interpretar de diferente manera por cada una de las partes, dependiendo de las experiencias, antecedentes, objetivos o necesidades de cada uno. La ambigüedad y complejidad de estas promesas es lo que conduce a la incongruencia.

Las Interacciones pre-contratación, se refiere a la claridad con la que se realiza el primer encuentro entre los representantes de la organización y el empleado, esto con el fin de generar expectativas realistas y asertivas que no conlleve a incongruencias futuras.

Morrinson y Robinson (2000) concluyen entonces que el incumplimiento del contrato psicológico y la violación son dos situaciones diferentes a pesar de estar muy relacionadas. Definen el incumplimiento como una percepción cognitiva en cuanto a los términos del contrato psicológico, determinando si estos se han cumplido o no. Y el sentimiento de violación es comprendido como la respuesta emocional que los empleados hacen del incumplimiento como tal.

Los aspectos denotados anteriormente, se constituyen en la base para establecer una indagación al respecto de la forma como las personas refieren la construcción y el desarrollo de la relación de trabajo con una organización. El aspecto discursivo de la propuesta de investigación, retoma la forma como los trabajadores constituyen subjetivamente esa relación y en la dinámica de trabajo, ver cómo se ha transformado a lo largo del tiempo.

Se puede notar a través de la revisión bibliográfica, que la aproximación al estudio de los contratos psicológicos generalmente se ha visto desde una opción de configuración actual, es decir, el estado en el que se encuentra. Esta versión del concepto, lo coloca desde una perspectiva estática y no dinámica, desde una visión de resultado y no de movimiento. En el desarrollo de la presente investigación, el interés radica en ir un poco más allá de esta visión del contrato psicológico. Implica darle un eje de análisis temporal más amplio, retomando desde el mismo sujeto, la forma cómo el refiere la construcción de esta relación. Retomar la trayectoria de trabajo es un camino de entrada para poder comprender estos aspectos. Se entiende entonces, desde esta perspectiva, que las expectativas, deseos, percepciones e interpretaciones de la forma de relación con la organización, no se mantiene de una forma única en el tiempo, sino que puede transformarse debido a factores externos (nuevas demandas del mercado de trabajo) como internos (cambios en los modos de gestión).



## METODO

### Diseño

La presente investigación se enmarcó dentro de la lógica de corte cualitativo, en la medida en que la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe y analiza y los convierte en temas, esto es, conduce la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales (Todd, Nerlich y McKeown, 2004 citados por Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, ya que la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Hernández., Fernández y Baptista, 2006).

Por otro lado, este estudio también se define como un tipo de diseño de investigación transversal donde se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández., Fernández y Baptista, 2006).

### **Participantes**

Las participantes de la presente investigación, hacen parte de una firma auditora que inicia sus actividades profesionales en Colombia desde 1947, ubicada en cinco grandes ciudades como Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Cartagena, está plenamente comprometida con el desarrollo empresarial y financiero de sus clientes, y ofrece la gama más completa de servicios profesionales que las empresas puedan necesitar. Cuenta con un excelente posicionamiento en los sectores y mercados más importantes del país.

La empresa cuenta con 100 funcionarios solo en la ciudad de Cali, aunque tiene presencia a nivel mundial en 158 países.

Como empresa de servicios profesionales líder en el mundo ofrece auditoría, normas internacionales de información financiera, servicios legales, outsourcing, consultoría de negocios y servicios tributarios.

Los cargos con los cuales cuenta la empresa son gerentes, séniors, asistentes y asociados en las áreas de servicios a clientes y en el área administrativa cuenta con jefes, secretarías, analistas, auxiliares, aprendices Sena, mensajero y personal de servicios generales.

Las contrataciones son a términos indefinidos y contratos a término fijo, las únicas contrataciones por temporales son las del personal de servicios generales.

La escogencia de los participantes corresponde a lo que Hernández, Fernández y Baptista (2006) denominan muestreo de tipo intencional. El objetivo de este tipo de escogencia refiere principalmente al alcance del objetivo de investigación y que no se pretende un grado de generalización de la información. De igual forma, hubo

contingencias en la organización escogida que dieron lugar a la escogencia de los participantes citados. Estas contingencias fueron del orden de disponibilidad de horario, autorización expresa del jefe de la firma y aceptación de los propios participantes.

Durante el periodo en el que se realizaron las entrevistas se contó con 10 colaboradoras del área administrativa (auxiliares, asistentes y analistas) seleccionadas por la jefe administrativa de la firma, las cuales permitieran el alcance del objetivo de la investigación de indagar la formación y continuidad de los contratos psicológicos en cada una de ellas dependiendo de su relación laboral con la organización. Los cargos pertenecientes al área de servicio al cliente no fueron parte de la investigación ya que este personal la mayoría de su tiempo desempeña sus labores por fuera de la organización al igual que los jefes, de la misma manera los aprendices Sena, mensajeros y el personal de servicios generales no se tuvieron en cuenta por el alto índice de rotación.

### **Técnica de recolección de información**

Se utilizó como técnica de recolección de información la entrevista semi – estructurada. En su definición, este tipo de entrevista se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas). (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

La entrevista contaba con ocho preguntas que funcionaban como elementos iniciales de indagación. Esta modalidad abierta permitió ampliar la percepción de las empleadas sobre aspectos como: sus sentimientos hacia el trabajo, cumplimiento de expectativas, obligaciones recíprocas o confianza y lealtad hacia la empresa, entre otras; con el fin de poder realizar una aproximación de la formación de sus contratos psicológicos.

Previamente a la realización de la entrevista con las empleadas de la firma se realizó un encuentro con uno de los socios y la jefa administrativa (encargada del área de recursos humanos para la ciudad de Cali), con el fin de comunicarles el objetivo de la investigación y obtener la autorización institucional para poder llevar a cabo la investigación. Se explicó de manera general el alcance de la investigación, el hecho de ser un ejercicio formativo y las condiciones éticas representadas en su desarrollo.

El instrumento de recolección información corresponde a la guía de preguntas planteadas en el Anexo 1. El orden de aparición de las preguntas se trató de llevar en lo posible de manera secuencial, donde se les indaga a las empleadas de la firma auditora sobre la formación y continuidad del contrato psicológico y de trabajo visto a través de su trayectoria de trabajo, es decir, de las vivencias que ellas relatan y que son significativas en la forma cómo perciben la relación que ellas han establecido con la organización.

### **Procedimiento**

La información se recolecto en el contexto de interés, las empleadas del área administrativa de la firma auditora de la ciudad de Cali que participaron en este estudio. 10 empleadas de esta firma, fueron escogidas y notificadas por la jefa administrativa del objetivo de la investigación.

Al aceptar ser entrevistadas en la investigación, las participantes seleccionadas entraron en contacto directo con la investigadora quien les solicito que diligenciaran el formato de consentimiento informado y les comunicó verbalmente el fin de dicha actividad, se aclararon las dudas que se presentaron y después de leído y firmado el consentimiento era guardado por el investigador.

Se continuó con el proceso realizándoles a las participantes las ocho preguntas establecidas en el formato de entrevista semi-estructurada en relación a las categorías escogidas luego de la revisión documental acerca del objeto de estudio.

Las entrevistas fueron grabadas en audio y posteriormente transcritas para análisis y tratamiento de los datos.

Uno de los criterios discutidos en el marco conceptual que es la mutualidad no se logró cumplir en la investigación porque las personas que son representantes de la organización no pudieron o no quisieron participar de la investigación, por lo tanto la investigación se concentra fundamentalmente en los trabajadores, los cuales expresan su trayectoria dentro de la organización para ver aspectos del nacimiento pero principalmente de la continuidad en la configuración del contrato psicológico o los tipos de contrato psicológicos que se puedan observar, por lo tanto la investigación entonces tendrá que hacer una comparación entre empleadas que inician en la organización y empleadas que tienen un cierto tiempo en la organización.

### **Análisis de las categorías utilizadas**

Para llevar a cabo el análisis de las categorías que se relacionan a continuación se siguió una secuencia con el fin de facilitar y consolidar su estudio.

*Satisfacción en el trabajo;* Como lo manifiesta Argyris (1960), la satisfacción laboral de los empleados de una organización está relacionada con la conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo, también relacionada con los niveles de rentabilidad (salarios adecuados) y productividad que se dan de manera recíproca entre el empleado y la organización, esta categoría está relacionada con aspectos como bienestar, formación – Plan carrera ofrecida por la organización; relación con jefes y compañeros y responsabilidades delegadas.

*Relación de reciprocidad de la organización hacia el empleado;* En relación a esta categoría Levinson (1962) a las obligaciones mutuas que refuerza una relación recíproca entre las partes, mientras la organización garantice a los trabajadores sus expectativas en términos de cumplimiento de condiciones del contrato y del trabajo. Lo anterior se relaciona con aspectos como lo que espera el empleado en términos de condiciones del contrato - salario y cargo y condiciones de trabajo – horario.

*Expectativas, creencias y promesas implícitas*, uno de los autores que nos remite a esta categoría es Schein (1994), al describir algunos aspectos propios de los sentimientos del empleado como: Confianza en la organización; Cumplimiento o incumplimiento de las obligaciones de la organización; Percepción de incongruencia y Estabilidad Laboral.

Las expectativas, creencias y promesas implícitas son establecidas desde el inicio de la relación entre la organización y el empleado, desde el momento mismo en el que se lleva a cabo el proceso de selección, en ese momento se hace necesario tener presente que esta relación es dinámica, pues las necesidades, circunstancias y expectativas son cambiantes.

Durante la realización de la entrevista estas fueron grabadas con autorización de las participantes con el fin de transcribir el contenido íntegramente para realizar el análisis e interpretación de los datos posteriormente a partir de la lectura repetitiva de los mismos.

El análisis de las categorías tuvo varias etapas, la primera fue escuchar repetitivamente las entrevistas para seleccionar la información que sería utilizada y que posteriormente fue organizada en un cuadro con el fin de apartar el material que no aportaba al fin del estudio.

Este análisis, se inspiró en la propuesta de análisis de contenido de Bardin (1977), específicamente en la regla de enumeración de la presencia. Lo anterior, quiere decir que la información era leída en varias ocasiones, generando unas primeras impresiones a modo de lectura fluctuante. Posteriormente, la información era segmentada en párrafos que tuvieran una relación significativa entre las ideas expresadas. Una vez realizada esta segmentación, se realizaba una nueva lectura fluctuante para posicionar la información inicialmente en las categorías planteadas para el estudio.

La regla de enumeración de la presencia, hace referencia a las veces en que es detectado en el discurso de la persona, la referencia a aspectos ligados a la categoría

de análisis. Cabe aclarar, que el uso de la técnica de análisis de contenido desde la perspectiva de la autora mencionada, no se limita al conteo de la cantidad de veces que aparece expresada una categoría analítica en el relato producido por los participantes, sino fundamentalmente, a la mención de elementos relacionados con el objeto de estudio, que luego son organizados para poder entenderlos en su especificidad y en su relación con los otros aspectos analizados. Esto cumple lo que la autora menciona del método de análisis de contenido, que va desde las lógicas positivistas del uso del número para el análisis, hasta las hermenéuticas más radicales de análisis de la producción del lenguaje.

En la segunda etapa se realizó la lectura general y vertical de la transcripción de los apartados seleccionados de las entrevistas que fueron organizados en un cuadro para iniciar la identificación de las variables relacionadas con las categorías previamente definidas.

La tercera etapa consistió en ahondar e interpretar los relatos de las participantes en correspondencia a la formación y continuidad del contrato psicológico establecido en la relación de trabajo desde su inicio y a lo largo del tiempo, en cada uno de los diez casos estudiados.

### **Consideraciones éticas**

El estudio considero varios aspectos de orden ético, en el abordaje de la organización se solicitó la autorización de personas con cargos de responsabilidad en la organización y que podían dar el aval pertinente para poder entrevistar a las personas dentro de la organización.

Una vez obtenido el aval correspondiente por parte de las personas encargadas se pasó a conversar con los posibles participantes para plantearles en términos generales el objetivo del estudio y si ellos estaban dispuestos a poder informar sobre estos aspectos de interés. Dentro de esta perspectiva se solicitó en el momento de la entrevista la autorización para poder grabar y poder transcribir la información

haciendo la salvedad necesaria de que se mantendría el anonimato de las participantes y también el manejo de la información sería completamente anónima y serviría para fines netamente académicos.

Se clarificaba a las participantes a su vez que ellas tenían la posibilidad de retirarse en cualquier momento del estudio y también que ellas tendrían la posibilidad de acceder posteriormente a información correspondiente a los aspectos más relevantes de la investigación.



## RESULTADOS

A continuación se detallan los resultados de las entrevistas realizadas a las 10 participantes. Se presenta la información de los participantes:

**Tabla 5.**

***Características de las participantes***

Participantes	Datos
Participante 1	Edad: 23 años Cargo: soporte de auditoria Antigüedad en la organización: 2 meses Nivel educativo: tecnología formación de proyectos Género: femenino Estrato socioeconómico: 2
Participante 2	Edad: 24 años Cargo: asistente assurance Antigüedad en la organización: 6 meses Nivel educativo: universitario (administración de empresas) Género: femenino Estrato socioeconómico: 3 Edad: 26 años

Participante 3	Cargo: consultora Antigüedad en la organización: 6 meses Nivel educativo: profesional (administración de negocios internacionales) Género: femenino Estrato socioeconómico: 5 Edad: 26 años
Participante 4	Cargo: auxiliar administrativa Antigüedad en la organización: 11 meses Nivel educativo: tecnología en gestión administrativa Género: femenino Estrato socioeconómico: 2 Edad: 28 años
Participante 5	Cargo: asistente de contabilidad Antigüedad en la organización: 1 año Nivel educativo: profesional (contaduría pública) Género: femenino Estrato socioeconómico: 3
Participante 6	Edad: 34 años Cargo: analista administrativa Antigüedad en la organización: 8 años Nivel educativo: profesional (administración financiera) Género: femenino Estrato socioeconómico: 3
Participante 7	Edad: 37 años Cargo: asistente sat Antigüedad en la organización: 10 años Nivel educativo: profesional (contaduría)

Participante 8	<p>Género: femenino  Estrato socioeconómico: 3  Edad: 37 años  Cargo: asistente de impuestos  Antigüedad en la organización: 5 años  Nivel educativo: profesional (contaduría)</p>
Participante 9	<p>Género: femenino  Estrato socioeconómico: 4  Edad: 38 años  Cargo: asistente de socio  Antigüedad en la organización: 12 años  Nivel educativo: universitario (administración de empresas)</p>
Participante 10	<p>Género: femenino  Estrato socioeconómico: 4  Edad: 49 años  Cargo: procesador de textos  Antigüedad en la organización: 17 años  Nivel educativo: tecnólogo</p>
	<p>Género: femenino  Estrato socioeconómico: 3</p>

---

*Fuente: Elaboración propia*

A través del uso de la técnica de análisis de contenido, con el fin de lograr una forma de representación de los aspectos más relevantes en el discurso de las participantes.

Por ende, se optó en este apartado mostrar algunas menciones realizadas por las participantes, sobre las categorías establecidas para que de esta manera se tenga un referente más directo de lo que querían manifestar a través de la entrevista.

Para la presentación de los resultados se tendrá en cuenta lo que interesa en esta investigación que es mostrar la manera como algunos aspectos del discurso

representan la formación y continuidad del contrato psicológico alrededor de la relación laboral de las empleadas de una multinacional.

Se presentará a continuación los aspectos más relevantes que fueron expresados por cada uno de las participantes.

**Satisfacción en el trabajo:** Como se ha explicado previamente, esta categoría se ha investigado en relación aspectos como: Bienestar; Formación – Plan carrera; Relación con superiores y compañeros; Responsabilidades delegadas.

De manera general en esta categoría después de detallar cada una de las entrevistas de las participantes se encontró que la mayoría de ellas presentan un alto nivel de satisfacción. Entendiendo la satisfacción laboral como la conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo, también relacionada con los niveles de rentabilidad y productividad que se dan de manera recíproca entre el empleado y la organización.

Cada uno de los aspectos descritos anteriormente cobra un valor importante que se describirán a continuación:

***Bienestar:***

Este aspecto hace referencia a cómo perciben las empleadas que participaron del estudio la preocupación de la organización por generarles satisfacción personal y profesional, por proveer un buen ambiente de trabajo y proporcionar beneficios a sus colaboradores.

Siendo este uno de los aspectos más destacados, las participantes coinciden en que la organización se preocupa por el bienestar, desarrollo y buenas condiciones de sus empleados, brindando apoyo a sus colaboradores, generando un ambiente laboral adecuado y proporcionando beneficios generadores de mayor rendimiento y compromiso, puesto que la organización por ser una multinacional tiene modelos de gestión más flexibles en cuanto a los beneficios proporcionados a sus empleados especialmente en los horarios como el *Flex time* y el *home office* cuando no están en

temporada de cierres (enero, febrero y parte de marzo), también uno de los beneficios más resaltados por las participantes fue la medicina prepagada, ya que como lo manifiestan este tipo de beneficios en las ofertas laborales ofrecidas en el mercado no se encuentran fácilmente.

Para ejemplificar lo anteriormente mencionado una de las participantes, al ser indagada sobre las acciones llevadas a cabo por la organización para promover las opciones de bienestar respondió "Si hay y muchas, una de las cosas que se podrían destacar dentro de la firma podría ser eso, la firma brinda sin duda muchas opciones de bienestar, algunas de ellas es la medicina prepagada, que muy pocas empresas la brinda, en cuestión de flexibilidad en los horarios por si se necesita tiempo para algo personal hay dos opciones, una de ellas es el *Flex time*, que se trata de entrar más temprano y salir más temprano o bien entrar más tarde y salir más tarde, en si lo que se busca es cumplir con las horas laborales, la otra es la Home office, que se trata de trabajar desde la casa, como todo tiene sus restricciones, otro beneficio es que el día de los cumpleaños te dan medio día, sales más temprano, bueno realmente son más pero esos son los que tengo presente en este momento" (Participante 2).

La flexibilidad de los horarios en las temporadas de baja carga laboral es uno de los aspectos más valorados por las participantes entre las que se encuentran la 2,3,6,7,9 y 10, haciendo referencia a que este tipo de flexibilización les permite realizar actividades de orden personal, familiar y lúdico. En esa medida las personas valoran esos momentos haciendo la salvedad de que habrá situaciones de contingencia de aumento de trabajo donde no necesariamente van aplicar como en los meses de intensa actividad.

Otros aspectos valorados tienen que con beneficios alrededor de protección social en este caso de salud, obteniendo un servicio diferenciado en sus necesidades de atención médica a través la medicina prepagada lo cual constituye un aspecto diferenciador, este aspecto diferenciador si bien muchas empresas lo tienen de todos modos si diferencia, y eso plantea no solamente un beneficio si no también hasta

cierto punto la adherencia a una identificación social de un grupo de personas con un cierto grado de privilegios.

Las participantes con más antigüedad dentro de la organización relatan a ver tenido beneficios que actualmente no están teniendo, estos beneficios de tipo económico hacen referencia a bonificaciones o pagos extralegales (por desempeño, antigüedad entre otros), manifiestan que al pasar de los años surgen cambios internos que implementan algún tipo de beneficios pero que a su vez omiten otros.

Este aspecto que es uno de los más resaltados por los trabajadores no existió desde el principio de su relación con la actual, sino que fueron siendo adquiridos alrededor del tiempo, lo cual podría ser un factor que le sirve de reforzador a la idea de un contrato psicológico mucho más estable, un contrato psicológico que se afianza en la medida que va teniendo mayores beneficios, que si bien es de orden transaccional es reconocido por ellos como algo valioso.

#### *Formación – Plan carrera:*

Este aspecto describe la percepción de las empleadas en relación a la oportunidad de plan carrera y formación ofrecida por la organización a lo largo de su vida laboral dentro de ella, al indagar a las participantes sobre este aspecto se encontraron diferentes posiciones, haciendo claridad que los cargos en el área administrativa son menos rotativos de acuerdo a los pocos espacios que se generan y que en el área de servicio al cliente o área comercial las posibilidades de movimiento ascendente en la carrera son más.

Las participantes de la investigación que hacen parte del área administrativa con más antigüedad en la organización relataron que a lo largo del tiempo han escalado de manera progresiva y permanente, aunque en algunos casos (participante 7) manifiestan que han logrado escalar de puesto o funciones más no de cargo, lo implica no tener tampoco un aumento salarial. En los casos de menor antigüedad las expectativas de plan carrera son mayores, pues tienen conocimiento de que sus jefes han iniciado en los cargos que ellas actualmente desempeñan.

Las empleadas de la organización tienen información de que en otras sedes de la misma compañía dentro y fuera del país hay otras posibilidades de ascenso lo cual incide en el contrato psicológico, indicando que no es que la compañía no quiera generar opciones de plan carrera para sus empleadas, sino que si el mercado es más amplio la posibilidad de movimiento de la carrera se amplía en tanto hay mayor cantidad de personas. Lo anterior coloca las acciones de la organización contextualizadas a las lógicas del mercado y en tanto hay unas lógicas del mercado que permiten mayor o menor tamaño de la operación así también habrá acciones posibles de la organización hacia los trabajadores, siendo importante que al hablar de una multinacional que no en todas sus sedes opera de la misma forma, sino que también hay un cierto grado de sensibilidad de acuerdo a las condiciones de la empresa.

Entre aspectos generados por los participantes principalmente del área administrativas hay una diferenciación entre ellos y el área comercial, en el área administrativa se ven dificultades en la movilidad de las personas porque los cuadros de la organización son más o menos estables y fijos en el tiempo en cambio los cuadros comerciales hay mayor movilidad y esta atenuado al mercado que se ha creado la propia compañía en ese sentido una de las participantes (participante 6) manifiesta que la posibilidad de movilidad en otros países de la misma compañía es mucho más amplio porque el mercado es más amplio a diferencia del mercado local que es mucho más pequeño y por otro lado en esa visión internacional otro participante manifiesta la potencialidad de la existencia de una movilidad de carrera pero no dentro de su contexto específico local sino dentro del contexto específico internacional aun en cuando ellos no lo vayan a realizar.

*Relación con jefes y compañeros:*

Dentro de la entrevista este aspecto describe el nivel de satisfacción de las participantes en relación con sus jefes y compañeros y como aprecian la importancia de esto para generar un clima laboral sano.

Al ser indagadas las participantes en relación a este aspecto, se encontró que perciben una relación de familiaridad y amabilidad con sus jefes y compañeros dentro de su lugar de trabajo, el vínculo es mantenido dentro de una relación estrecha en su justa medida (no exceso de confianza, comunicación clara, etc.), lo que permite a su vez un continuo desarrollo personal y profesional, la participante 9 por ejemplo manifestó al respecto que “Con mis compañeros y jefes llevo una relación de respeto y compañerismo. En muchas ocasiones las personalidades y los diferentes puntos de vista hacen que discutamos o no estemos de acuerdo en algunas cosas, pero nada que no sea de manejar, la idea es no llevarse todo personal que perjudique el ambiente y el desempeño laboral de alguno, una de las claves para llevar una cordialidad en la relación cotidiana de trabajo es dar manejo a los momentos de tensión”. Las empleadas de la organización que participaron en la investigación interpretan el respeto como el trato óptimo que debe darse con sus compañeros y superiores, dado que dentro de la organización siempre se resalta que la educación debe estar presente en todos los ámbitos vitales, incluido el ámbito profesional.

Haciendo una interpretación del relato de las participantes 1,2,3,5,6,7,8, 9 y 10 se obtiene como resultado que las relaciones existentes entre los empleados y sus compañeros y entre los empleados y sus jefes son percibidas por ellas en su mayoría como exitosas, resaltando que los responsables de un equipo o aquellos con una posición mayor dentro de la organización (jefes) asumen de manera atenta el deber de estar al tanto de los eventos que ocurran en su departamento o con el personal a cargo. Uno de los puntos más fortalecidos en este aspecto es la comunicación, siempre dada con respeto, lo cual les ha permitido acortar y fortalecer distancia en la relación.

No obstante de manera particular una de las participantes comenta que la relación laboral con algunas de sus compañeras con quien comparte funciones y puesto de trabajo no es lo suficientemente cordial suscitada por situaciones puntuales que se han presentado como el no cumplimiento de las tareas asignadas, a lo que manifiesta “en el departamento como tal en el que yo estoy a veces si hay muchos choques la verdad, porque somos un grupo de tres entonces hay labores que entre las tres como



equipo debemos de hacer y realmente hay una persona que no se pone en el mismo nivel entonces hay más sobre carga de un lado que de otro por ese lado si hay como un choque” (participante 4), lo cual puede generar un deterioro o desgaste del contrato psicológico por parte de la empleada generado una disminución del compromiso y dando lugar algún tipo de emociones negativas.

*Responsabilidades delegadas:*

Este aspecto consiste en la determinación de las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales de cada uno de los empleados de la organización. Se trata de la recopilación, organización y evaluación de la información percibida por las participantes referente a la asignación pertinente y adecuada de tareas en cada puesto de trabajo, donde se espera que ellos logren ofrecer más de sí mismos y la posibilidad de desarrollar mejor sus habilidades generando un mayor rendimiento.

Las funciones, responsabilidades y asignación de tareas según las participantes se ajustan a cada perfil según corresponde a cada nivel jerárquico, entendiendo que cada asignación requiere de observar y verificar el grado de ajuste idóneo entre el empleado y su puesto de trabajo, lo cual les permite desarrollar sus actividades con agrado y satisfacción ya que realizan tareas que les generan complacencia, entendiendo de la misma manera que el objetivo de la organización va direccionado a potenciar e integrar eficientemente a las personas en la consecución de las metas.

De acuerdo a lo manifestado por las participantes, la asignación pertinente de los puestos de trabajo permite lograr un mejor desempeño y gestión de los recursos humanos, permitiendo así mismo fijar remuneraciones justas, reconocimientos, promociones entre otras, que a su vez incentiven a los empleados y generen un mayor nivel de compromiso y motivación.

Para ilustrar lo anterior la participante 3 comenta que “es el trabajo con el que más me he sentido identificada porque está directamente enfocada en la parte integral que me gusta, entonces digamos que en mis trabajos anteriores si ejercía el tema de comercio internacional pero el comercio internacional es muy amplio y aquí estoy

específicamente en el área de cambios internacionales, que era la rama en la que siempre, siempre he querido estar y aquí lo ejerzo en todo sentido, mejor dicho no creo que haya otro lugar donde pueda estar más metida en lo que quiero, entonces en eso estoy perfecto”, desde este punto de vista lo ideal entonces sería que el puesto de trabajo sea la unión entre la organización y el empleado, por lo que la organización, debe realizar un exhaustivo análisis de sus requerimientos vs las características profesionales y humanas que cada empleado les puede ofrecer.

***Relación de reciprocidad de la organización hacia el empleado:***

Esta categoría está relacionada con lo que espera el empleado en términos de: Condiciones del contrato - salario y cargo y Condiciones de trabajo - horario.

La interacción que se da entre el empleado y la organización se conoce como una relación de reciprocidad, donde la organización provee de ciertas cosas al trabajador y del mismo modo el trabajador responde con su desempeño. La relación de reciprocidad nos remite al concepto de contrato psicológico.

Las condiciones del contrato y de trabajo referidas en esta categoría hacen alusión no solo a las condiciones de un contrato formal o escrito, sino también a las condiciones del contrato psicológico como tal.

***Condiciones del contrato - salario y cargo:***

Las condiciones del contrato en relación al salario y el cargo dentro de esta categoría corresponde a lo establecido desde el momento mismo que se adquiere la relación contractual entre las partes, disposiciones que ha de cumplir tanto el empleado como la organización, en relación a la fijación del salario y el cargo bajo el cual se realiza la vinculación.

La pregunta relacionada con este aspecto les permite a las participantes de la investigación describir la manera cómo perciben su remuneración salarial en relación a las funciones, desempeño y cargo, y si consideran que están bien remuneradas en comparación a otras organizaciones y a las ofertas laborales que actualmente se

encuentran en el mercado, así mismo si creen que la designación de tareas está acorde a su puesto de trabajo y les permite la posibilidad de desarrollar completamente sus habilidades.

Se encontró entonces que las participantes de la entrevista coincidían en que la organización les brinda un nivel salarial justo y acorde a las funciones y tareas que les son delegadas dentro de su cargo en comparación a otras organizaciones del sector, un ejemplo de ello se encuentra en el relato de la participante 9 cuando manifiesta que “En mi caso puedo decir que estoy bien remunerada en comparación a otras ofertas laborales que uno ve en el mercado con salarios que no pasan de un mínimo, mi salario satisface mis expectativas de acuerdo con las funciones que tengo a cargo en la firma”.

Sin embargo, en algunos casos en particular manifiestan algunas participantes 4, 6 y 7 su inconformidad en lo que refiere a la remuneración salarial en relación con el desempeño, rendimiento y resultados en su puesto de trabajo, al igual que con las funciones designadas que para ellas no están dentro de su cargo. Es decir, algunos empleados consideran que dan más de lo que reciben a cambio, situación que de alguna manera quebranta la relación entre los empleados y la organización al igual que el contrato psicológico por la falta de acuerdos explícitos y claros dentro del contrato. El esclarecimiento de los contratos es importante para lograr un alto nivel de efectividad en la relación de las partes.

A pesar de esta inconformidad, no se ha podido concluir con seguridad que se produzca ruptura total del contrato psicológico puesto que los resultados obtenidos presentan en su mayoría un carácter neutral o de conformismo. Ejemplificando lo anterior se retoma el relato de la participante 7 donde manifiesta que “yo no aspiro hacer socia de la compañía tampoco, entonces en ese caso yo no le veo ningún inconveniente”, lo que permite visualizar el dinamismo del contrato psicológico por parte de los trabajadores al realizar una adecuación a los fines tales como, yo sé que no voy a poder ascender, por lo tanto no quiero ser socia, como ya no puedo ya no

quiero, pero si pudiera querría, resignificando sus expectativas que con lo que hace y tiene está bien y cómoda teniendo en cuenta la competencia del mercado externo.

*Condiciones de trabajo - horario:*

Así mismo dentro de esta categoría las condiciones de trabajo en relación al horario están relacionados con el tiempo y duración de las jornadas laborales, ya que es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que tiene una relación más directa sobre la vida laboral y familiar de los empleados, teniendo en cuenta que un mal uso del tiempo de trabajo puede causar desgastes físicos y psicológicos.

Este aspecto hace referencia a la jornada de trabajo que cada uno de los empleados de la organización debe cumplir, ejecutando las tareas por las cuales ha sido contratado. Esta organización tiene una jornada o tiempo establecido en el cual sus empleados debe prestar su servicio, aunque eventualmente se trabajan jornadas especiales, concretamente en los primeros meses del año donde se llevan a cabo los cierres en las diferentes empresa donde se prestan los servicios de la firma.

Las participantes coinciden en que las largas jornadas laborales a las que se enfrentan en los meses de más alto flujo de trabajo y las pocas soluciones eficaces que hay para esto, afecta de manera considerable a los empleados de la organización al generar en ellos absentismo, aumento de estrés, baja productividad entre otros.

Teniendo en cuenta que las personas dedican la mayor parte de su tiempo a la familia y el trabajo, consideran ellas que es importante generar una flexibilidad entre estos dos aspectos, en el trabajo las personas encuentran una satisfacción profesional al poder desempeñar sus capacidades, conocimientos y experticia, pero a la vez las largas jornadas perjudican aspectos como la vida familiar, social, física y psicológica del trabajador.

Vale la pena resaltar que dentro de la organización en la que se realizó la investigación con el paso del tiempo y a consecuencia de la inconformidad de los trabajadores respecto a los horarios, se ha generado una flexibilidad promoviendo programas como el *Flex time* y el *Home office* donde los empleados pueden gozar de

horarios flexibles, siempre y cuando no estén en las temporadas de cierre de las empresas donde prestan sus servicios.

De acuerdo a lo anterior tomamos como ejemplo a la participante 2 donde muestra en su relato la insatisfacción al tener que dedicar más tiempo al desempeño de sus labores, que el tiempo que pueden destinar a sus ocupaciones personales y familiares, “Pues inconformidad con la cuestión de los horarios y las largas jornadas, cuando inicie las revisorías fueron demasiado extensas, mis salidas eran a las once, doce, una de la mañana, prácticamente sabía a qué horas entraba pero no a qué horas salía, los fines de semana los trabaja todos, sábados, domingos y muchas veces los festivos, este ritmo laboral me estaba agotando, tanto que no pude entrar ese semestre a estudiar”. Siendo este uno de los aspectos que más compromete el contrato psicológico de los empleados de la organización de una manera negativa, generando un alto grado de cansancio y fatiga en ellos.

### ***Expectativas, creencias y promesas implícitas***

Se incluyen en esta categoría aspectos propios de los sentimientos del empleado como: Confianza en la organización; Cumplimiento o incumplimiento de las obligaciones de la organización; Percepción de incongruencia y Estabilidad Laboral.

Las expectativas, creencias y promesas implícitas son establecidas desde el inicio de la relación entre la organización y el empleado, desde el momento mismo en el que se lleva a cabo el proceso de selección, en ese momento se hace necesario tener presente que esta relación es dinámica, pues las necesidades, circunstancias y expectativas son cambiantes.

Es necesario que al instante de crear las expectativas, creencias y promesas sea desde unas aproximaciones más propositivas que permitan crear relaciones positivas entre la organización y el empleado, en aras de aumentar la productividad, el bienestar laboral y que permitan fidelizar el capital humano.

### *Confianza en la organización:*

Dentro de este aspecto se hizo referencia al valor de la confianza de los empleados en la organización, relación clave para el aumento de la productividad que tanto se espera.

Las empleadas señalan que para ellas inicio esa relación de confianza hacia la organización desde el momento mismo en que se da el proceso de selección (proceso arduo y extenso), pues desde esa primera aproximación crearon un sin número de expectativas de lo que iba hacer su vinculación en la organización y más a una multinacional.

Es muy importante para la organización según manifestaron las participantes dar ejemplo y promover el valor de la confianza, pues de ahí se derivan variables que van a jugar parte en el desempeño de los empleados (productividad desde la motivación, desde la satisfacción personal y profesional, trabajo en equipo, entre otros).

Las participantes en su totalidad aseguran poder tener confianza plena en la organización, pues esta les garantiza su estabilidad y les provee lo necesario para centrar su atención en la realización de las tareas delegadas de la mejor manera, permitiendo así encontrar oportunidades de mejora profesional y espacios para innovar procesos que les permita alcanzar un mejor desempeño.

En términos generales las empleadas perciben que las promesas que se realizaron por parte de la organización al inicio de la relación contractual permanecen a lo largo del tiempo, además también consideran que ellos han mantenido las suyas, por lo que los empleados aseguran confiar plenamente en la organización y conservar en gran parte del contrato psicológico establecido desde el principio de esta relación contractual y que si bien se han realizado modificaciones de una manera dinámica se han direccionado a mejoras de sus expectativas personales, familiares y profesionales. Ilustrando lo anterior y realizando un consenso entre las participantes, se retoma lo manifestado por la participante 6 quien dice que “la organización a nivel

mundial es una de las organizaciones con mejor clima laboral, pero a nivel general yo recomiendo esta firma como un buen sitio para trabajar”.

Las empleadas de la organización reconocen la confianza como una variable implícita, oculta y de enorme valor que al ser sostenida permite el aumento de la productividad, un mejor clima laboral, y fomenta las buenas relaciones interpersonales entre colaboradores y jefes. Igualmente participantes como la 2,4 y 9 reconocen que en términos económicos reduce la asignación de recursos al tener una baja rotación de personal, sosteniendo los altos niveles de confianza de sus empleados.

*Cumplimiento o incumplimiento de las obligaciones de la organización:*

En relación a este aspecto se encontró como resultado a partir de relato de las participantes en la entrevista, que la organización conserva en su mayoría las promesas realizadas, lo cual le permite cumplir y estar a la altura de las expectativas de la mayoría de sus empleados.

Es claro que cuando se habla de cumplimiento o incumplimiento de las obligaciones de la organización no solo está incluido el cumplimiento obligaciones de tipo legal, si no de aquellos compromisos que fueron adquiridos en el momento que se inicia la relación contractual entre las partes y que no fueron escritos, lo cual se sobre entiende que desde ese mismo momento adquiere valor en el contrato psicológico de los trabajadores por lo cual se debe garantizar su permanencia para conservar el bienestar de los empleados.

A pesar de que para la mayoría de empleados la organización ha cumplido sus promesas y ha estado a la altura de sus expectativas hay proporción entre los que piensan que a pesar de las buenas condiciones laborales ofrecidas se cambiarían de organización y los que no.

Sin embargo, se encuentran algunos casos en los cuales las participantes 4,6,7 y 8 creen que la organización no les recompensa lo justo a cambio de su rendimiento y especialmente en las largas y arduas jornadas que se desarrollan en las temporadas

más carga laboral. Esto está relacionado con el desacuerdo que manifiestan las empleadas en relación con lo que reciben a cambio de su contribución a la organización.

Además de esto, la mayoría percibe que las quejas, sugerencias y opiniones que tienen en algunas ocasiones no son escuchadas por la organización, en lo relacionado con la entrega de información de clientes en tiempos pertinentes que les permita mejorar la carga laboral y los horarios en temporadas altas, como por lo manifiesta la participante 6 que reúne las expectativas de todos los trabajadores de la organización “Esperaría que cambiara la planeación, porque si sabemos que todos los años siempre vamos a tener estas apocas de cierre, la planeación debería ser más efectiva, saber con qué fechas voy a cumplir yo y en que fechas yo necesito más recurso humano, más horas en el trabajo, que el relacionamiento con el cliente quien es quien suministra la información a los auditores sea oportuno, sea eficiente, se cumpla, ósea no seamos tan flexibles con el cliente, porque entonces eso nos devuelve a nosotros la bola de nieve y es que como el cliente no paso la información, entonces nos toca quedarnos más tiempo esperándola para cumplirle a la súper intendencia por decir así” .

*Percepción de incongruencia:*

Los resultados obtenidos en este aspecto perciben coherencia por parte de las empleadas en cuanto a las tareas delegadas, órdenes recibidas.

A pesar de que una minoría de las empleadas manifiesta percibir algún grado de contradicción entre las órdenes recibidas de sus superiores vs las tareas o funciones establecidas o asignadas, por lo cual no entienden muchas de las prácticas que se llevan a cabo en la organización, aunque en el momento de desarrollar las tareas que van por fuera de sus obligaciones lo hagan sin problema, como lo manifiesta la participante 10 “no es que me vayan a colocar en otro cargo o así no, ósea está dentro de lo que yo hago pero esa partecita si es como adicional, pero me gusta hacerlo y tiene que ver con lo que yo hago desde mi puesto”. Este síntoma de incongruencia percibido por algunas de las participantes puede conducir a la ruptura del contrato



psicológico, aunque como lo manifiestan las trabajadoras de la organización dichas situaciones son notificadas en la mayoría de los casos con antelación.

No obstante, a tenor de lo expuesto, podría ser recomendable que la organización centrara su atención en aspectos como ofrecer una mejor formación a sus colaboradores en las temporadas de mayor flujo de trabajo, intentar adecuar en mayor medida las recompensas en función del rendimiento y delimitar con mayor claridad las responsabilidades que corresponden a cada trabajador para reducir la incongruencia de los empleados en ese aspecto.

#### *Estabilidad Laboral:*

Este aspecto está relacionado con la estabilidad y la confianza que brinda la organización a sus empleados con respeto a la conservación de su trabajo y continuidad laboral y, a no ser despedido injustificadamente.

Es todo un reto para cualquier organización lograr estabilidad laboral, es todo un desafío formular programas de acción que permita adquirir e inspirar la confianza necesaria de los empleados. Es necesario hacer consciencia de que los factores individuales como edad, género o nivel de educación son determinantes en la inseguridad laboral.

Para las participantes, en especial la participante 3 hablar de estabilidad laboral es hablar de que “es algo que todos buscamos en un empleo, suponemos que se trata de una sensación de seguridad que nos será provisto por la organización, pero, a decir verdad, en la creación de esta seguridad o certeza se conjugan muchos otros factores; algunos de ellos dependen exclusivamente de nosotros como empleados”.

En este caso, uno de los métodos más eficaces que utiliza la organización para influir en la motivación y compromiso de sus trabajadores es el diseño de un sistema de incentivos y flexibilidad en función del rendimiento. Por otra parte, la organización garantiza a sus empleados la permanencia en ella llevando a cabo una evaluación permanente de desempeño y resultados, por lo cual son motivados no solo por una serie de recompensas monetarias (primas extralegales) sino también de carácter

material, como el reconocimiento, el apoyo y el desarrollo de sus carreras profesionales, estos son incentivos que utiliza la organización para influir en el rendimiento y motivación de sus empleados.

La garantía de tener ingresos es lo que los empleados persiguen, para poder satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin vivir con temor de quedarse sin ingresos por la ruptura del vínculo laboral, sea la causa que fuere.

## DISCUSIÓN

A partir de los datos recolectados, el análisis de ellos y de la comparación de los elementos analizados con la literatura planteada es pertinente anotar que la discusión se articula en función de ¿Cómo se da la formación y continuidad de los contratos psicológicos de las trabajadoras de una multinacional vistos a través su relación laboral?, llevando a cabo una distinción entre las etapas más representativas.

Las participantes de la investigación señalan que su vínculo con la organización comienza a formarse desde el mismo proceso de selección, como lo resalta Reinert et al. (2012), el contrato psicológico inicia por las entrevistas iniciales, assesment center, aplicación de pruebas psicométricas, fases en las cuales se establecen las primeras impresiones e identificaciones del candidato con la organización, hasta un periodo de entrenamiento después de haber sido admitido en ella, que ejerce un papel importante en el cambio de la autoimagen del sujeto, la creación de nuevos valores y de nuevas relaciones.

La organización en la cual se llevó a cabo la investigación, en la ciudad de Cali, no tiene una oficina o área de Gestión Humana, por lo tanto, el proceso de selección se lleva a cabo a través de protocolos establecidos por la organización a nivel nacional e internacional. Es referido por las participantes, que el proceso es arduo y dispendioso, lo cual da a entender que el proceso de ingreso es complejo e implica un esfuerzo amplio por parte de la persona interesada.

Se ha detectado un discurso positivo y concurrente sobre los valores de la organización por parte de los empleados. Se relatan valores como la transparencia, la humanidad y la confianza, sin embargo en algunos casos puntuales, pueden darse situaciones en las que algunos valores se contrapongan con la vivencia real de las personas que forman la organización. Esto tiene implicaciones en la autoimagen del trabajador (Adam, Quagraine & Kwame, 2014) y en la sensación de estatus alcanzada por ellos, al ser una firma de alto reconocimiento nacional e internacional, lo cual tiene implicaciones psicosociales por la actividad desarrollada (Peiró, 1996).

Se han identificado diferentes aspectos en el discurso y las acciones de las participantes que llevan a describir el proceso de formación del contrato psicológico visto a través de las expectativas, creencias y promesas implícitas que se tenían al inicio de la relación laboral.

Para atender las expectativas de los empleados y fortalecer el desarrollo y la formación del contrato psicológico, consideran las participantes que un aspecto a resaltar es el empoderamiento por parte de la organización para fomentar el valor de la confianza en ellos. Además, las participantes destacan la gestión de la organización al ser una compañía que invierte esfuerzo, tiempo y dinero para contribuir en el fortalecimiento de la formación del contrato desde el momento mismo en el que se da la relación laboral. En este sentido, las propias empleadas consideran que la organización cumple con sus obligaciones, les permite percibir coherencia en cuanto a las tareas delegadas y órdenes recibidas y les ofrece estabilidad laboral lo cual optimiza su gestión.

Una vez analizados los resultados desde la posibilidad de volver sobre la experiencia de las personas y acceder a sus percepciones, pensamientos y sentimientos, que dan lugar a la forma como configuran actualmente su relación con la institución analizada, se encontró que la mayoría de colaboradores percibe que la organización ha mantenido las promesas que les hizo cuando fueron contratados, además también consideran que ellos han mantenido las suyas, por lo que una gran parte de empleados asegura confiar plenamente en la organización.

Frente a la formación del contrato psicológico y la condición de la temporalidad, es válido pensar en cómo el tema de la socialización influye en la manera en que se configuran los contratos psicológicos.

La socialización organizacional es vista como un proceso, que puede ser elaborado de manera formal (estratégica por parte de la organización) o informal (dado por las relaciones de la persona con la organización) (Van Maanen, 1989).

Desde este punto de vista, y con una perspectiva amplia del mercado de trabajo, las organizaciones y los sujetos, se hace necesario Identificar los cambios y continuidades de los contratos psicológicos vistos a través de la satisfacción con el trabajo y la relación de reciprocidad entre la organización y el trabajador.

La organización brinda un valor importante a la necesidad de asegurar la adquisición de habilidades para el desarrollo, cumplimiento y continuidad de las expectativas, creencias y emociones de sus empleados según la percepción de las participantes. Dentro de esta organización conservar e implementar herramientas que les permita gestionar el contrato psicológico es fundamental, algunas de ellas están relacionadas con generar satisfacción en el trabajo y con establecer una relación de reciprocidad entre ambas partes.

Los beneficios recibidos son un aliciente importante para la continuidad de los contratos psicológicos. En este sentido, serían un mediador en las expectativas del empleado hacia la organización, constituyendo un tipo de contrato transaccional. La flexibilidad subjetiva que debe tener la persona al dar mayor tiempo de trabajo en las épocas de mayor cantidad de demandas por resultados, es mediada por las recompensas recibidas en forma de bonificaciones y otros beneficios materiales y no materiales.

Lo anterior implica una flexibilidad de parte del individuo, flexibilidad que no solo es del orden de lo formal (horarios, principalmente) sino de orden subjetivo, porque hay un arreglo a fines (Riascos, 2018), en el sentido en que las expectativas son ajustadas de acuerdo a los beneficios recibidos. En términos generales esa flexibilización si bien

los convoca a ubicarse en otros espacios diferentes que llegan afectar esferas como los intereses y expectativas personales y con la familia, por lo cual los trabajadores deducen que si no lo hacen van hacer mal vistas, mal evaluadas y se pondrían en riesgo. Esto, podría calificarse como un cierto grado de incertidumbre laboral (Orejuela, 2009), no en el sentido de sentirse en amenaza por el mercado de trabajo, sino en el sentido de tener que corresponder a las expectativas de la organización, porque la misma competitividad externa a la organización hace que la posibilidad de tener que salir, sea percibida como algo posible.

El modo con el que se influencia la motivación de algunos de los empleados, el cual se da a partir de un sistema de incentivos en función del rendimiento. Por otra parte, están los que son motivados por otra serie de recompensas, no solo de carácter material. El reconocimiento y apoyo dentro de la organización o el desarrollo de sus carreras profesionales son incentivos que influyen por parte de la organización en el rendimiento y motivación de sus empleados. Los reconocimientos materiales y no materiales, ayudan a la configuración de las expectativas de retribución (Rousseau & Greller, 1994).

Cabe destacar que la mayoría de empleados están satisfechos con el trabajo que realizan, ya que les permite desarrollar tareas que les gustan. También se ha obtenido un resultado muy positivo en lo referido a las relaciones existentes entre los empleados y sus compañeros y entre los empleados y sus supervisores, por lo que se puede deducir que existe un buen ambiente de trabajo en la organización donde se llevó a cabo la investigación.

Las expectativas de los empleados, no sólo están puestas en el desarrollo y la formación profesional, sino también sobre la remuneración salarial, respecto a esto se encontró que los empleados perciben que su salario es competitivo en comparación con otras organizaciones y otras ofertas que actualmente están en el mercado, aunque de ellos no consideran que lo sea en función de su rendimiento y la contribución que realizan a la organización.

Por un lado, las personas que iniciaron en la empresa (hace más de 17 años) tenían una perspectiva diferente de ascenso en la jerarquía que las que iniciaron más recientemente. Al ir creciendo el mercado y la propia empresa, la competitividad hace que las posibilidades de mejora en la carrera se vayan disminuyendo. El ascenso vertical en la jerarquía disminuye sus posibilidades y está controlada por el crecimiento de la empresa que, a su vez, está controlada por el acceso a más mercado que pueda hacer necesario el crecimiento de la planta de personal.

Lo anterior, está enmarcado en las lógicas actuales del mundo del trabajo, donde hay mayor competitividad externa e interna y mayor complejidad en los procesos (Malvezzi, 2017).

En términos generales hay un grado de aceptación de las condiciones brindadas por la organización aun cuando algunas personas expresen insatisfacción, lo cual se puede explicar por un aspecto: porque a nivel personal se percibe una compensación por todos los beneficios que la persona tiene.

El prestigio de la organización y la posibilidad de hacer parte de una empresa con visión y actuación global, hacen parte de las condiciones reconocidas como enganche a la organización.

Debido a ésta circunstancia las organizaciones deben de definir y comunicar de forma realista las condiciones y funciones de cada puesto con el fin de no sobrevalorar las expectativas de los posibles candidatos o los actuales empleados de la organización.

En este sentido se ha podido comprobar la importancia que tienen factores como la comunicación, confianza o el establecimiento de expectativas realistas para el mantenimiento y desarrollo de los contratos psicológicos, evitando así su incumplimiento y posterior ruptura.

Al ser la firma auditora una organización con ánimo de lucro y que su principal vía de formación y sostenibilidad está relacionada con la venta de sus productos, lógicamente las personas tendrán posibilidades mayores o menores en función de cómo se comporte la organización en el mercado. Este tipo de aspectos en relación

macro de la organización con el contexto y como esto afecta la relación con las personas en el mundo del trabajo es observado no seriamente bajo el concepto de contrato psicológico sino en otro tipo de visiones lo cual sería positivo integrarlo en el análisis de este concepto para no dejarlo solamente en un aspecto intra subjetivo o inter subjetivo, tomando coordenadas mucho mayores como son las del mercado del trabajo que pueden estar influenciando la formación y la continuidad de los contratos psicológicos a partir de las condiciones propias de las organizaciones y a las que los trabajadores tienen acceso en la actualidad.

No obstante, a tenor de lo expuesto, y a modo de recomendaciones prácticas podría ser recomendable que la dirección de la organización centre su atención en ofrecer una mejor formación y continuidad del contrato psicológico de todos sus empleados independientemente de su rendimiento y potencial. Todos los puestos de trabajo deben ser productivos y no debe olvidarse que los beneficios de una correcta gestión del contrato psicológico repercuten a toda la organización.

Intentar adecuar en mayor medida las recompensas y delimitar con mayor claridad las responsabilidades que corresponden a cada puesto de trabajo para reducir la incongruencia de los empleados en ese aspecto, al igual es necesario asegurar la adquisición de soluciones relacionadas a los horarios y arduas jornadas laborales en las temporadas de cierre. Una vez identificadas estas inexactitudes, es imprescindible dotar a los empleados de la organización de las habilidades necesarias para gestionar el contrato psicológico con efectividad.

En definitiva, si la organización quiere alinear su capital humano con la visión y misión de la organización, será necesario establecer un contrato psicológico donde se gestionen las creencias, expectativas y emociones de todas las personas, y esto es una inversión a largo plazo.

Como limitación del estudio se puede mencionar que el criterio discutido en el marco conceptual que es la mutualidad no se logró cumplir en la investigación porque las personas que son representantes de la organización no pudieron o no quisieron



participar de la investigación, por lo tanto la investigación se concentra fundamentalmente en los trabajadores, los cuales expresan su trayectoria dentro de la organización para ver aspectos del nacimiento pero principalmente de la continuidad en la configuración del contrato psicológico o los tipos de contrato psicológicos que se puedan observar, por lo tanto la investigación entonces tendrá que hacer una comparación entre empleadas que inician en la organización y empleadas que tienen un cierto tiempo en la organización.

## REFERENCIAS

- Adams, S., Quagraine, F., & Kwame, E. (2014). Psychological contract formation: The influence of demographic factors. *International Area Studies Review*, 17, 279-294. 10.1177/2233865914545523.
- Alcover, C. M., Martínez-Íñigo, D. & Rodríguez-Mazo, F. (2005). 'How long will we work here?' Organizational tenure and characteristics of the psychological contracts in call/contact centers employees, *Revista de Psicología Social*, 20, 1, 73-91, DOI: 10.1174/0213474052871015
- Anderson, N. y Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647. Retrieved, 11/05, 2015, from <http://www.researchgate.net>
- Argyris. C. (1960). *Understanding organisational behavior*. Homewood, Ill.: Dorsey Press
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Ediciones Akal.
- Bauman, Z. (2005). Prólogo. Acerca de lo leve y lo líquido. En. *Modernidad líquida* (pp. 1-13). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Chiuzi, R. M. (2012). Quando os contratos psicológicos de trabalho acontecem: o lugar do cotidiano. In: Malvezzi, S., Orejuela, J. J., Chiuzi, R. M.

- Conway, N. y Briner, R. (2005). *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford University Press.
- Dabos, G. E. & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 52-72.
- Griep, Y., Vantilborgh, T., Hansen, S.D. & Conway, N. (2018). Editorial: Unravelling the Role of Time in Psychological Contract Processes. *Frontiers in Psychology*. 9, 813. doi: 10.3389 / fpsyg.2018.00813
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Herriot, P. y Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56.
- Herriot, P. y Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press. <http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674424746>
- Lipovetsky, G. (2003). *La era del vacío: Ensayos sobre el individualismo contemporáneo* (4a ed.). Barcelona: Anagrama.
- Malvezzi, S. (2016). Origin, consolidation, and perspectives of Work and Organizational Psychology. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16(4), 367-374. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2016.4.12650>
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.

- Morilha, P. & Galvao, L. (2009). Características da Gestão Estratégica de Pessoas para as Organizações Internacionalizadas. *Gestão de pessoas, perspectivas estratégicas*, 12. 154 – 163.
- Mutsuddi, I. (2011). *Managing Human Resources in the Global Context*. Daryaganj, IN: New Age International. Retrieved from <http://0-www.ebrary.com.fama.us.es>
- Orejuela, J.J. (2009). *Incertidumbre laboral. Mercado y trayectorias laborales de profesionales de empresas multinacionales*. Cali: Editorial Bonaventuriana.
- Peiró, J. M. (1996) *Psicología Social de las organizaciones*. En: Álvaro, J; Garrido, A. y Torregrosa, J. (Coord). *Psicología Social Aplicada*. Madrid: McGraw-Hill.
- Purvis, L. J. and Cropley, M. (2003), Psychological contracting: Processes of contract formation during interviews between nannies and their 'employers'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76. 213-241. doi:10.1348/096317903765913713
- Reinert, M., De Souza, G., Filippin, M., Rissardi, G., Monteleone, G., & Gazola, M. (2012). Recrutamento e seleção como parte do processo de socialização organizacional: estudo de caso em uma ONG. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 9 (1), 27-40.
- Riascos, W. (2018) Notas de asesoría.
- Riascos, W. (2017). *Significados e sentidos de trabalho e carreira de trabalhadores de seis países das américas*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.47.2017.tde-03102017-100343. Recuperado em 2018-10-10, de [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br)
- Robinson, S. L.; Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Review*, 37, pp. 137-152.

- Robinson, S. L. y Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2 (2), 121-139.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE.
- Rousseau, D. & Greller, M.M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33, 384-401.
- Rousseau, D.M. & Wade-Benzoni, K.A. (1994) Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33, 463-489.
- Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. Michigan: Prentice-Hall.
- Schein, E. (1994). *Organizational psychology (Tercera Ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sparrow, P. R. (1996), Transitions In the Psychological Contract: Some Evidence From the Banking Sector. *Human Resource Management Journal*, 6, 75-92. doi:[10.1111/j.1748-8583.1996.tb00419.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00419.x)
- Van Maanen, J. (1996). Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: Fleury, M. T. L [et al]. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Vesga, J.J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 171-182. Retrieved December 10, 2018, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612011000100012&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100012&lng=en&tlng=es).

Vesga, J. J. & Riascos, W. A. (2012), *Gramáticas actuales de la relación hombre - trabajo: propuestas de lectura*, (pp. 59-74). Cali: Editora Bonaventuriana.

Vesga, J.J. (2007). Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo. *Perspectivas en psicología*, 10, 79-99.

Windle, K. & von Treuer, K. (2014). Psychological Contract Development: An Integration of Existing Knowledge to Form a Temporal Model. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, (4), 7. 23-37

## ANEXOS

### Anexo 1: Instrumento de recolección de información (Entrevista)



EDAD: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_

NIVEL EDUCATIVO: \_\_\_\_\_

GENERO: \_\_\_\_\_

ESTRATO SOCIO ECONOMICO: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuénteme su historia en la empresa? Como llego usted aquí?
2. ¿Han existido momentos críticos en la empresa?
3. ¿Hay razones por las cuales usted cambiaria de empresa, si las hay cuáles son?
4. ¿Cuénteme como es la relación suya con sus compañeros dentro y fuera de la organización?
5. ¿Cómo es la relación con subordinados, colegas o jefes?
6. Como se siente usted en relación a: su trabajo, responsabilidades, a la organización, salario, horarios, oportunidades de carrera y opciones de bienestar.
7. ¿Qué esperaría usted que se mantuviera en relación con la organización mientras usted este trabajando ahí?
8. ¿Qué esperaría usted que cambiara en relación con la organización mientras usted este trabajando ahí?

## Anexo 2: Consentimiento informado



FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA DE PSICOLOGIA

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

FECHA: \_\_\_\_\_

Yo, \_\_\_\_\_, identificado con la C.C. N° \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, declaro que por voluntad propia doy pleno consentimiento para participar en esta investigación, donde me han indicado que tendré que responder preguntas abiertas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente cuarenta y cinco (45) minutos o el tiempo que yo considere necesario.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Natalia Andrea Salazar Naranjo, número celular \*\*\*\*\*.



He sido informado (a) de que la meta de este estudio es establecer la Formación y continuidad de los Contratos Psicológicos de trabajo en una multinacional.

Desde ya le agradezco su participación.

Firma participante

Firma Investigadora

Firma del director

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_