

**CONTRATO PSICOLÓGICO COMO HERRAMIENTA DE ATRACCIÓN Y
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ORGANIZACIONES ORIENTADAS A
LA MANUFACTURA**

DANIELA KATHERINE PARRA SERNA

**Trabajo de grado para optar al título de
ESPECIALISTA EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

Asesora

MARÍA ISABEL ZULUAGA CALLEJAS

Especialista en Gerencia de Servicios Sociales
Magister en Salud Pública.

**Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Departamento de Psicología
Medellín
2018**

Contenido

Planteamiento del problema.....	4
Justificación.....	11
Objetivos.....	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específico.....	15
Metodología.....	16
Marco teórico.....	19
Contrato Psicológico.....	24
Incidencias del Contrato Psicológico.....	25
Contrato Transaccional y Relacional.....	26
Ruptura del Contrato Psicológico.....	28
Contrato.....	29
Teorías de la Motivación.....	30
Jerarquía Necesidades Maslow.....	30
Teoría Bifactorial Herzberg.....	32
Teoría McClelland.....	33
Teoría de Refuerzo de Skinner.....	34
Teoría de las expectativas de Vroom.....	34
Atracción y Retención del Talento Humano.....	36
Resultados.....	40
Discusiones y conclusiones.....	52
Referencias.....	58

Índice de Tablas

Tabla 1. Criterios de rastreo bibliográfico.....	17
Tabla 2. Matriz Categorical.....	17
Tabla 3. Cronograma.....	56
Tabla 4. Presupuesto.....	56
Tabla 5. Ficha Bibliográfica.....	57

Planteamiento del problema

La búsqueda del fortalecimiento del contrato psicológico es un aspecto fundamental que se ha ido consolidando como herramienta en el proceso de atracción y retención del talento humano en las organizaciones, es un tema de interés de la psicología que involucra directamente a las organizaciones y sus colaboradores, convirtiéndose en un problema cuando las expectativas implícitas que no están impresas en el papel o un contrato laboral, tienen efectos directos sobre las dinámicas organizacionales en las empresas y los colaboradores de las mismas, y en ocasiones pueden ser nocivas en los procesos de selección de personal que buscan ser adecuados para las necesidades de la empresa.

“El contrato psicológico ha sido definido como una creencia individual en las obligaciones mutuas entre una persona y otra parte, como su empleador. Esta creencia se afirma sobre la base de que se hicieron unas promesas y se ofrecieron unas retribuciones a cambio de algo, de modo que las dos partes se han comprometido al cumplimiento de obligaciones recíprocas. Dentro de este marco teórico el constructo más relevante quizá sea la ruptura del contrato psicológico sobre la que se ha centrado gran parte de la investigación empírica reciente, posiblemente a causa de su poder explicativo sobre los resultados, especialmente los indeseables, tanto para la persona como para la organización a la que pertenece”. Topa Cantisano; Morales Domínguez, J. Francisco; 2004, pp. 33

Para favorecer la retención y atracción del talento humano en las organizaciones, se sugiere tener en cuenta: la motivación de los empleados, el nivel de compromiso, el clima laboral, la fuga de conocimientos, canales de comunicación internos y externos de la organización, siendo estos algunos de los factores que se involucran en la generación,

consolidación y ruptura del contrato psicológico. “Los efectos de la existencia de un contrato psicológico hay que analizarlos desde una doble perspectiva, la del empleado y la de la empresa. El mantenimiento de un contrato psicológico por parte del empleado ayuda al desarrollo de altos niveles de compromiso, confianza, satisfacción personal y profesional, desarrollo profesional, reducción de la distancia social entre él y la empresa, un mayor rendimiento y por tanto, mayores posibilidades de promoción y de retribuciones. Además del claro efecto en las relaciones entre trabajador y empresa”. Reyes, Contreras. & Martínez de León. (sf)

En el ámbito empresarial, si los trabajadores están satisfechos en su puesto de trabajo, serán más rentables en el ejercicio de las tareas, las desarrollarán de manera más eficiente y con mayor calidad, y por tanto, la empresa conseguirá una mayor productividad y rendimiento empresarial.

El primer autor en plantear una definición del concepto del contrato psicológico fue Argyris en 1960, considerándolo como “las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones”. Reyes, Contreras. (sf)

Rousseau (1989) postula que el contrato psicológico es una creencia individual acerca de los términos y condiciones de un intercambio recíproco acordado. Los contratos psicológicos son modelos mentales y esquemas en la relación de empleo originados cuando los individuos infieren promesas que dan vida a creencias sobre obligaciones recíprocas.

Por su parte Vesga (2011) plantea que “el contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato

formal donde se define el tipo de vinculación, funciones a realizar, remuneración salarial, entre otras condiciones que son inherentes a un contrato laboral”

Aunque no existe un acuerdo formal, o una serie de condiciones que queden consignadas en el contrato firmado inicialmente por el colaborador con la organización, el contrato psicológico se puede entender, como un acuerdo mutuo que se va consolidando en el desarrollo de la relación colaborador/organización, y contienen una variedad de derechos, privilegios, y costumbres que tienden a ser respetadas por ambas partes.

El contrato psicológico es un tema de interés para la Psicología del trabajo y las organizaciones, puesto que implica un aspecto importante en la función psicológica que implica el trabajo para las personas; además se forma desde el momento en que las personas se postulan como posibles candidatos en los procesos de selección para posterior vinculación a la organización. Reviste importancia, además, porque se ha comprobado correlación entre su cumplimiento y satisfacción con el trabajo, desempeño laboral y conductas de ciudadanía organizacional; ante su ruptura se ha asociado con conductas de ausentismo, propensión al abandono y burnout. Peiró, José. (2007)

Es un tema de interés para abordar en el marco de la Especialización en Psicología Organizacional, ya que en la actualidad muchas organizaciones se han visto en la necesidad de investigar y determinar como favorecerlo.

El contrato psicológico es una herramienta principal en la retención y atracción de los colaboradores en las organizaciones; tal como lo plantea Castillo. (2011), atraer talentos a la organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente, ya que no basta con tener talentos en la organización, es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera

posible. Lo que significa trabajar en equipos de alto desempeño en un clima extremadamente democrático, agradable y participativo. Así, atraer talentos a la organización y conservarlos es apenas el primer paso. Lo importante es ofrecer condiciones de trabajo que permitan a los talentos colaborar y contribuir eficazmente en el éxito de la organización agregando valor y riqueza para los demás asociados. Para hacer del capital humano un activo que produzca resultados y réditos significativos es necesario aplicarlo en un contexto organizacional extremadamente favorable. Esto tiene mucho que ver con la organización la noción de sujeto que subyace a sus prácticas y las condiciones laborales que ofrece.

Sumado a lo expresado anteriormente es importante también tener presente que “la retención del personal se ha convertido en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos de las organizaciones, debido quizás a que las políticas macroeconómicas y la liberalización comercial, que han determinado cambios tecnológicos y desplazado la demanda laboral hacia empleos cada vez más calificados y cada organización apuesta por poseer los mejores talentos”. Figueroa, Isaza. (2014)

Orientando la investigación a empresas manufactureras, es importante tener un acercamiento inicial al concepto que permita visualizar a que se dedican las mismas: “Las empresas manufactureras realizan actividades de transformación. Es decir, reciben materias primas que incorporan o complementan por medio de procesos y les agregan valor. Los productos que recibe cada consumidor son productos terminados, es decir, listos para usar. Los productos que fabrican las empresas manufactureras pueden ser bienes de consumo final o de producción. Las empresas de manufactura son las que se dedican a fabricar o construir artículos, quedan excluidas las compañías que ofrecen servicios o se dedican exclusivamente al comercio”. Pérez, Viloría. (sf)

Actualmente en empresas orientadas a la manufactura, se está evidenciando como reto el atraer y retener a colaboradores potenciales, que por medio de su labor manual y artesanal, posicionen a las compañías en el sector manufacturero y las conviertan cada vez más competitivas y atractivas para el mercado.

Dentro de estos procesos organizacionales los colaboradores tienden a ocupar un lugar de suma importancia, ya que son quienes tienen el conocimiento del proceso de producción de mano de obra, y que posiblemente en el ámbito laboral no sean perfiles fáciles de reclutar, esto debido a la especificidad de su labor en la compañía, de cara a la manipulación de materia prima, procesos de armado y costura con la misma, para la entrega del producto final, y es allí donde el contrato psicológico se convierte en un elemento clave como herramienta organizacional, para la atracción de los candidatos potenciales en el mercado, y a su vez la retención de los mismos generando valor agregado en la labor que ejecutan en las organizaciones.

Presentando una medida sistemática y comparable de movilidad laboral, donde se hace referencia a la alta rotación para 14 países América Latina, y teniendo en cuenta factores demográficos y económicos que se correlacionan, Gualavisi, M. (2016) afirma:

En América Latina, once países registran una reducción en la proporción de trabajadores (ocupados totales y asalariados) que tienen menos de un año en el empleo (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, República Dominicana, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Uruguay) dentro del período 2006-2014, lo que significa que más trabajadores se ubican en empleos estables; por otra parte, se registran incrementos para tres de ellos (Ecuador, Guatemala y Perú) indicando un mayor nivel de rotación laboral en estos últimos. En Colombia, el porcentaje de trabajadores dentro de este rango de antigüedad se ha mantenido casi constante. (p.14)

Adicionalmente, América Latina presenta un nivel de rotación de corto plazo (menos de 6 meses) mayor que el promedio no ponderado de países de la OCDE (el 16% de los ocupados en AL tienen antigüedad menor a 6 meses en relación 9,3% en la OCDE), a partir de los 25 años de edad. No obstante, tanto para este indicador como para el precedente, es importante tomar en cuenta la estructura demográfica de la población en cada región.

Teniendo en cuenta un análisis en el desarrollo de la industria manufacturera en Colombia, Noriega (2013) plantea: El desarrollo de la industria nacional está fuertemente ligado a la incorporación a mediados de la década de los 50 del modelo de industrialización por sustitución de importaciones(...); En la última década las actividades manufactureras contribuyen con un 14.5% en promedio al PIB nacional; en 2010 las actividades que más contribuyen a la producción total del sector son: Sustancias y productos químicos (13.4%), Refinación del petróleo (12.7%), Productos minerales no metálicos (7.6%), Tejidos y prendas de vestir (7.6%), Productos metalúrgicos básicos (7.3%), Bebidas (6.3%), Molinería, almidones y sus productos (5.9%), Aceites, cacao y otros (4.3%), Productos de caucho y de plástico (4.3), Edición, impresión y artículos análogos (3.7%), Productos de papel, cartón y sus productos (3.5%). Adicionalmente, las actividades manufactureras son de las que mayor efecto multiplicador tiene sobre otras actividades de la economía nacional.

DELOITTE (2015), en su informe de encuesta semestral de Análisis Económico de Industrias Latinoamérica, afirma:

Al hablar de industria manufacturera en América Latina, la atención se centra mayormente en los mercados de Argentina, Brasil y México, dado que estos países concentran alrededor del 80% de la producción en la región. Durante 2014, el crecimiento industrial en Latinoamérica fue prácticamente nulo, debido a que la recesión sectorial argentina y brasileña no

logró ser compensada por el buen desempeño alcanzado por las manufacturas en México en especial, la producción del sector automotriz. (p.32)

La producción fabril cerró 2014 con una contracción promedio de -5.0% respecto al año anterior, al tiempo que no ha presentado señales de mejora durante los primeros meses de 2015. El estancamiento del consumo privado, las limitaciones aduaneras impuestas por el Gobierno, los bajos niveles de competitividad del sector transable y la desaceleración económica de los principales socios comerciales son las razones detrás de la caída que vive el sector industrial. (p.32)

Los antecedentes plateados y el contexto del sector en Colombia y América Latina son la base que orienta la pregunta de investigación de este trabajo de grado: ¿Cómo fortalecer el contrato psicológico en la atracción y retención del talento humano en las organizaciones orientadas a la manufactura?

Justificación

Esta investigación analiza cómo fortalecer el contrato psicológico en la atracción y retención del talento humano en las organizaciones orientadas a la manufactura, con la finalidad de crear conciencia respecto a la importancia e impacto que tiene el mismo en las empresas manufactureras, ya que la dinámica actual de las organizaciones han producido cambios en la forma en la que se van consolidando las relaciones de los colaboradores con la organización, y a su vez las expectativas reciprocas que se traducen fácilmente en el fortalecimiento o ruptura del contrato psicológico.

Es de suma importancia tener presente como se desarrolla y se consolida el contrato psicológico entre los colaboradores y las organizaciones, ya que mientras este se teje pueden variar las expectativas que se tiene por ambas partes, y esto puede tener un efecto positivo o negativo, si hablamos de positivo podemos hacer referencia en la forma en que las condiciones de trabajo son percibidas como el cumplimiento de expectativas en aras al mejoramiento de la calidad de vida y satisfacción personal, por medio de una serie de recompensas que no están explícitamente redactadas en un contrato pero que acompañan el diario vivir del colaborador en la organización, y por el contrario si hablamos de negativas es la ausencia de estos beneficios, donde el colaborador puede sentir desinterés por su labor.

El sector manufacturero se encuentra en una crisis económica que ha llevado a varias empresas del sector a prescindir del servicio de varios empleados o inclusive al cierre de las mismas, dejando a muchas personas cesantes de empleo, es aquí donde radica la importancia de identificar aspectos formales que inciden en la consolidación del contrato psicológico y a su vez

estrategias para la retención de los colaboradores que a través de su labor artesanal impactan directamente en el sostenimiento de las empresas en el gremio.

La Asociación Nacional de Industriales (ANDI), en su informe de Balance 2017 y perspectivas 2018 afirma:

La manufactura enfrentó durante el 2017 un complejo panorama que se reflejó en los diferentes indicadores. En efecto, al iniciar el último trimestre del año, la producción y las ventas continúan en terreno negativo, los indicadores de pedidos e inventarios se deterioran frente a los años anteriores y el clima de los negocios refleja una situación desalentadora.

Los principales obstáculos que han enfrentado los empresarios en lo corrido del año hasta octubre son en su orden: falta de demanda ocupando el primer lugar, seguido de volatilidad de la tasa de cambio, costo de materias primas, estrategias agresivas de precios y comercialización, contrabando, infraestructura inadecuada y altos costos logísticos. Además de estos obstáculos que impiden el desarrollo productivo del país, encontramos grandes limitantes en materia de competitividad como la incertidumbre tributaria.

Como se mencionó anteriormente, el año 2017 fue un año difícil para la industria manufacturera. Así lo reflejan el clima de los negocios que perciben los empresarios para el primer semestre del año 2018. Las expectativas se mantuvieron por debajo del promedio histórico de la EOIC y se observa una percepción menos favorable para el próximo año, en comparación con el año anterior.

Esta investigación, no pretende generar instrucciones que deben seguir las empresas del gremio manufacturero al pie de la letra para fortalecer el contrato psicológico, pero si puede servir como insumo en la identificación de las prácticas organizacionales que pueden ser generadoras del fortalecimiento del mismo.

Es importante reconocer la importancia del contrato psicológico y el fortalecimiento del mismo, ya que este se empieza a formar desde el momento de seleccionar el personal para realizar las funciones esperadas en una empresa, inclusive desde la expectativa que tiene el colaborador de vincularse y el deseo de pertenecer a la organización. Tener conocimiento de las expectativas bien sea por parte del colaborador y la organización durante la vinculación y el proceso laboral de los empleados en la compañía, permite realizar una vinculación de una forma más efectiva, condiciones laborales que impacten directamente en el bienestar del empleados y al organización, y su vez reducir el índice de rotación, y aumentar la vinculación de candidatos potenciales, que a partir del valor agregado que le pueden brindar a su trabajo, posicionar la empresa y hacerla cada vez más competitiva.

El Empoderamiento que se le puede dar a los colaboradores en los procesos organizacionales, permite el fortalecimiento de las personas, la capacidad que tienen los colaboradores de poder y saber hacer, la confianza de tener el control de diferentes situaciones que se pueden presentar, la capacidad de toma de decisiones asertiva y de esta forma darles pie a que tengan un rol más participativo y activo con el entorno organizacional.

Adicionalmente, puede ser útil a las organizaciones orientadas a la manufactura en la elaboración de proyectos de gestión de conocimiento, evaluación de clima laboral, programas de capacitación, generación de beneficios extralegales, entre otros; posibilitándoles que a su vez sean más viables las metas que la organización espera cumplir, por medio del valor agregado que los empleados pueden brindar.

Por otro lado, el trabajo de investigación contribuirá como material bibliográfico del contrato psicológico, estando al alcance de estudiantes, docentes, profesionales orientados a la psicología organizacional y otras personas que estén en busca de material teórico, para posteriores investigaciones que se puedan implementar en las organizaciones y desde el área de Gestión Humana, que contribuyan en la identificación y consolidación de prácticas para el fortalecimiento del contrato psicológico

Resulta oportuno, orientar a las empresas manufactureras a la identificación del concepto de contrato psicológico y que en las prácticas que parten desde el área de Gestión Humana, pretendan involucrarlo, para gestionar el conocimiento del mismo en la organización, y a su vez

desarrollarlo para que se convierta en un concepto que será promovido por todos los colaboradores de la organización.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los factores que a la luz de la literatura inciden en la consolidación del contrato psicológico, como herramienta de atracción y retención del talento humano, favoreciendo líneas de abordaje en el sector manufacturero.

Objetivos Específicos

- Describir las principales teorías que explican la formación del contrato psicológico.
- Identificar los aspectos formales que inciden en la consolidación del contrato psicológico.
- Especificar la forma como los procesos de atracción del talento humano pueden orientar el establecimiento del tipo de contrato psicológico.
- Definir como el contrato psicológico tiene un papel importante en la retención del talento humano.

Metodología

Desde el enfoque cualitativo de investigación, se desarrolló una revisión sistemática de la literatura. Esta pretende revisar las elaboraciones teóricas, situacionales y metodológicas sobre el contrato psicológico, a partir de la clasificación, categorización e interpretación de los documentos seleccionados. El nivel del estudio es interpretativo, se pretende analizar los documentos seleccionados a la luz de la pregunta y objetivos de investigación.

“La investigación cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para construir un conocimiento de la realidad social, en un proceso de conquista-construcción-comprobación teórica desde una perspectiva holística, pues se trata de comprender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno”. Álvarez, J. (sf)

Como estrategia de metodología se utilizó la revisión sistémica de literatura, que es definido por Beltrán. (2005) como un estudio integrativo, observacional, retrospectivo, secundario, en el cual se combinan estudios que examinan la misma pregunta.

Adicionalmente se recurre a varias fuentes para consultar las bases de datos, y se tienen en cuenta periodos de tiempo que contienen producciones investigativas, análisis, y valoraciones argumentativas sobre el contrato psicológico.

Se realizó una previa revisión de estudios anteriores, y literatura que relaciona la pregunta de investigación, ya su vez, permitió establecer lo que se ha dicho e investigado sobre el tema con diferentes puntos de vista y resultados, para este fin, se realizó una ruta que orienta la revisión documental y establece criterios de búsqueda. (Ver tabla1).

CRITERIOS DE BÚSQUEDA	
Centros de documentación seleccionados	Bibliotecas de la universidad de Antioquia, Universidad San Buenaventura, Universidad EAFIT, Universidad Pontificia Bolivariana.
Bases de datos documentales	Scopus, Redalyc, Scielo, Dialnet, EBSCO
Términos de búsqueda	Contrato psicológico, atracción, retención, salario emocional.
Idioma	Español
Pertinencia	Relación del abstract o título con el tema
Actualidad	Publicaciones de los últimos 12 años
Accesibilidad	Disponibilidad para el investigador

Tabla: 1. Elaboración propia.

Sumado a esto se construye un sistema categorial que responde a los objetivos del trabajo

(Ver tabla 2):

SISTEMA CATEGORIAL	
CATEGORIA DE PRIMER ORDEN	CATEGORIA DE SEGUNDO ORDEN
Contrato Psicológico	Incidencias del Contrato Psicológico
	Teorías de Motivación efecto Contrato Psicológico
	Aspectos formales en la consolidación del Contrato Psicológico
	Estrategias de intervención para favorecer el Contrato Psicológico

Tabla: 2. Elaboración propia.

El alcance de la revisión es de nivel interpretativo donde se relacionó y confrontó información de varios textos, dirigidos a dar seguimiento a la pregunta de investigación y los objetivos planteados, con una construcción teórica, para finalizar con el análisis de la información recolectada.

Para finalizar, como técnica de validación de la información se realizó una triangulación en la investigación documental, que es fundamental para la correlación y análisis de los archivos, documentos e investigaciones existentes, donde se validan y comparan varios textos, datos, resultados de investigadores y teorías que se correlacionan con el tema de investigación y la hipótesis planteada por medio del planteamiento del problema.

“En enfoques cualitativos, la triangulación es una de las características esenciales y puede incluir otros datos (tiempo, espacios, actores): otros investigadores (varios analistas observan y leen el mismo documento); y varias teorías (utilizar más de un enfoque para construir las categorías de análisis); técnicas y fuentes (combinar el uso de entrevistas y grupos focales con las fuentes documentales)”. Galeano, M. (2004)

Marco Teórico

El contrato psicológico tiene un papel fundamental en las organizaciones en la medida en que se cumplen las promesas y obligaciones que se generan desde el proceso de selección, pero no solamente el cumplimiento de las mismas, el Contrato Psicológico también está expuesto a ser incumplido o generarse rupturas del mismo, y es en este punto donde se propician las investigaciones de la conducta organizacional y el desarrollo del Contrato Psicológico en la misma. “Concretamente se han encontrado relaciones entre esta variable y la satisfacción con el trabajo, el compromiso organizacional, la confianza en la organización, el desempeño laboral, la conducta de ciudadanía Organizacional, el agotamiento emocional, el cinismo, el absentismo, la propensión al abandono y el abandono de la organización”. Peiró, J. (2007)

Las empresas manufactureras están actualmente enfrentadas a una constante lucha con el malestar que los colaboradores manifiestan sobre el desarrollo de su rol en las mismas, dicho malestar generado por las condiciones labores que le son brindadas en las empresas.

Tomando como punto de referencia las cifras entregadas por el DANE, en el reporte del mes de enero del 2018, entregado al Ministerio de trabajo se encuentra la siguiente información:

En el 2017, 226 mil colombianos se emplearon llegando a una ocupación de 22 millones 383 mil a nivel nacional. Así mismo, la generación de empleo desde enero de 2010 es de 3 millones 962 mil.

Para el mes de diciembre de 2017, la tasa de desempleo se ubicó en 8,6%, 0,1 puntos porcentuales por debajo de la tasa presentada en el año anterior, influenciada principalmente por la disminución de desempleo en mujeres jóvenes a nivel nacional y en ciudades como Medellín, Barranquilla, Cartagena y centros poblados y rural disperso. A pesar que la ciudad de Bogotá

sigue jalando el incremento del desempleo a nivel nacional, se compensa por la generación de empleo en ciudades intermedias.

Para el cuarto trimestre de 2017, a nivel nacional, el sector de agricultura, pesca, ganadería, caza y piscicultura, presentó el mayor crecimiento de la ocupación, 5%, especialmente en producción agrícola en centros poblados. Igualmente, se destaca Pereira y su área metropolitana, que sigue bajando su tasa de desempleo al pasar de 10,6% en el cuarto trimestre de 2016 a 8,2% en el mismo periodo de 2017; explicada principalmente por una disminución de la participación y crecimiento de la ocupación en sectores como industria y comercio.

Conviene Subrayar que las empresas procuren trabajar en pro de que sus colaboradores se adapten a la cultura organizacional, no sin antes, esta deba ser evaluada para que sus prácticas estén orientadas a la implementación de políticas que garanticen el bienestar de los colaboradores y que permitan definir claramente los derechos y deberes de los mismos, ya que el área de gestión humana tienen la incidencia directa en la gestión del desempeño y creación de planes para el bienestar de los mismos, valoraciones de cargos que permitan realizar adecuadas asignaciones salariales con base a las tareas y niveles de perfil, compromiso y orientación al logro de los empleados.

Sumando a esto, es necesario orientar las prácticas de Gestión Humana basados en evidencias científicas derivadas de la investigación, para que los profesionales orienten su labor a un punto que es fundamental en el proceso organizacional, y es el análisis de factores que pueden poner en riesgo el desarrollo del contrato psicológico, la disminución de efectos negativos que este puede traer con la personalización de situaciones de los colaboradores, y en invertir recursos que propicien el bienestar de los mismos, para fortalecer los procesos de selección y retención del talento humano, en empresas manufactureras.

“Las personas se han convertido en las dos últimas décadas en una fuente esencial de ventaja competitiva para las compañías, tomando en consideración que el éxito de ellas, depende no solo de los líderes, sino en gran medida de la participación e integración de sus colaboradores, buscando con ello permanencia y competitividad sostenida. Es así como se hace relevante, que la organización sea flexible al cambio y tenga un aprendizaje continuo de los miembros que la conforman por lo tanto se debe promover equipos de alto desempeño, motivar el aprendizaje, y una gran adaptabilidad promoviendo la innovación del personal”. Giraldo, Marín. (2012)

“El salario juega un papel importante en el concepto de equidad interna puesto que esta se fundamenta en el precepto legal que establece que “a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, deben corresponder también un salario igual” y como consecuencia, “a mayor trabajo, debe corresponder también mayor salario”. En otras palabras, el salario es utilizado para que el empleado mida el equilibrio que este percibe entre sus aportes a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esos aportes. Navarro, Vicente. (2004)

Para lograr retener el capital humano de una organización es indispensable impulsar permanentemente la capacitación, el desarrollo de los conocimientos y habilidades que tienen los colaboradores de la organización, generar espacios que permitan indagar sobre las inquietudes y necesidades de los mismos, esto con el fin de realizar propuestas que impacten directamente la calidad y el bienestar laboral.

El tipo de contrato que tienen las personas que prestan un servicio para la organización, bien sea colaboradores vinculados de forma contractual con la empresa o personal externo que realiza una labor por una necesidad puntual, influyen directamente en el fortalecimiento del contrato psicológico y el sentido de pertenencia con la organización. “En relación con las

condiciones contractuales, como uno de los aspectos situacionales mencionados por Blanch (1996), puede decirse que la forma como una organización establece la relación de trabajo a través del tipo de contrato, constituye un factor que incide en la construcción de significados acerca del trabajo y en la formación de contratos psicológicos.

En ese sentido, las Prácticas de Gestión Humana, entre las que se encuentran las modalidades de trabajo (empleo o tercerización) constituyen factores que contribuyen a la construcción de significados relacionados con el trabajo y a la formación del contrato psicológico”. Vesga, Rodríguez. (2011)

Las personas necesitan suministrarse bienestar, y satisfacer las necesidades básicas tales como alimentación y vivienda para acceder a una vida digna, y es en este punto, donde el trabajo se establece un aspecto fundamental en la existencia de los seres humanos, convirtiéndose en algunas personas como una actividad gratificante y de desarrollo personal, y por el contrario para otras en personas en algo frustrante y de insatisfacción personal.

"La significación del trabajo se formaría en función de las experiencias que va encontrando cada persona en su ambiente laboral. Sería una adaptación cognitiva a un puesto determinado. La persona construye un significado del trabajo determinado a partir de la interpretación que hace de las experiencias laborales. Este no sería sino la interpretación que cada persona hace de sus experiencias de trabajo". Vesga, Rodríguez. (2011)

La concepción de empleo donde están definidas las tareas y funciones inherentes a los cargos en las organizaciones, permitiendo de esta forma el desarrollo de los colaboradores, y la formación de vínculos de responsabilidad o desinterés con su quehacer.

“Los trabajadores vinculados mediante la modalidad de empleo tienden a percibir como ético, tales como la lealtad hacia la organización, la responsabilidad en su puesto de

trabajo y hacer las cosas de la manera correcta de acuerdo con los procedimientos y los objetivos de la organización. Igualmente, resaltan aspectos que contribuyen a su valía personal, tales como el reconocimiento que hacen los jefes sobre los aportes hechos por los trabajadores a la organización”. Vesga, Rodríguez. (2011)

En Colombia el Código Sustantivo del trabajo del 2002, determina los siguientes tipos de contrato:

Contrato a término fijo, es un contrato laboral que tiene un límite temporal especificado de manera clara en el contrato, puede ser prorrogado indefinidamente, salvo en los casos en los cuáles el plazo pactado sea inferior a un año. Contrato a término indefinido, es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. El contrato por obra o labor, es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin, este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral. Contrato de aprendizaje, es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto. Contrato civil o por prestación de servicios, se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales.

Finalizando cabe resaltar las implicaciones del salario emocional, el cual, impacta directamente el desarrollo del contrato psicológico y puede ser un factor determinante en la ruptura del mismo, ocasionando un incremento en el índice de rotación, de los colaboradores de

las empresas manufactureras, y dificultades para la adecuada atracción del capital humano en dichas empresas.

“Una aproximación al concepto de salario emocional contemplaría todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos. Por otro lado, el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables” Gómez, Claudia. (2011)

“En suma, el fortalecimiento del contrato psicológico es una herramienta fundamental en los procesos de atracción y retención del talento humano en organizaciones orientadas a la manufactura” Cantu, Luz. (2006)

Contrato Psicológico

“El término contrato psicológico aparece en la literatura de las ciencias sociales hacia finales de los años 50 y principios de la década del 60, Herriot, Manning y Kidd (1997) mencionan que tres autores son los primeros en usarlo: Argyris (1960), Levinson et al. (1962) y Schein (1965). Hoy en día un constructo que está siendo reconocido como de alta importancia en el análisis y comprensión de las relaciones de trabajo en las organizaciones (Coyle-Shapiro y Kessler 2006; Tena, 2002), ya que en el marco de las relaciones de trabajo, se generan entre las partes una serie de compromisos implícitos y expectativas referidas a la relación, más allá de lo explicitado en el contrato jurídico”. Vesga, J. (2011).

Schein (1982) definió el contrato psicológico en términos de “expectativas” que se forman a partir de la relación laboral, es decir, como la esperanza de alcanzar una meta futura en

el contexto organizacional. Por su parte Rousseau (1990) lo definió como un conjunto de “creencias” aludiendo de esta manera a las ideas aceptadas como verdaderas y ciertas a partir de un acuerdo legal, Tena (2002, p. 3) menciona que el contrato psicológico “hace referencia a las expectativas y creencias tácitas del empleador y empleado comprometidos en una relación laboral”.

“El contrato psicológico es un conjunto de creencias individuales en los términos del acuerdo de intercambio recíproco que implica la relación empleado-empleador. Tales creencias están basadas en una serie de promesas que la organización ha efectuado mucho antes de que se firmase el contrato escrito, comenzando por la misma campaña de reclutamiento (Rousseau, 1995). Esta perspectiva viene demostrando de modo creciente su capacidad explicativa ante diversas situaciones organizacionales y acumula progresivamente evidencia empírica que lo apoya”. Topa, G; Fernández, I & Lisbona, A. (2005).

Incidencias del Contrato Psicológico

Los contratos psicológicos no se forman instantáneamente, sino que se constituyen como un proceso. De acuerdo con Tena, el contrato psicológico empieza a crearse durante el proceso de selección cuando las partes discuten los aspectos formales de la relación laboral y continúa en el proceso de inducción, cuando el sujeto completa vacíos en la información mediante lectura de documentos o publicaciones de la empresa, hablando con compañeros de trabajo, observando interacciones y recibiendo retroalimentación. Vesga, R. (2011).

El éxito en el contrato psicológico se logra si se consigue mantener la confianza y aceptación mutua entre las partes, lo que conlleva su renegociación permanente con el fin de adaptar las cambiantes necesidades y expectativas de individuos y organización con el paso del

tiempo. La confianza es un factor muy importante para establecer una relación laboral, sobre todo para que ésta sea recíproca. Diez, R. (2015).

La confianza se define como la creencia en que la otra parte sea fiable y mantenga buenas intenciones en sus actos en una relación de intercambio. Esta situación depende de la credibilidad de las partes, es decir, cuando una parte considera que la otra es capaz de cumplir con sus obligaciones en la relación. También depende de la orientación que tengan para obtener un beneficio conjunto. Por otra parte, la comunicación es un factor importante para reducir la incongruencia¹⁵ y por lo tanto minimizar la posibilidad de ruptura del contrato psicológico. Además, al servir como medio para la fijación de tareas y objetivos, de una buena comunicación depende en gran parte la eficacia en la obtención de resultados. La comunicación de las quejas y sugerencias por parte de los empleados también tienen importancia para conocer la buena marcha del proceso productivo o de gestión. Por último, el compromiso representa las intenciones de las partes de mantener la relación en un largo plazo. Esto es importante para establecer una relación basada en la cooperación y además un mayor compromiso garantiza que los empleados estén menos receptivos ante ofertas de empleo alternativas. Diez, R. (2015).

Contrato Transaccional y Relacional

“El contrato transaccional, que se ha considerado equivalente con la relación de intercambio económico (p. ej., Konovsky y Pugh, 1994; Robinson et al., 1994). Las obligaciones que se consideran como transaccionales son poco flexibles (los cambios requieren renegociar el contrato), y están representadas por específicos intercambios monetarios (p. ej., paga por asistencia al trabajo) entre partes durante un periodo determinado de tiempo. Hay una involucración limitada entre los partícipes de la relación en términos del capital de la relación en términos en capital comprometido, como son los vínculos emocionales, lealtades o compromiso

(Rousseau, 1990; Rousseau y Parks, 1993). Aún más, los partícipes del contrato se pueden sustituir (Parks, 1997). Rousseau y Parks (1993) afirma que una ventaja de la poca involucración de las partes es que la terminación o la modificación substancial del contrato se puede dar sin que se de en ellos un gran impacto emocional”. Tena, G. (2002).

Otro tipo de contrato que se evidencia es el “Contrato transitorio (sin garantía), se caracteriza por la ausencia de compromiso por parte de la organización respecto al futuro del empleo, así como por existir pocas demandas respecto a los requerimientos del rendimiento. Las organizaciones no tienen un plan articulado para retener a los empleados actuales, pero una organización no puede mantener este clima inestable siempre. La incertidumbre provoca una situación en la cual las empresas buscan flexibilidad y los trabajadores no confían en la empresa”. Portafolio. (2013).

Seguidamente se hace referencia al “Contrato equilibrado, La duración de este contrato es indefinida, el empleado y el empleador saben que el éxito de la empresa está en contribuir con el aprendizaje y desarrollo del uno y del otro”. Vesga. (2011).

Por otro lado, “El contrato relacional es un acuerdo entre las partes para establecer y mantener una relación que implica una considerable inversión, por parte de empleados y empleadores y cuyas obligaciones implican intercambios monetarios (p. ej., paga por servicio), no monetarias y socioemocionales (p. ej., lealtad por seguridad laboral). El intercambio relacional favorece el establecimiento de lazos afectivos y la emergencia de lazos de afiliación”. Tena, G. (2002)

“El contrato relacional tiene una característica particular, y es que por ser un acuerdo abierto entre las partes, se puede establecer y mantener una relación que implica mayor compromiso por parte de los empleados y los empleadores, y cuyas obligaciones enmarcan

intercambios monetarios, no monetarios y socioemocionales, como por ejemplo lealtad por seguridad laboral” Rubiano, M. (2015).

“El trabajador con una orientación transaccional es probable que sea menos leal con la organización y puede que se muestre poco dispuesto ante una petición, por parte de la organización, de realizar actividades extraordinarias a casusa de que percibe que estas actividades no están incluidas en el acuerdo de intercambio. Por otra parte, el trabajo que haya adoptado una orientación relacional no solo requiere llevar a cabo dichas actividades, si no que realmente se siente obligado basándose en sus percepciones sobre la petición, y bajo la presunción de que su acatamiento será recompensado en un futuro”. Tena, G. (2002)

Ruptura del Contrato Psicológico

“La ruptura percibida del contrato psicológico se refiere a la percepción de una de las partes respecto a que la otra ha fallado en el adecuado cumplimiento de las promesas efectuadas o de las obligaciones contraídas (Robinson, 1996; Morrison y Robinson, 1997). Cuando esta percepción se ha alcanzado, se producen efectos negativos que van más allá del simple incumplimiento de expectativas, afectando a la confianza en la organización o a la justicia interactuual. La confianza en la organización se ha definido como la expectativa de que las acciones futuras de otras personas, cuando menos, no me resultarán perjudiciales (Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer, 1998). La justicia interactuual es la percepción de que he recibido un trato justo en las interacciones cotidianas con otros miembros de la organización a la que pertenezco, en particular con quienes tiene poder de decisión sobre mí”. Topa, G; Fernández, I & Lisbona, A. (2005)

“La ruptura del contrato psicológico por parte de la organización, se puede dar por diversos factores que intervienen en las organizaciones, tales como situaciones socioeconómicas

cambiantes; las empresas en la mayoría de los casos se ven inmersas en escenarios en los que el cumplimiento de las promesas y obligaciones realizadas a sus empleados no es rentable, de forma que el contrato psicológico establecido entre el trabajador y la organización se verá afectado, como lo mencionan Topa y Palací (2004). Otro aspecto a tener en cuenta es cuando el empleado incumple algunas de las cláusulas previamente pactadas otorgándole a la organización, la facultad y el sustento legal para romper unilateralmente el contrato laboral”. Rubiano, M. (2015).

Contrato

La definición aportada por el *Diccionario de la Lengua Española* de Real Academia Española es: “(Del Lat. Contractus).1.m.Pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas. 2. m. Documento que recoge las condiciones de este convenio”.

El Código Colombiano Sustantivo de Trabajo, en el artículo 22, define el contrato como aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Sus elementos esenciales son: La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios

internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y un salario como retribución del servicio.

Teorías de la Motivación

Cuando se hace referencia al contrato psicológico es importante identificar las principales teorías de la motivación, las cuales se correlacionan directamente con la construcción, consolidación y en ocasiones ruptura del contrato psicológico.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad” Colvin y Rutland (2008).

En el artículo de teoría de las Necesidades de Maslow, Quintero (sf) planteó las siguientes caracterizaciones de los niveles en la pirámide:

- **Necesidades fisiológicas:** son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

- **Necesidades de seguridad:** cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el

orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

- **Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

- **Necesidades de estima:** cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

- **Necesidades de auto-realización:** son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través

de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

Teoría Bifactorial de Herzberg

“La teoría bifactorial de Herzberg afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral” Lopez (2005).

Herzberg propuso la “Teoría de los dos factores”, también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene». Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

Factores de Higiene: “Estos factores llamados higiénicos, se refieren a los aspectos exógenos que provocan el comportamiento del hombre. Su relación directa es con la insatisfacción que provoca ciertos elementos que surgen del ambiente externo que rodean a los individuos en un entorno laboral. Al ser estas variables externas administradas por la empresa el individuo carece de un control sobre ellas, quedando sometido a decisiones que se encuentran fuera de su campo de acción. Como consecuencia, las características como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como “factores de higiene”. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha, sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos encontrar a más personas respondiendo que están satisfechos o para motivar a la gente en su trabajo, el autor sugiere enfatizar los factores intrínsecos de la persona, como pueden ser el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento”. Correa (2012).

Factores Motivacionales: “A estos factores, Herzberg los relaciona con la generación de satisfacción dejando de manifiesto que surgen del interior de un individuo como variables

endógenas y que él posee bajo su control. Su relación se encuentra vinculada con crecimiento, desarrollo, reconocimiento, autorrealización, responsabilidad en las tareas, entre otros. Dentro de sus investigaciones descubre que la mayoría de los cargos empresariales han sido diseñados para la generación de eficiencia, dejando a un lado la formación de retos individuales que promuevan la construcción de factores que tiendan a la motivación individual, generando por ende lo contrario: desmotivación y apatía por parte de los trabajadores. Para Herzberg, el efecto que generan estos factores de motivación es algo más estable que los de higiene, ya que forjan motivación no como forma preventiva sino como un generador de comportamiento”. Correa. (2012).

Teoría de McClelland

McClelland (1961) señala que existen tres motivaciones en las personas, las cuales son las necesidades de logro, afiliación y poder. Algunos autores sostienen que estas necesidades son motivaciones sociales, ya que se aprenden de una manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio. Dado esto, su importancia radica en que predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas. Debido a lo anterior, las personas con una alta necesidad de logro, buscan distinguirse por hacer bien las cosas y disfrutan de situaciones en las que pueden tomar responsabilidades. En segundo lugar, las personas que tienen una alta necesidad de poder, buscan controlar a los demás y que se haga lo que ellas desean. Por su parte, las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Castillo. (2009).

Teoría del Refuerzo de Skinner

La teoría de reforzamiento de B.F. Skinner sostiene que para la motivación de los empleados no es necesario ni entender sus necesidades, como proponen las teorías del contenido de la motivación, ni tampoco entender las razones por las cuales los empleados eligen satisfacerlas, tal como proponen las teorías del proceso de la motivación.

En cambio, Skinner propone que el administrador solo necesita entender la relación entre las conductas y sus consecuencias para poder crear condiciones de trabajo que alienten las conductas deseables y desalienten las indeseables. El comportamiento se aprende mediante sus consecuencias positivas o negativas.

Tipos de reforzamiento: Positivo – por medio de elogios a las mejoras y conductas que se desea alentar. Negativo o evitación – establecimiento de reglas que el empleado busca cumplir para evitar una reprimenda. Extinción – se elimina el reforzamiento positivo, es decir, el empleado pierde un beneficio y elogio por buen resultado o conducta. Castigo – el comportamiento indeseado genera una consecuencia como acción disciplinaria, advertencia formal al empleado, multa o despido.

Teoría de las expectativas de Vroom

La teoría de las expectativas concibe la motivación como un proceso, y se la puede considerar una teoría cognitiva que asume la existencia de una relación entre el esfuerzo que se realiza y el rendimiento del trabajo, equipara los procesos motivacionales en la relación del individuo con los resultados del trabajo, que para el autor son las consecuencias obtenidas por el trabajador desde el ejercicio de sus funciones y por la permanencia en un empleo u ocupación. El número de resultados del trabajo es ilimitado, y pueden ser deseables o no, tangibles o no, siendo los procesos motivacionales:

1. Valencia: cuanto un individuo considera que determinado resultado del trabajo es deseable o no, atractivo o no. Esta atribución es basada en la satisfacción o insatisfacción anticipada, asociada con otros resultados que son esperados.

2. Expectativa: Es la creencia momentánea de que los resultados esperados del trabajo pueden ser obtenidos.

3. Valor instrumental: Grado de relación comprendido entre la ejecución de las actividades y la posibilidad o no de obtención de los resultados.

Vroom (1995) defiende la idea de que la intensidad motivacional es entendida de forma operacional en el concepto de fuerza motivacional como el producto de los procesos citados (valencia, expectativa y valor instrumental). Es decir, la fuerza motivacional de un resultado específico será intensa si la persona les atribuye alto valor a estos tres procesos.

El modelo descrito anteriormente no actúa por las necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, sino que considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones influyen de manera importante en su conducta laboral. Esta teoría aporta mucho a la gestión pues explica como motivan a cada individuo los factores objetivos, pero sobre todo la percepción que ellos tienen sobre estos factores, y la valoración subjetiva que haga de éstos. Se puede inferir que es necesaria la existencia de un equilibrio entre la expectativa y la recompensa, para evitar la desmotivación en el personal. Puesto que depende del nivel de la expectativa, el grado de satisfacción que el individuo sienta, al momento de culminar la labor asignada. Marrugo, M. (2012).

Atracción y Retención del Talento Humano

El proceso retener y atraer el Talento Humano en las empresas, permite la consolidación de las organizaciones, el posicionamiento de las mismas y la trascendencia a pesar de las situaciones que el mercado pueda presentar, convirtiéndose en un contante reto, el atraer y tener las personas adecuadas para las necesidades de las organizaciones, generando en este proceso una relación de beneficio mutuo.

“Retener al personal significa mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia (Browell, 2002). Esto implica ser cuidadosos en la selección, hacer una contratación eficaz, prepararlos para fines específicos requeridos en la empresa, desarrollarlos al máximo en sus potencialidades, de tal forma que se conviertan en el talento clave de la empresa y hagan carrera en ella”. Figueroa, Isaza. (2014)

Por su parte, Bargsted (2011) considera que hay tres elementos que se deben tener en cuenta al momento de diseñar e implementar estrategias de retención del talento humano: 1. los cambios en la forma de desarrollar el trabajo, especialmente por la incorporación de nuevas tecnologías que permiten realizar trabajos más complejos con mayor facilidad y que se complementen con el capital económico y humano; 2. los cambios en las relaciones laborales, los cuales tienen dos componentes: legal y psicológico; lo legal está relacionado con los derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa, y lo psicológico, con las expectativas de cada uno con respecto al otro, y 3. las prácticas de recursos humanos, relacionados con la planificación de estrategias de planes de carrera.

Calderón (2007) plantea que entre las razones por las que las organizaciones deben ocuparse de retener su personal clave, está el hecho de que los talentos son quienes poseen el conocimiento, la experiencia, la habilidad y conforme pasa el tiempo se especializan cada vez más en la realización de su trabajo, razón por la cual éstas deberían establecer formas de potenciarles sus capacidades a la vez que se satisfagan sus necesidades, tanto profesionales como familiares, es decir, estableciendo estrategias claras de compensación, y planes de carrera que eviten su movilidad a otras empresas.

Gonzales (2009), en su artículo Estrategias de retención de personal, plantea algunos de los procesos o variables que se encuentran en estrecha relación con la retención del personal son los siguientes:

a. De las diversas acciones que realiza el área de Gestión del Talento Humano, el tema de “retener” al personal impacta fuertemente en la gestión de los costos que se encuentran asociados, los cuales se pueden describir así:

La curva de aprendizaje representa el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo. En la medida que una persona aprende más, la productividad o la mejora en la calidad del producto y servicio que realiza serán mayores. Esta curva de aprendizaje permite visualizar gráficamente las mejoras que se producen en los costos en la medida que los empleados ganan experiencia. Al tener la empresa una alta rotación, el aprendizaje será menor y esto repercutirá en un mayor costo y en una baja calidad del producto o servicio.

Los costos ocultos, entre los cuales, al relacionarlos con la gestión del talento humano, se encuentran: el de captación, de inducción, de contratación y todos los procesos en que incurren las empresas hasta cuando la nueva persona alcanza el mismo nivel de conocimiento que el

empleado anterior tenía al dejar el cargo; costos indirectos, asociados a la carga de trabajo, a la motivación de los empleados y la satisfacción del cliente, y costos de oportunidad, como la pérdida de conocimiento y de posibilidades por el tiempo requerido para encontrar un reemplazo.

b. En lo que se le conoce como la era del conocimiento, el capital intelectual es lo que define la ventaja competitiva de una empresa. Dicho capital consiste en el conocimiento y en las habilidades únicas que posee el equipo de trabajo de una compañía. El conocimiento y las habilidades de los empleados permiten el surgimiento de nuevas e innovadoras ideas, las cuales se traducen en productos o servicios. Cuando un empleado sale de la empresa, lo hace con el conocimiento que posee, de tal forma que la empresa no solo pierde al empleado como tal sino el saber que él lleva consigo. Si a esto se le agrega la posibilidad que ese saber migre hacia la competencia o se utilice para poner un negocio autónomo, el riesgo para la misma empresa, al “dejarlo ir”, es sumamente alto.

c. Desde el punto de vista del clima organizacional, la rotación del personal tiene también sus consecuencias. La movilidad del personal genera inestabilidad laboral y un imaginario por parte de los empleados de sentirse “utilizados”, poco reconocidos y cultiva un clima de desconfianza que repercute negativamente en su quehacer en la organización. Esta situación

d. La estrategia competitiva consiste en elegir deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor, buscando con ello que la empresa sea sostenible en el largo plazo. Desde el enfoque sistémico de la estrategia, las razones que la guían son particulares de un contexto sociológico concreto. Los encargados de tomar las decisiones no son individuos aislados que participan en transacciones puramente económicas, sino que son personas profundamente enraizadas en el complejo entrettejido que es el sistema social

(Whittington, 2002), de tal forma que la rotación del personal descontextualiza la ejecución de la estrategia la cual necesariamente está situada en un tiempo y espacio determinados dentro de la sociedad.

e. La continuidad de la ejecución de la estrategia y el control sistemático a manera de seguimiento eficiente, sufre grandes consecuencias. Como las personas son las encargadas de ejecutar las estrategias, la rotación de ellas interrumpirá su ejecución y seguimiento, lo cual perjudica y pone en riesgo la estrategia del negocio.

“Por satisfacción laboral se entiende una actitud general, un estado emocional positivo y placentero hacia un objeto, el trabajo, que está basado en la evaluación de las propias experiencias con este. Entre las teorías clásicas que han tratado de explicar la satisfacción laboral, una de las más seguidas es la teoría de los dos factores higiénicos y motivadores (Herzberg, 1974). Según esta teoría existen dos tipos de factores que influyen sobre la satisfacción laboral, los higiénicos, tales como las condiciones físicas de trabajo, las relaciones interpersonales y el estatus, que es necesario que alcancen un nivel adecuado puesto que de lo contrario se transforman en causantes de insatisfacción. Pese a ello, cuando tal nivel es alcanzado, los factores higiénicos no bastan para producir la satisfacción, ya que ésta es debida a otro grupo de factores asociados al trabajo, los motivadores. Tales factores como el logro personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el avance en la carrera, sí son los verdaderos causantes de la satisfacción. De aquí se desprende que los factores motivadores tienden a estar asociados con la satisfacción laboral, mientras que los higiénicos lo están con la insatisfacción”.

Topa Cantisano, Gabriela; Morales Domínguez, J. Francisco. (2007)

Resultados

Esta investigación se fundamenta en el análisis documental de contenido a partir de la selección, clasificación, organización y sistematización de artículos, libros y documentos relacionados con el Contrato Psicológico, Atracción de Talento Humano, Retención del Talento Humano, Salario Emocional y Teorías de la Motivación. Se realizó una búsqueda en bases de datos especializadas como Ebsco, Scielo, Dialnet, Redalyc y otras páginas web. Para la selección de las referencias bibliográficas se utilizaron las palabras claves: Contrato psicológico, Atracción, Retención y Salario Emocional. En total se obtuvieron 22 registros bibliográficos, y se utilizaron los 22 registros para el análisis y desarrollo de la investigación.

Dentro de los hallazgos de las principales teorías se encuentra:

El Modelo de March y Simón (1958) Satisfacción laboral, donde la decisión de participar es uno de los elementos más importantes del equilibrio de la organización. Tal equilibrio existirá cuando las utilidades de la compensación sean iguales o excedan a las utilidades de la contribución. Las utilidades de la compensación son los pagos (en sentido general) que la organización hace a los participantes. Las utilidades de la contribución pueden definirse como el valor de aquellas alternativas a las que el individuo debe renunciar para participar en la organización, en otras palabras, son esencialmente los costes de oportunidad. El modelo establece una relación causal, a través de una serie de conexiones, entre el balance de los obtenido y lo aportado y las características sociodemográficas. Schandy, (1977). Este balance hace referencia a los esfuerzos que realizan los colaboradores en la organización y el valor agregado que le dan a los resultados de los procesos que tiene a cargo y a su vez de las retribuciones que reciben por parte de la organización, generándoles calidad de vida, bienestar laboral y personal.

Este modelo, es importante para profundizar en el concepto de contrato psicológico ya que hace énfasis en la retribución económica justa, por los esfuerzos y el trabajo que invierten los colaboradores en la organización, esto facilita la calidad de vida y a su vez suplir las necesidades básicas, espacios de recreación que fortalecen la salud mental de los colaboradores y el deseo de no abandonar la organización y afrontar con tesón las situaciones difíciles que se puedan presentar, también permite el desarrollo de conductas de ciudadanía organizacional, que facilitan el cumplimiento de los colaboradores en la cultura de la organización y el respeto por las normal y los valores establecidos en la misma.

Teoría de motivación Fichman (1988) consiste en considerar que toda persona está motivada para realizar alguna acción y que la motivación puede variar en la inversión de esfuerzo dependiendo de qué tan atractivo sean los resultados a obtener. Su punto más importante es la comprensión de las necesidades de los empleados para reducir la rotación de personal, por lo que utiliza la teoría de Maslow y la teoría económica para entender el fenómeno de la rotación de personal. De la teoría de Maslow (1954) toma el concepto de que es importante identificar las necesidades del trabajador, las cuáles pueden clasificarse en: Necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias. Necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias.

Para Fichman (1988) las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivacionales de los administradores para manejar la rotación de personal, porque son las que implican más demanda de tiempo, análisis e investigación en los colaboradores de las empresas, además de considerar las necesidades primarias como básicas para la retención de los trabajadores eficientes, quienes aquellos que cumplen satisfactoriamente con las metas propuestas por la empresa. De la teoría económica obtiene el concepto de costo de oportunidad,

definiéndolo “como los costos de utilizar recursos de capital humano capacitados y experimentados para que rindan en un desempeño adecuado, que beneficie tanto a la organización como a la persona”. Reclutar y retener el personal que no cumple con las metas planteadas o que no está satisfecho con su rol en la organización representa un costo de eficiencia y eficacia, en la persona un costo de oportunidad al no haber ingresado en una organización conforme a sus conocimientos y aptitudes, desmotivación y abandono de su trabajo y el no tener en cuenta lo anterior genera para la organización gastos innecesarios en la contratación de nuevo personal. Estas aportaciones de Fichman (1988) ha generado investigaciones posteriores sobre los impulsos y las necesidades de los empleados con el objetivo de entender el complejo manejo de la rotación de personal. Chávez, (2013).

Teoría del contagio emocional

Los seres humanos tendemos a imitar y sincronizar automáticamente expresiones, vocalizaciones, posturas y movimientos propios con los de otras personas. Este planteamiento está basado en evidencia que muestra que imitamos las expresiones faciales de las personas con las que interactuamos produciendo cambios rápidos y sutiles en los músculos del rostro que a veces no se pueden detectar mediante observación directa. Se ha detectado un mecanismo similar en vocalizaciones; cuando hablamos, tendemos a sincronizar la velocidad de nuestro discurso, la duración de nuestras intervenciones y el tiempo que tardamos en responder. Así mismo, se ha encontrado que imitamos las posturas corporales y movimientos de nuestros interlocutores rápidamente sin ser conscientes de ello. Así mismo, hay 3 etapas que conforman cualquier proceso de contagio emocional. Primero, se imitan y sincronizan automáticamente las conductas propias con las de otras personas (imitación). Después, la experiencia emocional subjetiva es afectada por el resultado de esa sincronización conductual (retroalimentación). Y, por último, el

individuo asimila las emociones observadas en otros (contagio). Esta secuencia se repite continuamente durante cualquier interacción donde haya contagio emocional. Pinilla, (2017).

La teoría del contagio emocional permite entender el Contrato Psicológico, por medio de las relaciones que desarrollan los colaboradores en las empresas, y la importancia que tienen las mismas en la dinámica organizacional, es decir, si las personas que tienen su contrato psicológico fortalecido con la organización manifiestan con sus compañeros su sentimiento de bienestar, tranquilidad, felicidad, desarrollo laboral, entre otros, o por el contrario demuestran sentimientos o conductas de inconformidad, es posible que el grupo con el que se relaciona se contagie de esta información, y la adopte e incorpore en sus jornadas laborales y actividades cotidianas.

Teoría del intercambio

Teoría del intercambio (Blau, 1964). Sostiene que su contribución puede resumirse en cuatro puntos principales. (1) No toda relación interpersonal debe ser considerada como una relación de intercambio: existen relaciones que son previas al intercambio real, esto es, aquellas que dependen de procesos puramente psicológicos; asimismo, existen ciertas relaciones que, basándose en el intercambio, son en realidad diferentes de este, por ejemplo, relaciones de poder, intercambio indirecto. (2) Aunque los procesos macrosociales se derivan de procesos de intercambio más básicos, los objetos intercambiados no son simples recompensas, sino valores sociales, lo cual permite el intercambio en ausencia de interacción directa entre las diferentes partes y subpartes de sistema social. (3) Blau establece una distinción entre recompensas intrínsecas y extrínsecas, destacando implicaciones en el plano de las relaciones interpersonales. Blau aplica principios económicos del análisis marginal al intercambio social concreto, curvas de indiferencia, monopolio bilateral y la proliferación del intercambio. La contribución de Blau

puede ser potencialmente fructífera en tanto que refinamiento de la teoría, así como en el plano de la implementación empírica, estimulando algunas tendencias interesantes de investigación. Domínguez, (1978).

Teoría de los dos factores higiénicos y motivadores.

Teoría de los dos factores higiénicos y motivadores (Herzberg, 1974). Según esta teoría existen dos tipos de factores que influyen sobre la satisfacción laboral, los higiénicos, tales como las condiciones físicas de trabajo, las relaciones interpersonales y el estatus, que es necesario que alcancen un nivel adecuado puesto que de lo contrario se transforman en causantes de insatisfacción. Vergara, (2005).

El contrato psicológico ha emergido en los últimos tiempos como un concepto clave para entender las actitudes de la gente hacia el trabajo y la organización, su comportamiento y su bienestar psicológico. También se ha configurado como un concepto clave de las nuevas relaciones laborales. Guest y Conway (2002) definen el contrato psicológico, adaptando ligeramente una definición anterior de Herriot y Pemberton (1997), como «la percepción de ambas partes en la relación de empleo, organización e individuo, de las promesas y obligaciones recíprocas que conlleva esa relación. El contenido del contrato psicológico hace referencia a las obligaciones recíprocas que caracterizan el contrato psicológico del individuo (Rousseau y Tijoriwala, 1998). Este contenido puede analizarse desde la perspectiva del empleado, que ha sido lo más habitual en la literatura, desde la perspectiva del empleador, o desde ambas. Por tanto, el contenido del contrato psicológico hace referencia al conjunto de obligaciones recíprocas que forman parte del contrato psicológico. Esta variable ha recibido mucha atención en la literatura sobre contrato psicológico. De hecho, la clásica distinción entre contratos

transaccionales y relacionales tiene que ver justamente con el contenido de las obligaciones que forman parte del contrato psicológico. Gracia, (2006).

En el contexto laboral, los aspectos formales que inciden en la consolidación de contrato psicológico se encuentran:

Remuneración salarial, incentivos, transferencia organizacional permitiéndole a los colaboradores conocer cómo se hacen otros procesos en la organización como oportunidad que le ofrece la empresa a los trabajadores para que cambien de puesto dentro de la misma empresa, conozcan la forma de hacer otros procesos y a su vez desarrollar competencias, identificación con el trabajo, programas de capacitación, comunicación formal e informal. Tamayo, (sf); Programas de acción que impliquen adecuada alimentación, actividad física, higiene personal, saneamiento básico, factores psicosociales, implementación de nuevas tecnologías e identificación de nuevas generaciones, respeto por el disfrute de actividades en el tiempo libre. Topa, (2007); Implementación de modelos de compensación flexibles, que permiten a los empleados negociar como será pagada su remuneración salarial, con bonos de alimentación, beneficios educativos, auxilios de rodamiento, auxilios de salud, entre otros. Salazar, (2015); Promociones internas y aumento de salario. Rosario, (2011); Feedback oportuno y asertivo, que busquen desarrollar y potenciar a los colaboradores de la organización, justicia organizacional, compromiso organizacional y moral que hace referencia al nivel de compromiso que tienen los colaboradores con la empresa y que les impide cometer actos ilícitos que perjudiquen a la misma, manejo de carga laboral, adecuado manejo de estrés laboral, compromiso, inclusión, y respeto por la diversidad cultural. Área de la psicología de las organizaciones y el trabajo. (2007)

Adicionalmente, el contrato psicológico tiene una alta incidencia en los procesos de Atracción y Retención del Talento Humano, Prieto (2013); En tanto a que permitan incentivos y contribuciones en calidad de variables motivacionales, ofertas salariales justas y equitativas con respecto al mercado laboral, facilitando a su vez que los colaboradores puedan acceder a una serie de actividades extras a las laborales, como recreación, viajes, hobbies, entre otros; y su vez generando salud mental. Dabos, (2012); El engagement caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción, potenciamiento del desempeño profesional, permitiendo que los colaboradores se empoderen de sus trabajos, y le den un valor agregado, convirtiendo su tarea en un factor diferenciador, conocimiento del entorno laboral del colaborador, desarrollo de identidad y satisfacción con la tarea y el lugar de trabajo, desarrollo de la conducta ciudadana organizacional, promoción sistemáticamente la confianza, la participación y la cooperación en el ámbito organizacional, entendimiento de las diversidades culturales, que permiten realizar procesos de procesos orientados a la diferenciación e inclusión multicultural, y cuando un colaborador se siente respetado e involucrado en al organización, se genera fortalecimiento del contrato psicológico. Guaderrama, (2017).

En el contexto laboral el Contrato Psicológico juega un papel fundamental, ya que dicho vinculo se genera desde el proceso de selección y a su vez la expectativa que tienen las personas por laborar en determinada organización, la motivación de pertenecer a la misma, y desarrollarse profesionalmente en ella, lo que lleva a los candidatos a enviar sus hojas de vida a las compañías, y participar en los procesos, preparándose para las entrevistas y todo lo que conlleva dicho proceso; El Contrato Psicológico se convierte fundamental desde el proceso de selección, y la oferta laboral que le es brindada al candidato, como en el proceso de retención de los candidatos potenciales en la organización, y es por ello que un adecuado desarrollo y fortalecimiento del

mismo permiten evitar la fuga de conocimientos y desarrollo de la organización, evidenciándose que es una relación recíproca de gana y gana.

Los resultados de investigación evidencian que el contrato psicológico se forma desde los procesos de atracción del talento humano, dado el nivel de expectativas y las motivaciones que los individuos tienen para la vinculación en la empresa, y como estas se consolidan en el desarrollo del proceso de selección, y la información que se les da a los candidatos sobre la organización, su cultura, ubicación, y aspectos importantes de forma contractual y del rol que sumirá en la empresa, por otra parte, el contrato psicológico es fundamental para favorecer la retención del talento humano puesto que permite que los colaboradores se sientan a gusto con su presencia en la organización, que su labor se sienta valorada y desarrollen sus capacidades, a su vez generar bienestar, y salud mental y física.

Rousseau (1990) propone concebir al Contrato Psicológico como el modelo cognitivo que las personas emplean como marco de referencia para interpretar la información relacionada con las promesas mutuas realizadas, con la aceptación de los términos comprendidos en la relación y con el establecimiento del ambiente de confianza.

Para comprender mejor estas relaciones y entender cuáles son las obligaciones que tienen los empleados y la organización en el marco del Contrato Psicológico, es importante entender la evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. 38 Rousseau y Parks (1993) proponen diferenciar dos tipos: a) Relacional que se constituye en un acuerdo abierto entre las partes para entablar y mantener una relación de largo plazo, que implica una considerable inversión de tiempo y energía, por parte de empleados y empleadores, y cuyas obligaciones incluyen intercambios monetarios, no monetarios y socioemocionales. El

intercambio relacional favorece el establecimiento de lazos afectivos y la aparición de tendencias de afiliación. Estos contratos se caracterizan por tener términos tácitos, en gran medida flexibles, carentes de suficiente especificidad, aunque son bien comprendidos por las partes. Los incentivos para el colaborador incluyen recibir capacitación, desarrollo y planes de carrera dentro de la organización (Tena, 2002); y b) Transaccional, que es equivalente a un intercambio de tipo monetario en el que las obligaciones acordadas son poco flexibles y están representadas por condicionantes materiales específicos entre las partes y circunscritos a un periodo determinado de tiempo. Böhr, (2014).

Teniendo en cuenta específicamente la relación que se instituye entre el empleado y el empleador a partir del proceso de reclutamiento y selección, se establece una dinámica donde se definen los acuerdos del contrato legal, que ponen de manifiesto -de manera explícita- los compromisos de cada una de las partes. Sin embargo, la falta de comprensión de lo pactado o el ocultamiento de ciertos aspectos, pueden ocasionar vacíos en los arreglos, que se empiezan a llenar mediante una interacción más acentuada entre el empleado y la organización, donde él empieza a recolectar información a través de fuentes internas, como las conversaciones con los compañeros y externas, al escuchar los comentarios que se hacen fuera de la organización, afectando el contrato psicológico, ya que es un malestar que posiblemente se puede ir replicando en los otros colaboradores. A partir de esta comunicación obtenida, el empleado hace sus propias interpretaciones de la misma y empieza a formarse el llamado contrato psicológico, que según Dabos y Rousseau (2004) es “el sistema de creencias que un individuo y su empleador sostuvieron con respecto a los términos de su intercambio de acuerdos”. Oviedo, (2014)

Un aspecto clave dentro de las teorías de la motivación es que le apuntan al desarrollo del contrato psicológico y el grado en que se cumplen dichas promesas u obligaciones, tales como Jerarquía Necesidades Maslow, Teoría Bifactorial Herzberg, Teoría McClelland, Teoría de Refuerzo de Skinner y La Teoría de Vroom. La entrega (delivery) o cumplimiento del contrato (fullfillment), o por el contrario, su incumplimiento o ruptura (breach), han sido ampliamente estudiados, mostrándose altamente relevantes para entender la conducta organizacional. Peiró, (2007).

Concretamente se han encontrado relaciones entre el Contrato Psicológico y la satisfacción con el trabajo, el compromiso organizacional, la confianza en la organización, el desempeño laboral, la conducta de ciudadanía organizacional, el agotamiento emocional, el cinismo, la propensión al abandono y el abandono de la organización. Peiró, (2007)

Los contratos psicológicos no siempre se cumplen (Rousseau, 1995). En ocasiones suceden eventos que llevan al empleado a percibir que la empresa está fallando o incumpliendo con lo ofrecido, lo cual deriva en la ruptura del contrato psicológico; una vez ocurrido lo anterior, el trabajador considera que el contrato ha sido violado, suceso que generalmente se asocia con sentimientos como la frustración y el enojo (Robinson y Rousseau, 1994; Robinson y Morrison, 2000; Rousseau, 1995; Zhao et al., 2007). Así, cuando el trabajador percibe que su empleador no está siendo recíproco con sus contribuciones, restituye el balance del intercambio social, cambiando su nivel de contribución a la organización, o incluso puede decidir abandonarla. Guadamarra, (2017).

Teniendo en cuenta la crisis económica por la que ha pasado las empresas manufactureras, el fortalecimiento del Contrato Psicológico se convierte en su mayor aliado, ya

que permite atraer capital competente del mercado y retener a los colaboradores que tienen el conocimiento técnico y administrativo de los procesos de la empresa; Si las empresas manufactureras orientan sus esfuerzos a la identificación de qué tipo de beneficios que no constituyan salario puntualmente, la personas se sentirán justamente retribuidas, valoradas, sin miedo a perder sus empleos por los informes económicos del sector, y con deseo de estar en la organización.

Para finalizar, Vesga, (2011) plantea que, en relación con las condiciones contractuales, como uno de los aspectos situacionales mencionados por Blanch (1996), puede decirse que la forma como una organización establece la relación de trabajo a través del tipo de contrato, constituye un factor que incide en la construcción de significados acerca del trabajo y en la formación de contratos psicológicos. En ese sentido, las Prácticas de Gestión Humana, entre las que se encuentran las modalidades de trabajo (empleo o tercerización) constituyen factores que contribuyen a la construcción de significados relacionados con el trabajo y a la formación del contrato psicológico.

Cada persona en la relación con su trabajo vive una experiencia particular y única, la que a su vez está mediada por las características de su contrato o forma de vinculación con la organización para la cual trabaja. Las formas de contratación determinan para la persona condiciones particulares propias de cada modalidad y que son percibidas de diferente manera, dependiendo de las consecuencias para la persona y las características propias del contrato. Así, en una misma organización, si bien varios trabajadores pueden tener las mismas responsabilidades en función de un puesto de trabajo determinado, las diferencias en el contrato

laboral pueden determinar condiciones de estabilidad, remuneración y Seguridad Social diferentes, trayendo implicaciones sobre el contrato psicológico.

Discusiones y conclusiones

La consolidación del Contrato Psicológico permite preparar a las empresas orientadas al sector manufacturero en los procesos de retención y atracción del talento humano, y a los colaboradores para afrontar con mayor compromiso, y resiliencia las situaciones difíciles que se pueden presentar en la organización, buscando a su vez el cumplimiento de metas, para el crecimiento mutuo.

Si se logra que los empleados estén identificados e implicados con la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, desarrollen habilidades y capacidades individuales y colectivas, que formen parte de equipos de trabajo cohesionados y que demuestren conductas de ciudadanía organizacional.

Cuando se viola el Contrato Psicológico, la relación laboral se impacta negativamente, de tal forma que aspectos como el compromiso y la identificación del empleado para con la empresa resultan afectados, los empleados desarrollan altos niveles de tensión psicológica que los llevan a cuestionar la eficacia y la imparcialidad de los procedimientos, y en consecuencia despliegan actitudes caracterizadas por frustración, desilusión, y desarrollan sentimientos negativos y desconfianza hacia la empresa y las dinámicas que se ejecutan dentro de la misma. Guadamarra, A. (2017).

Desde una visión de la Psicología Organizacional y las dinámicas actuales de las empresas, este trabajo permite hacer un análisis de la importancia que tiene el Contrato Psicológico en los procesos de retención y atracción del Talento Humano, y a su vez como la formación del mismo impacta directamente en el relacionamiento del colaborador y la

organización, es por ello que se evidencia el fuerte trabajo que se debe realizar en las organizaciones para el fortalecimiento y consolidación del mismo.

Desde el proceso de selección es fundamental que las organizaciones sean claras con los candidatos, y brinden la información necesaria con base al perfil, funciones responsabilidades y deberes que tendrá el aspirante en la organización, ya que esto permitirá una mayor adaptación a la cultura organizacional y claridad en las condiciones contractuales.

También es muy importante que desde el proceso de selección se entienda las diversidades culturales, esto permite realizar procesos orientados a la diferenciación e inclusión multicultural, y cuando un colaborador se siente respetado e involucrado en la organización, se genera fortalecimiento del contrato psicológico. Santos, F. (2012)

Sumado a esto definir una remuneración salarial justa y que desde la organización sea equitativa con las ofertas que el candidato pueda encontrar en el mercado, fortaleciendo el sentimiento de que esta bien recompensado y que su labor como mano de obra es valorada en las empresas orientadas al sector manufacturero.

Adicionalmente el tipo de contrato que se le ofrece a los candidatos fortalece su compromiso con la organización y sentimiento de estadía en la misma, y este se relacionará positivamente con el grado de acuerdo en el engagement de los colaboradores y equipos fortaleciendo un estado psicológico afectivo-motivacional y positivo relacionado con el trabajo y que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción.

Los trabajadores con altos niveles de engagement son aquellos que demuestran mayor involucramientos emocional, intelectual y físico con sus laborales; mayor actitud positiva; y

mayor predisposición para ejecutar sus labores o para generar mejores resultados y satisfacción para el cliente, entre otros. El engagement laboral tiene predisposición a ejecutar labores orientadas a resultados, las empresas pueden realizar mejores planes estratégicos. Por ello, la necesidad de tener empleados engagement se ha vuelto cada vez más indispensable: ellos tienen una «visión» y ejercen «esfuerzos significativos para la organización», los cuales son considerados como un «activo» o una parte fundamental para asegurar el éxito de las organizaciones. Bodadilla, M. (2015).

Por otro lado, es importante tener en cuenta una serie de aspectos que son indispensables en la consolidación del Contrato Psicológico y que son claves en la Atracción y Retención del Talento Humano en la organización y a su vez se permiten el fortalecimiento del contrato psicológico: Programas de capacitación y transferencia de conocimientos que permitan a los colaboradores desarrollar sus competencias técnicas y que puedan adquirir conocimientos de otras áreas de la organización, con el fin de evitar la fuga de conocimientos y documentar los procesos; Remuneración justa que sea competitiva con los salarios que se encuentran en el mercado; Programas de compensación variable, que sea ligada a los resultados que estén directamente orientados al cumplimiento de metas, que sean alcanzables y razonables en la medida en que la economía de la organización lo permita; Desarrollo planes de carrera y sucesión dentro de la organización, identificando los colaboradores potenciales y sus líneas de desarrollo, esto debe ir ligado al conocimiento de las aspiraciones del colaborador en la compañía, con el fin de que el potenciamiento del mismo trascienda; Auxilios educativos que permitan desarrollar competencias técnicas en los colaboradores, y a su vez estar más preparados para las tareas que le son asignados en sus trabajos;

Finalmente la percepción de justicia organizacional y posibilidad de promociones internas que vena los colaboradores, permite tener una percepción de trato equitativo, con igualdad de oportunidades, las posibilidades de comunicación asertiva, clara, y oportuna para no dar espacio a posibles suposiciones por parte de los colaboradores, permite evitar comentarios de pasillo y malintencionados, la implementación de procesos confiables que permitan medir la efectividad verídica de los procesos, y a su vez las oportunidades de mejora, donde estas evidencias den pie al crecimiento mutuo, el cumplimiento de términos y condiciones especificadas en el contrato escrito, fortalecen el contrato psicológico, procesos de Atracción y Retención del Talento Humano, desarrollo los colaboradores y permite el posicionamiento de la organización en el mercado.

Cronograma

ACTIVIDADES	MESES			
	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Selección del tema				
Planteamiento del problema				
Elaboración y revisión de objetivos				
Metodología				
Elaboración del Marco Teórico				
Análisis e interpretación de los resultados				
Conclusiones y recomendaciones				
Elaboración y presentación del Informe final				

Tabla: 3. Elaboración propia.

Presupuesto

PRESUPUESTO GLOBAL DEL PROYECTO			
Items	Variables		Costo
	Asesor	Estudiante	
Personal	\$ 2.000.000	\$ 800.000	\$ 2.800.000
Equipos	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
Transporte	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 200.000
Material bibliográfico y fotocopias		\$ 60.000	\$ 60.000
Otros	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 100.000
TOTAL			\$ 6.160.000

Tabla: 4. Elaboración propia.

Ficha Bibliográfica

FICHA BIBLIOGRÁFICA				
Investigador				
Base de datos:				
Idioma documento completo:				
Combinación de palabras usadas:				
Idioma en el que aparecen los resúmenes:				
Nivel de indexación del artículo:	Tesis		Número	N/A
Título del artículo:				
Tipo de artículo:	Investigación:	Reporte de caso	Carta editorial	Reseña
Libro:				
Tipo autor:	Individual:	Colectivo	Institucional	
Nombre autores:				
Objetivo del artículo:	Presentación teórica derivada de investigación	Presentación índice derivado de investigación	Presentación Instrumento o escala derivada de investigación:	Otro;
Año de presentación:				
Idea Central:				
Palabras Claves:				
Síntesis del Contenido:				
Hipótesis o planteamientos más importantes del trabajo. Pueden incluirse apartados textuales (los cuáles se deben identificar con el número de la página o redactar las ideas centrales)				

Tabla: 5. Elaboración propia.

Referencias bibliográficas

Aguilar, B; & Rentería, P. (2009). *Psicología del trabajo y las organizaciones*.

Álvarez, J. Juguerson, G. Camacho, Salvador. Muñiz, Gabriela. Trejo, Claudia, Olgún, Abigail.
& Jimenez, Maribel. (sf). *La investigación cualitativa*. Recuperado de
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>

Araya, L., & Grajardo, M. (2009). *Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009*. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>

ANDI. (2017). *Informe 2017 perspectivas 2018*. Recuperado de
http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018_636529234323436831.pdf

Beltrán, G. (2005). *Revisiones sistemáticas de la literatura*. Recuperado de
<http://www.scielo.org.co/pdf/rcg/v20n1/v20n1a09.pdf>

Bonilla, J; Santa, V & Torres, C. (2014). Caracterización del contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una organización del sector bancario. Vol.30. (N°51), pp. 80-87.
Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n51/v30n51a09.pdf>

Bobadilla, M., Callata, C., & Caro, A. (2015). Engagement Laboral y Cultura Organizacional: El rol de la orientación cultural en una empresa cultural. Recuperado de
<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/BobadillaMagali2015.pdf?sequence=1>

Colvin, M. & Rutland, F. (2008). Es la Jerarquía de las Necesidades de Maslow un Modelo Válido de Motivación. Recuperado de <http://www.business.latech.edu/>

Cantu, R. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y retención del personal en organizaciones grandes de manufactura en el Estado de Nuevo Leon*. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/5584/1/1020154696.PDF>

Castillo, E. & Daza, J. (2011). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas*. Revista Escenarios, 9(1), 18-23.

Código Sustantivo del Trabajo. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Correa, F. (2012). *Los factores higiénicos de frederick herzberg no son suficientes para motivar*. Recuperado de http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/2012_AD_003.pdf?sequence=1

Dabos, G., & Gabriela, A. (2012). *Contratos idiosincrásicos en la atracción y retención del talento: tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina*. Recuperado de https://ac.els-cdn.com/S0123592312700025/1-s2.0-S0123592312700025-main.pdf?_tid=527f2f1a-a3db-480b-af8e-a7b57c149c4d&acdnat=1528648132_ec3f4bb474c38b1ca015438aabb2ba13

DELOITTE. (2015). *Análisis Económico y de Industrias Latinoamérica la hora de las reformas estructurales*. Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/finance/Deloitte-Analysis-Economico-y-de-Industrias-Latinoamerica.pdf>

Diez, R. (2015). *Análisis del contrato psicológico: El caso de brico Depot*. Recuperado de https://buleria.unileon.es/xmlui/bitstream/handle/10612/4580/71471198D_GADE_julio15.pdf?sequence=1

Figuerola, I. (2014). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana*. Artículo tipo3. Recuperado de <http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/bitstream/handle/11323/352/3.%20Figuerola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Galeano, M. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa*.

Giraldo, M. (2012). *El empoderamiento como generador de compromiso organizacional de los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/6917/1/7709506.2012.pdf>

Gómez, C. (2011). *El salario emocional*. Recuperado de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>

Gonzales, D. (2009). *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Revista Universidad EAFIT, 45(156), 45-72. Recuperado de <http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/bitstream/handle/11323/352/3.%20Figuerola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gracia, F., & Peiró, J., & Mañas, M. (2007). *El contrato psicológico en la Administración Pública: derechos y obligaciones del empleado público desde su propia perspectiva*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (3), 389-418

- Gualivisi, M. (2011). *El salario emocional*. Recuperado de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>
- Guaderrama, A. Cabazos, J, & Reyes, J. (2017). *Efecto de la violación del contrato psicológico y el agotamiento emocional sobre el cinismo del empleado*. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/fe0ffbff9703c9ba8cc5018a1f6da41968f31c099020a19489fba778042850578f2e24ce6a50819234d8466d32a46201>
- Chávez, Y., Chávez, G., & Ramirez. A. (2013). *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales*. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/viewFile/44369/41927>
- Koltko M. (2006). *Redescubriendo la versión posterior de la jerarquía de necesidades de Maslow: autotrascendencia y oportunidades para la teoría, la investigación y la unificación*. Review of General Psychology by the American Psychological Association Vol. 10, No. 4, 302–317.
- Marrugo, M., & Pérez. B. (2012). *Análisis de la teoría de las expectativas de Víctor Vroom en el centro de emprendimiento y desarrollo de Pedro Romero “CEMPRENDE”*. Recuperado de <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/527/1/Analisis%20de%20la%20teoria%20de%20las%20expectativas%20de%20victor%20vroom.pdf>
- Morales, D. (1978). *La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau* Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=665741>
- López. L. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de frederick herzberg*.
- Navarrete, V., & Oliveri. M. (2016). *Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7770/Antiguedad-en-el-Empleo-y-Rotacion-Laboral-en-America->

Latina.pdf?sequence=1<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1292.pdf>

Peiró, J. & Mañas, M. (2007). *El contrato psicológico en la Administración Pública: derechos y obligaciones del empleado público desde su propia perspectiva* *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 23, núm. 3, 2007, pp. 389-418 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid Madrid, España.

Pérez, V. (sf). *Definiciones de empresas manufactureras*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/315421891/Definicion-de-Empresas-Manufactureras#>

Peixoto, T. P. & Borges, L. de O. (2015). *El sector metalúrgico: relaciones sindicales, motivación y significados del trabajo*. *Revista Colombiana de Psicología*, 24(1), 165-181. doi:10.15446/rcp.v24n1.39907

Pinilla, P. (2017). *Contagio emocional: Incidencia de los estados emocionales sobre la imitación de expresiones faciales*. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/59467/1/1020759173.2017.pdf>

Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal*. Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Quintero, A. (sf). *La Teoría de las Necesidades de Maslow*. Recuperado de http://files.franklin-yagua.webnode.com.ve/200000092-e266ae35e3/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf

Real Academia Española, *Diccionario de la lengua*, www.rae.es, versión consulta el 29 de junio de 2006, que es la 22^a. Ed. Correspondiente al 2001.

- Reyes Contreras, Y., & Martínez de León, I. (sf). *Los contratos Psicológicos: Sus efectos en los resultados de las organizaciones*. Recuperado de <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/897/cpe.pdf>
- Rebolledo, J., Duque, C., López, L., & Velasco, A. (2013). *Perfil del sector manufacturero Colombiano*. *Magazín Empresarial*, 9(19), 49-61
- Rubiano, M., & Aponte, F. (2015). *Contrato psicológico y cambio organizacional en una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia*.
- Rosario-Hernández, E., & Rovira Millán, L. (2011). *La relación entre las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional con los cinco factores de la personalidad, satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional y contrato psicológico*. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 22 , 72-100.
- Salazar, M., Cordon, E., & De la Torre, J. (2015). *Modelos de Compensación Flexible en la Atracción y Retención del Talento Humano*. Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/view/1312/impacto-los-modelos-compensacion-flexible-la-atraccion-retencion-talento>
- Santos Cesário, F., & Guillén Gestoso, C., & Montalbán Peregrín, F. (2012). *Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad*. *Rae - Revista de Administração de Empresas*, 52 (3), 345-359.
- Schandy, J. (1977). *Una contrastación del modelo de participación de March y Simón*. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 6 (22), 123 -138.
- Soto, B. (sf). *La fuga de cerebros, una preocupación de las empresas que se puede solucionar*. Recuperado de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/3797/la-fuga-de-cerebros-una-preocupacion-de-las-empresas-que-se-puede-solucionar/>

- Tamayo, C. (sf). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal*. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/25701289.pdf>
- Tena, G. (2002). *El contrato psicológico: relación laboral empresa – trabajador. Acciones e investigaciones sociales*. pp. 85-107.
- Tipos de Contrato: el psicológico*. 2013. Recuperado de <https://blog.jobandtalent.com/tipos-de-contratos-psicologico/>
- Topa, C, Gabriela; Morales Domínguez, J. Francisco; (2007). *Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados*. International Journal of Psychology and Psychological Therapy. 365-379.
- Topa Cantisano, G., & Palací Descals, F., & Morales Domínguez, J. (2004). *La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional?*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 20 (1), 31-45.
- Topa, G; Fernández, I & Lisbona, A. (2005). *Ruptura de contrato psicológico y burnout en equipos de intervención en emergencias y catástrofes*. pp. 265.279. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36944826/ruptura_de_contrato_psicologico_y_burnout_en_equipos_de_intervencion_en_eme...pdf?awsaccesskeyid=akiaiwowyygz2y53ul3a&expires=1504882194&signature=4e4zmpriiq1odlm6ghza301e%3d&response-content-disposition=inline%3b%20filename%3d ansiedad_y_Estres.pdf
- Vesga. R. (2011). *Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico*. Pensam. psicol. vol.9, n.16, p. 4. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v9n16/v9n16a12.pdf>

- Vergara. M. (2005). *Identificación de los factores motivación – higiene asociados a la satisfacción laboral en la fundación instituto tecnológico Comfenalco de la ciudad de Cartagena – Colombia.* Recuperado de <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/157/73155959.pdf?sequence=1>
- (2007). *Organizaciones, trabajo y sujeto.* Universitas Psychologica, 6(1), 9-10. Retrieved June 10, 2018, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000100002&lng=en&tlng=es
- 226 mil nuevos empleos se generaron en el año 2017.* Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/de/web/guest/prensa/comunicados/2018/enero/226-mil-nuevos-empleos-se-generaron-en-el-ano-2017>