



VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

INFORME FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Título

**Propuesta de Diseño de Contratos Psicológicos en empleados de  
Publicitaria Interamérica, SRL, Santo Domingo, Año 2015**

Sustentante

**Mery Del Carmen Díaz Hernández 2013-2643**

Asesora

**Edda Freites, MBA**

Santo Domingo, Distrito Nacional, R.D.

Agosto 2015

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación del proyecto final tuvo como finalidad analizar el estado del contrato psicológico en Publicitaria Interamerica la cual es una empresa de servicios publicitarios. Se identificaron y desarrollaron los puntos débiles de la agencia y así proponer estrategias para mantener o desarrollar el contrato psicológico en dicha organización.

Se realizaron estudios para determinar la situación actual de la organización para poder contribuir la solución, se desarrolló una propuesta para mejorar los puntos débiles en cuanto la satisfacción del personal que le ayudara a general una relación más estrecha con los colaboradores.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I:</b>	
<b>ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONTRATO PSICOLOGICO.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Contrato Psicológico.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Cambios de visión de concepto.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Fases de desarrollo del contrato Psicológico.....</b>	<b>8</b>
1.3.1 Fase I Creación de los contratos psicológicos.....	8
1.3.2 Fase II Mantenimiento de los contratos psicológicos.....	9
1.3.3 Fase III Ruptura de los contratos psicológicos.....	10
<b>1.4 El estado del contrato psicológico.....</b>	<b>11</b>
1.4.1 Cumplimiento del contrato psicológico.....	13
1.4.2 Justicia organizacional.....	18
1.4.3 Confianza organizacional.....	21
1.4.4 Calidad de vida laboral (CVL).....	31
<b>1.5 Factores que favorecen el desarrollo, mantenimiento y consolidación del Contrato Psicológico.....</b>	<b>34</b>
1.5.1 El Compromiso.....	34

1.5.2 La confianza.....	35
1.5.3 La comunicación.....	36
1.5.4 La cooperación.....	36
1.5.5 La personalidad.....	37
1.5.6 La inteligencia emocional.....	38
<b>1.6 Herramientas para el desarrollo del Contrato Psicológico.....</b>	<b>39</b>
1.6.1 La formación.....	39
1.6.2 Las tecnología de la información.....	40
1.6.3 La rotación.....	40
1.6.4 El liderazgo.....	40
1.6.5 La satisfacción social.....	41
<b>1.7 Efectos del Contrato Psicológico.....</b>	<b>41</b>

## **CAPÍTULO II:**

<b>OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ACTUALIDAD EN PUBLICITARIA INTERAMERICA.....</b>	<b>43</b>
<b>2.1 Objetivos de la investigación.....</b>	<b>44</b>
2.1.1 Objetivo general.....	44
2.1.2 Objetivo específico.....	44
<b>2.2 Publicitaria Interamerica.....</b>	<b>45</b>
2.2.1 Misión, Visión y Valores.....	46
<b>2.3 Servicios de Publicitaria Interamerica.....</b>	<b>46</b>

<b>2.4 Organigrama.....</b>	<b>47</b>
<b>2.5 Beneficios.....</b>	<b>47</b>
<b>2.6 Conceptualización actual del contrato psicológico.....</b>	<b>50</b>
<b>2.7 Tabulación de los resultados de la investigación.....</b>	<b>51</b>
<b>2.8 Gráficas y resultados obtenidos.....</b>	<b>52</b>

### **CAPÍTULO III:**

<b>PROPUESTA DE MEJORA PSICOLÓGICA.....</b>	<b>63</b>
<b>3.1 Propuesta de mejora psicológica .....</b>	<b>66</b>

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
--------------------------	-----------

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>73</b>
-----------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>74</b>
--------------------------	-----------

### **ANEXOS**

## INDICE DE GRAFICAS

Grafica No. I Sexo.....	52
Grafica No. II Selecciones su rango de edad.....	53
Grafica No. III Estado civil.....	54
Grafica No. IV Cantidad de hijos.....	55
Grafica No. V Tiempo laborando en la agencia.....	56
Grafica No. VI ¿Cuántas personas están bajo su supervisión?.....	57
Grafica No. VII ¿Que actividades de recreación o social realiza fuera de tu horario de trabajo?.....	58
Grafica No. VIII Satisfacción Personal.....	59
Grafica No. IX Remuneración y compensación.....	60
Grafica No. X Satisfacción labora.....	61
Grafica No. XI Seguridad e higiene.....	62

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a mi padre celestial por sus bendiciones y por siempre guiarme por el camino del bien. Porque me ha demostrado que soy una de sus hijas preferida, todo mérito para él.

A mis padres: Mami sé que me cuidas y me proteges desde el cielo te amo y extraño. Papi el ser más amoroso, gracias por su apoyo incondicional no pude tener mejores padres agradecida con Dios por ser su hija. Mi hermana te quiero y pido a nuestro señor siempre estar unidas.

A mi esposo Bienvenido Rodríguez mi complemento, quien me acompaña en todo momento durante estos dos años, gracias por tu amor, por existir y hacerme sentir que soy tu reina, te amo.

A mis hijas Camila e Isabella gracias por existir por ustedes mis deseos de superarme y ser una madre merecedora de su amor y respeto.

A mis compañeros de maestría en especial a Pierina Vásquez gracias por compartir este tiempo mi compañera ideal, a todos le agradezco su amistad.

A mis compañeros de trabajo gracias por su paciencia y colaboración, ustedes son parte esencial de mí.

A Margarita Castillo gracias a ti hoy puedo ver este sueño realidad, gracias por tu apoyo, consejos e impulso a lograr mi meta, gracias por confiar en mí y ser un ejemplo de vida.

Y por último pero no menos importante a todos por profesores por compartir su tiempo y conocimiento para nuestro desarrollo y aprendizaje, en especial a la profesora Edda Freitas por su asesoría en este trabajo de monográfico.

# INTRODUCCIÓN

La globalización y los cambios sociales de las últimas décadas han afectado la relación entre los trabajadores y sus empresas, otorgándole más relevancia a las relaciones sociales y a la satisfacción de las expectativas de ambas partes. De aquí la importancia del establecimiento de contratos psicológicos, que ayuden a comprender mejor las necesidades de la otra parte y permitan que la relación sea lo más satisfactoria y rentable para todos.

La demanda de empleados capacitados y cualificados será cada vez superior a la oferta existente, de modo que las empresas deberán preocuparse, de una forma cada vez más acusada, de la captación y la retención del talento para su organización.

Esta estrategia le permitirá ser competitivo y eficaz ante las exigencias de sus clientes, así como en el posicionamiento en el mercado.

La investigación que vamos a presentar tiene como propósito estudiar la influencia del contrato psicológico en los empleados de Publicitaria Interamerica, tomando como muestra el personal de creatividad y cuentas.

Conforme el estudio el contenido de esta investigación estará estructurada de la siguiente manera:

En el capítulo I se exponen la revisión bibliográfica donde se desarrollan los conceptos bases del contrato psicológico.

En el capítulo II Se analizó la situación actual de la agencia, para ello se realizó un estudio exploratorio descriptivo mediante una encuesta del estado del contrato psicológico teniendo las variantes:

- Indicadores Demográficos.
- Indicadores Satisfacción personal.
- Indicadores Satisfacción Laboral.
- Indicadores Remuneración y Compensación.
- Indicadores Seguridad e higiene.

En el capítulo III se hacen las recomendaciones y conclusión de la investigación.

**CAPÍTULO I**

**ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO**

# **CAPÍTULO I:**

## **ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO**

En este capítulo veremos en detalle los principales fundamentos conceptuales del origen y evolución del contrato psicológico su importancia y como ayuda al mejoramiento de las relaciones entre el empleado y el empleador para poder construir un ambiente laboral favorable y así propiciar el crecimiento y posicionamiento de la organización.

### **1.1 Contrato Psicológico**

Es la vinculación entre un trabajador y su empresa, establecida a partir de las buenas relaciones existentes entre ellos y la satisfacción del empleado en su ámbito socio profesional, fruto del cumplimiento de las expectativas y compromisos presentes y futuros de ambas partes”.

El primero en plantear una definición de este concepto 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”. En 1974, Kolbs y Cols resumen las cinco principales características del contrato psicológico en: a) el carácter implícito del contrato, b) su vinculación con las expectativas de ambas partes, c) el carácter cambiante que lo diferencia de los contratos formales, d) su renegociación permanente y e) los numerosos aspectos que no suelen formar parte de los acuerdos formales, pero que cuentan tanto o más en la relación entre el individuo y la organización.

Posteriormente, en 1989, Rousseau introdujo una modificación de la definición, afirmando que el contrato psicológico recoge “las creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco acordado entre una persona y otra parte”. Además añade que “un contrato psicológico

emerge cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros”.

Sin embargo Davis y Newstrom (1991) creen que el “contrato psicológico es una adición al acuerdo económico que cubre los salarios, las horas de trabajo y sus condiciones, además define las condiciones de compromiso psicológico del empleado con el sistema”.

Para Schein (1992) “el contrato psicológico es un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan constantemente entre cualquier individuo y otros miembros y dirigentes de la organización”.

Rousseau y Wade-Benzoni (1994) modifican la definición proporcionada por Rousseau en 1989, añadiendo el término de fiabilidad y aceptación mutua, de forma que la definición que plantean es “la creencia en que las promesas individuales han de mantenerse, ser aceptadas y fiables, tanto para una parte como para la otra”. En este sentido, la formación del contrato psicológico implica un proceso que probablemente sea similar para todas las partes, independientemente del contrato que se haga, ya que es “un proceso social, dado que cada parte tiene una percepción del contrato que tiene con el otro. Tales percepciones derivan de la comunicación directa o indirecta con la otra parte” (Herriot y Pertenton, 1997). En ese mismo año, Morrison y Robinson afirmaron que “los contratos psicológicos están compuestos por las creencias de los empleados acerca de las obligaciones recíprocas existentes entre ellos y su organización, y constituyen el fundamento de las relaciones laborales”. En este sentido, Rousseau y Tijoriwala (1998) lo definieron como “una creencia individual en las obligaciones mutuas entre una persona y otra parte, como su empleador”.

Posteriormente, y desde una perspectiva más empresarial, Schermerhorn (2002) afirma que “un contrato psicológico es el sistema de expectativas llevadas a cabo por un individuo sobre relaciones de funcionamiento con la organización”. Más adelante Schermerhorn explica que “un contrato psicológico sano ofrece un

equilibrio entre las contribuciones hechas a la organización y los estímulos recibidos en contrapartida". Desde esta perspectiva, las contribuciones son los valores que una persona aporta a la organización (habilidades, esfuerzo, tiempo, creatividad, lealtad), y los estímulos son los que la organización ofrece a cambio (salario, ventajas sociales, formación profesional, oportunidades laborales y sociales, anticipos en algunos casos).

Sin embargo, Arana (2003) atribuye un beneficio al contrato psicológico, definiéndolo como "algo implícito que se da cuando una persona se integra en una organización y donde la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación". Tras el análisis de las definiciones dadas por los autores a lo largo de este medio siglo, se puede definir el contrato psicológico como "la vinculación entre un trabajador y su empresa, establecida a partir de las buenas relaciones existentes entre ellos y la satisfacción del empleado en su ámbito socio profesional, fruto del cumplimiento de las expectativas y compromisos presentes y futuros de ambas partes".

[http://gedos.usal.es/jspui/bitstream/10366/124234/1/DPSA\\_VauroDesiderioMirianRossana\\_Tesis.pdf](http://gedos.usal.es/jspui/bitstream/10366/124234/1/DPSA_VauroDesiderioMirianRossana_Tesis.pdf)

## **1.2 CAMBIO DE VISIÓN DEL CONCEPTO**

La consideración de la evolución socioeconómica en la que nos encontramos, ha provocado que el concepto de contrato psicológico haya variado a lo largo de los años (Kluytmans y Ott, 1999), de una forma tan significativa que se puede llegar a plantear dos visiones de este tipo de contrato: la tradicional versus la actual.

Al principio se consideraba que el contrato psicológico sólo concernía a las expectativas que el trabajador tenía con respecto a su puesto de trabajo y su organización, pero con el paso del tiempo se ha constatado que este término ha de recoger también las expectativas que tiene la empresa en sus trabajadores, y las obligaciones mutuas, de forma que se establezca un intercambio recíproco.

### **Desde el punto de vista del empleado:**

Tradicionalmente el empleado consideraba que la lealtad a la empresa era suficiente para continuar en ella, pasara lo que pasara. Sin embargo, actualmente el trabajador es consciente de la posibilidad de la ruptura de la relación laboral, bien por la situación económica del momento o bien por la evolución de las necesidades de la empresa.

Actualmente el empleado espera que se le dé la oportunidad de desarrollar tareas desafiantes e interesantes, mientras que hace unos años se limitaban a hacer lo que le marcaba el superior, sin tener ninguna motivación por variar sus tareas diarias. La retribución, tradicionalmente correspondía según el puesto. En estos momentos, lo que cada vez se valora más son los conocimientos y capacidades del empleado, de forma que se fomenta su empleabilidad.

Desde el punto de vista de la empresa: Hace unos años era inimaginable que un trabajador se marchara de la empresa y, menos aún, a la competencia, pero actualmente eso es lo más común, puesto que el empleado irá a donde mejor se miran sus intereses, tanto económicos como sociales.

Tradicionalmente la empresa esperaba de sus trabajadores obediencia y disciplina a la hora de desempeñar sus tareas, mientras que actualmente lo que se pretende es fomentar y conseguir la máxima actuación y compromiso, empre dentro de la organización.

Además, hace unos años, la organización solía establecer unas tareas determinadas para cada empleado, de forma que se definía un puesto para esa persona sin posibilidad de evolucionar en otros campos. Sin embargo, en la actualidad, la empresa fomenta la movilidad, la formación continua y se hace responsable de la carrera del empleado, proporcionándole posibilidades de evolución laboral.

Un elemento común a destacar, dado que ambas perspectivas le confieren gran importancia, es el compromiso y la confianza entre trabajador-empresa, tal como se estudiará más adelante.

[http://gedos.usal.es/jspui/bitstream/10366/124234/1/DPSA\\_VauroDesiderioMirianRossana\\_Tesis.pdf](http://gedos.usal.es/jspui/bitstream/10366/124234/1/DPSA_VauroDesiderioMirianRossana_Tesis.pdf)

### **1.3 FASES DE DESARROLLO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO**

El establecimiento de contratos psicológicos en las organizaciones no es algo que surja de un día para otro, sino que lleva un proceso y, al igual que en todas las relaciones sociales, evoluciona con el paso del tiempo, de ahí su carácter dinámico.

Se podrían establecer tres fases de desarrollo básicas de este tipo de relación contractual entre trabajador y empresa: la creación del contrato, el desarrollo o mantenimiento, y la ruptura del contrato psicológico. A continuación se detalla cada una de las fases.

#### **1.3.11ª Fase. Creación de los contratos psicológicos.**

El establecimiento del contrato psicológico comienza en el momento que la organización comienza a realizar autopromoción para tener buena imagen ante el público y la sociedad en la que ubica. Es decir, empieza a crearse durante los procesos de reclutamiento y selección, donde las partes acuerdan los aspectos formales de la relación laboral (Dunahee y Wangler, 1974). Es aquí, por tanto, donde empieza la relación entre el individuo y la organización, puesto que si la empresa tiene buena reputación tendrá más y mejores candidatos para optar a puestos de trabajo dentro de ella (Williamson, 1985).

A pesar de que se establezcan contratos formales, las relaciones laborales no se llegan a delimitar completamente, puesto que a ellas les influyen mucho las expectativas de las partes, las cuales no se pueden recoger formalmente y, además, pueden ser diferentes en cada caso. Es por esto, por lo que tanto el

trabajador como la empresa han de intentar “rellenar los espacios en blanco”(Rousseau y Greller, 1994) en el contrato psicológico.

De un lado, los trabajadores conseguirán información de numerosas fuentes, por medio de interacciones verbales o comportamentales con otros miembros de la organización. Y el empresario evaluará a sus empleados a través de los resultados y de la información que reciba de sus compañeros más directos.

Una vez seleccionado el trabajador, el departamento de recursos humanos hade ser capaz de inculcarle la política de empresa lo antes posible, de forma que se sienta partícipe de la misma desde el primer momento. Y una vez integrado, debe intentar que la relación entre el trabajador y la empresa no se vea mermada en ninguno de sus aspectos, pasando así a la siguiente fase.

### **1.3.22ª Fase. Mantenimiento de los contratos psicológicos.**

Esta fase viene definida por el carácter dinámico del contrato, el cual establece que los cambios son necesarios dentro de la relación entre la empresa y sus trabajadores, para que el vínculo entre las partes se mantenga a lo largo del tiempo sin ninguna merma y sea mayor conforme se avanza en el tiempo, según cambien las necesidades y circunstancias de cada una de ellas.

Si se ha de producir algún cambio que pueda afectar a la relación entre el individuo y la empresa, ésta ha de poner los medios para que el proceso de adaptación sea lo más correcto posible, de forma que no se genere ninguna merma en el proceso productivo, ni en las rentabilidades, y tampoco degrade la sensación de utilidad del trabajador en la compañía.

Shore y Tetrick (1994) ven el desarrollo del contrato psicológico “como un proceso orientado a una meta”. Dependiendo de sus fines u objetivos, las personas buscan determinada información a la vez que ignoran otra. Diferentes representantes de la empresa, por ejemplo un directivo y un seleccionador, pueden enviar mensajes incompatibles en cuanto a lo que la organización espera del trabajador. Las consecuencias serán que el individuo recibirá señales distintas y esto le llevará a

tener una percepción confusa de los términos del contrato (Herriot y Pertenton, 1997), pudiéndose incluso percibir la ruptura del contrato psicológico. Esta situación justifica la última fase que describimos a continuación.

### **1.3.33ª Fase. Ruptura de los contratos psicológicos.**

Cuando la relación entre ambas partes empieza a deteriorarse se produce lo que es conocido como la ruptura del contrato psicológico.

Este proceso definido como la “percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella”(Rousseau, 1989; Robinson, 1996), inicia la fase última en la gestión de estos contratos.

Dicho incumplimiento implica que no resulte extraño que alguna de las partes pueda percibir una violación de su contrato psicológico, como consecuencia de la dinamicidad del contrato, y de su dependencia en todo momento de la opinión y experiencias personales de las partes.

Es por esto por lo que es importante resaltar en este punto, que el establecimiento del contrato psicológico implica también una relación de confianza entre el individuo y la organización, por lo que si se rompe éste también se romperá la confianza establecida entre ellos y las conductas de todos los intervinientes variarán perturbando el entorno laboral.

#### **Ruptura por parte de la Empresa:**

Debido a la situación socioeconómica tan fluctuante y altamente competitiva, las empresas pueden verse inmersas en escenarios en los que el cumplimiento de las promesas hechas a sus empleados o bien sea difícil o bien no resulte rentable, de forma que el contrato psicológico establecido entre el trabajador y la organización se verá desquebrajado (Topa y Palací, 2004). En otros casos, la relación entre trabajador y empresa cambia, debido a la dinamicidad del contrato psicológico, produciéndose el incumplimiento de algunas de las cláusulas previamente pactadas, y entonces, la gerencia decide romper unilateralmente el contrato.

### **Ruptura por parte del Trabajador:**

Se produce cuando una de las partes, sobre todo si es la del trabajador, percíbe la violación del contrato psicológico establecido. Robinson y Rousseau (1994) distinguen cuatro líneas de conducta posibles por parte de ese empleado:

**Fin de la Relación Laboral.** Es a menudo el recurso más utilizado ante violaciones del contrato. Exige la terminación voluntaria de la relación violada.

**Comunicación.** Expresando cualquier sensación percibida, para ayudar a reducir pérdidas y a restaurar confianza, de forma que se pueda seguir manteniendo la relación laboral y el contrato psicológico entre ambas partes.

**Silencio.** Una forma de non-response, que refleja una buena voluntad de aguantar o de aceptar circunstancias desfavorables con la esperanza de que puedan mejorar.

**Destrucción.** Esto puede provocar desde la negligencia de sus deberes al detrimento de los intereses de la organización, realizando comportamientos ineficaces como retardos en el trabajo o incluso actos de vandalismo o hurtos. En este punto el trabajador lo que pretende es dañar a la empresa como contrapartida al daño que él ha padecido por no haberse cumplido sus expectativas por parte de la organización.

[http://www.diariocordoba.com/noticias/educacion/ruptura-contrato-psicologico\\_477666.html](http://www.diariocordoba.com/noticias/educacion/ruptura-contrato-psicologico_477666.html)

### **1.4 El estado del contrato psicológico**

Según Guest y Conway, (2002) denominan “estado del contrato psicológico”, refiriéndose no solo a la valoración de si las promesas y obligaciones contenidas en el contrato psicológico han sido cumplidas, sino también a la evaluación de si ellas son justas y promueven confianza.

Así, centrándonos en la perspectiva del empleado al igual que Guest (2002), nos proponemos explorar el estado del contrato psicológico en sus tres aspectos: el cumplimiento del trato, la confianza y la justicia.

Como se aprecia estas tres variables nos dan una mayor precisión en torno a la percepción del empleado de la relación laboral que mantiene con su empleador, por lo que se puede entender que es una valoración mucho más rica que la del cumplimiento o no del contrato psicológico en sí mismo, aunque éste último haya sido estudiado con más frecuencia que el estado del contrato psicológico. Las distintas investigaciones nos dan un panorama de esta evaluación en distintas muestras.

En una investigación realizada a 1000 trabajadores representativos de la población trabajadora en Reino Unido, Guest y Conway (1997) encontraron un cierto apoyo a la relación del estado del contrato psicológico con actitudes y comportamientos del empleado: el estado del contrato psicológico se asociaba positivamente con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la motivación y la evaluación positiva de las relaciones de empleo, y negativamente con la propensión al abandono.

Por su parte, Gracia et al. (2006) estudiaron el papel del estado del contrato psicológico para predecir resultados de salud psicológica en una muestra de 385 empleados de distintas empresas españolas. Los resultados indicaron que el estado del contrato psicológico predice la satisfacción con la vida, el conflicto trabajo-familia y el bienestar psicológico más allá de la predicción alcanzada solo por el cumplimiento del trato, y que la confianza y la justicia, consideradas conjuntamente contribuyen a explicar dichas variables añadiendo valor al rol que como predictor desempeña el cumplimiento del contrato. Gracia et al. (2007), al estudiar el estado del contrato psicológico en una muestra de 697 trabajadores de la administración pública española, obtiene diferencias significativas en percepciones de promesas y cumplimiento en función del sexo (los varones presentan generalmente niveles más elevados en lo que se refiere a los empleadores) aunque no hay diferencias en las percepciones de equidad. En

función del tipo de contrato, las promesas relativas al salario y a la estabilidad laboral muestran resultados más elevados en los permanentes, aunque es mayor la percepción de equidad en los temporales. Finalmente, obtuvieron diferencias significativas en función del nivel jerárquico en el factor “bienestar laboral” y “participación en la toma de decisiones” de obligaciones del empleador, en los tres factores relativos al cumplimiento del empleador, en justicia y en confianza.

En tal sentido estos limitados ejemplos de investigaciones indican que también la confianza y la justicia, además del cumplimiento del contrato psicológico, y en consecuencia el estado del contrato psicológico son, en su conjunto, claves para predecir ciertas variables de la calidad de vida laboral, como son la satisfacción laboral y la salud psicológica de los empleados, entre otras. (Topa, Morales y Palací, 2005). Como se aprecia, muchos de estos resultados suponen un apoyo importante al modelo de contrato psicológico propuesto por Guest y colaboradores (Guest, 1998; Guest y Conway, 2002), en el que se resalta el papel del estado del contrato psicológico para explicar las actitudes y el comportamiento de los empleados.

De todas formas, es importante destacar que aún permanece sin explorar la validez del constructo estado del contrato psicológico, y por tanto, también se desconoce en qué medida estamos ante un único constructo con tres dimensiones, o ante tres constructos distintos (Gracia et al., 2006).

Si bien hemos presentado brevemente lo que encierra el concepto de estado del contrato psicológico y hemos dado una reseña de algunas investigaciones que se han realizado, consideramos significativo desarrollar por separado cada uno de las tres variables que este encierra y los estudios realizados en torno a ellas. Por tanto a continuación se desarrollan cada una de las variables: el cumplimiento del contrato, la justicia y la confianza organizacional.

#### **1.4.1 Cumplimiento del contrato**

El primer indicador contenido en el estado del contrato psicológico es lo que se denomina “cumplimiento del contrato”, aludiendo a la percepción del trabajador del

cumplimiento (o no) del contenido del contrato psicológico que compete cumplir a la empresa.

El contenido del contrato hace referencia a las obligaciones recíprocas que caracterizan el contrato psicológico del individuo (Rousseau y Tijoriwala, 1998). Este contenido puede ser analizado desde la perspectiva del empleado, desde la del empleador o desde ambas, pero, como mencionamos en el párrafo anterior para el estado del contrato psicológico importa la percepción del trabajador en torno a si las promesas y obligaciones que compete cumplir al empleador se efectivizaron.

De entre estos contenidos u obligaciones del contrato psicológico que compete a la empresa cumplir, de acuerdo con la investigación de Gracia et al. (2007) realizada a trabajadores de una empresa pública española, podemos exponer como ejemplo los siguientes contenidos en orden de relevancia: suministrar un trabajo estable, garantizar un trabajo justo, proporcionar oportunidades de trabajar de forma agradable con otras personas, proveer buen salario a cambio del trabajo, aportar buena paga a cambio del desempeño, proporcionar un buen clima laboral, entre otras. La ruptura percibida del contrato psicológico alude a la percepción de una de las partes (empleado) respecto a que la otra (el empleador) ha fallado en el adecuado cumplimiento de las promesas efectuadas o de las obligaciones contraídas (Robinson, 1996; Morrison y Robinson, 1997, Topa et al., 2005). Cuando esta percepción se ha alcanzado, se producen efectos negativos que van más allá del incumplimiento de expectativas, afectando a la percepción de confianza y de justicia organizacional (Peiró y Rodríguez, 2008).

Topa (2012) indica que si además se cumplen ciertas condiciones, como que el empleado interprete dicha ruptura como deliberada por parte de la organización, esto podría llevarlo a considerar que se ha producido una violación, con los consiguientes sentimientos emocionales de enojo y decepción que la acompañan.

Por violación del contrato psicológico se entiende la percepción de que la propia organización ha fallado en el cumplimiento adecuado de las obligaciones que

componían el contrato. El uso del término violación alude a la fuerte experiencia emocional negativa, con sentimientos concomitantes de traición e injusticia, y la respuesta de ira y decepción que el empleado experimenta. La violación del contrato supone una evaluación cognitiva, pero no se reduce a ella, sino que los sentimientos implicados van más allá de un mero cálculo mental sobre lo recibido y lo prometido por parte de la empresa. Topa (2012).

Así se puede decir que a la ruptura percibida del contrato le puede seguir la violación del contrato, en tanto se entiende que la ruptura percibida es la cognición de que la propia organización ha fallado en el cumplimiento de sus obligaciones, en comparación con la contribución que ha hecho el empleado, y la violación, en cambio, es un estado emocional y afectivo que, en ciertas condiciones, sigue a la ruptura percibida. Entre ambos media un proceso de interpretación cognitivo. (Topa, 2012).

Ahora bien, Topa (2012) opina que los cambios en el mercado del trabajo, como las tendencias crecientes hacia la reestructuración de las empresas, recortes de plantilla, incremento de las contrataciones temporales, alta movilidad de los empleados, entre otros, incrementan la posibilidad de una violación del contrato psicológico, debido a que la situación de cambio constante dificulta el cumplimiento de las promesas hechas por las organizaciones y también porque hoy resulta poco claro qué es lo que se deben mutuamente el empleado y la organización.

Como los investigadores repetidamente han comprobado, la experiencia de ruptura y violación del contrato psicológico, especialmente esta última, tiene efectos muy serios sobre la conducta de los empleados, particularmente sobre las contribuciones de los mismos a la empresa: cumplimiento de los roles prescritos como parte del propio trabajo, compromiso con conductas innovadoras y con la efectividad organizacional y permanencia en la empresa (Robinson, 1996).

En la evaluación del estado del contrato psicológico (Robinson, 1996; Morrison y Robinson, 1997), y en consecuencia en esta investigación, el cumplimiento

percibido del trato (o su ruptura o violación), refiere a la percepción de los empleados respecto a si la empresa o el empleador ha fallado en el adecuado cumplimiento de las promesas efectuadas o de las obligaciones contraídas, sea cual sea la valoración cognitiva que hagan de los motivos del hecho, esto es valorándolo ya sea como ruptura o violación. Por tanto, dado que a los efectos de la evaluación del incumplimiento del trato no es importante la valoración cognitiva que hace el trabajador ya sea como ruptura o como violación, y dado que a la violación del contrato precede la ruptura proponemos de ahora en más hablar indistintamente de “ruptura del contrato” para englobar cualquiera de los dos casos, como lo han hecho otras investigaciones.

En tal caso, la ruptura del contrato psicológico ha sido estudiada como una fuente de estrés laboral (Topa, Lisbona, Palací y Morales, 2005) de manera que se ha podido comprobar que predice el burnout, especialmente en su dimensión de cansancio emocional. En tal caso, la ruptura del contrato psicológico puede ser considerada por los individuos como un estresor de orden interpersonal con aquellos individuos que se constituyen como agentes de la organización, ya sea supervisores, líderes, o el mismo empresario, entre otros. Frente a la ruptura del contrato es bastante probable que el empleado quiera abandonar la organización, implicarse menos en el trabajo, no llevar a cabo conductas extra-rol, entre otras, por lo que empeoran sus relaciones con la empresa (Topa y Palací, 2004). Además, se genera una pérdida del compromiso y de iniciativa del trabajador, que puede ser costosa para la organización en términos de productividad, calidad y de clima laboral (Parks y Kidder, 1994). Estas actitudes y conductas pueden extenderlas fuera del entorno laboral (Anderson, 1996), por lo que repercute en la imagen de la compañía ante sus consumidores y proveedores, afectando negativamente a su reputación y sus negocios comerciales. En el ámbito económico, se observa que cuando se produce una ruptura del contrato se da más importancia a las recompensas monetarias que a los aspectos emotivos de la relación (Wiesenfeld y Brockner, 1993).

Los estudios realizados en relación al cumplimiento del contrato y sus antecedentes atribuyen a la cultura un papel fundamental tanto para la evaluación de la percepción de cumplimiento o ruptura del contrato psicológico, como para los patrones de respuestas actitudinales de los individuos en relación a dicha percepción, de acuerdo a los principios que rigen las culturas en que se generan estos procesos. Así la cultura se constituye como predictora de la percepción de cumplimiento o ruptura del contrato psicológico. (Topa, Morales y Palací, 2005).

En estudios realizados al cumplimiento del contrato (o su ruptura) por parte de la empresa y sus consecuentes se han constatado relaciones entre la ruptura del contrato y el descenso de la percepción de justicia organizacional (Gracia et al., 2006 y 2007), la disminución de la confianza (Gracia et al., 2006 y 2007), el descenso de la satisfacción laboral, del compromiso organizacional, de las conductas de ciudadanía organizacional (Robinson, 1996; Robinson y Morrison, 2000; Turnely y Feldman, 2000; King, 2000), el agotamiento emocional (haciendo que dos antecedentes - el control sobre las demandas de la tarea y el apoyo social del supervisor- pierden su poder predictivo cuando se ha controlado la influencia de la ruptura de contrato psicológico) (Gakovic y Tetrick, 2003), el cinismo (Johnson y O'Leary-Kelly, 2003), el burnout – en sus tres subescalas- (Topa, Fernández y Lisbona, 2005), el descenso del desempeño laboral (Arana, 2003), el absentismo (Johnson y O'Leary-Kelly, 2003), la propensión al abandono (Lo y Aryee, 2003; Robinson, 1996; Robinson y Rousseau, 1994; Turnley y Feldman, 2000), el abandono de la organización (Robinson, 1996; Robinson y Rousseau, 1994), y las consecuencias físicas y psíquicas negativas que también afectan las tareas en el trabajo (Topa y Morales, 2005a). Gracia et al. (2006) han podido comprobar también que cuanto mejor es la percepción de cumplimiento del trato, mayor es la satisfacción con la vida y el bienestar psicológico de los trabajadores, y menor el conflicto trabajo-familia.

Hasta aquí hemos desarrollado los conceptos inherentes al primer indicador que concierne al estado del contrato y sus implicaciones. A continuación nos introduciremos en el segundo indicador.

## 1.4.2 Justicia organizacional

Peiró y Rodríguez (2008) afirman en relación al contrato psicológico que la percepción de justicia de ambas partes, empleador y empleado, es un componente importante de éste, que provoca reciprocidad y contribuye al surgimiento de la confianza. Así nos introducimos en el segundo indicador de la evaluación del estado del contrato psicológico: la justicia organizacional. De acuerdo con la evidencia de estudios relativos al estado del contrato psicológico (Gracia y et al., 2007, 2008; Guest y Conway, 1997), podríamos decir que la justicia organizacional sostiene el contrato psicológico.

La justicia organizacional refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y no es justo en la organización laboral a la que pertenecen (Omar, 2006).

Los estudios sobre justicia organizacional se han desarrollado en al menos tres ejes, los que pueden ser estudiados de manera independiente o articulada. Estos ejes son (Omar, 2006):

- Justicia distributiva (Adams, 1965), la que refiere al contenido de las distribuciones y a la justicia de los fines y resultados alcanzados.
- Justicia procedimental (Thibaut y Walter, 1975) referida a la justicia de los medios usados para determinar las distribuciones. En relación a la justicia procedimental Leventhal (1980) fija en los años ochenta los criterios que los procedimientos debieran tener para que sea, y sean percibidos, como justos: (1) deben aplicarse en las mismas condiciones a todas las personas y en cualquier momento; (2) tienen que estar libres de sesgos; (3) la información que se utiliza al adoptar las decisiones ha de ser válida y fiable; (4) deben existir procedimientos para detectar y corregir actuaciones sesgadas; (5) han de ajustar

a los estándares de ética y moralidad que prevalecen en el grupo; (6) deben tomarse en consideración las opiniones de los grupos que pudieran resultar afectados por las decisiones.

- Justicia interaccionar (Bies y Moag, 1986) asociada a la calidad del tratamiento interpersonal entre los gestores que deciden y los empleados sobre los cuales recaen estas decisiones

Por su parte, Greenberg (1993) aísla una nueva forma de justicia organizacional que etiqueta como justicia informativa, cuyo valor depende del nivel en el que las personas perciben que están recibiendo la adecuada y necesaria información para realizar de forma eficiente sus tareas.

Entre las investigaciones en torno a los antecedentes de la justicia organizacional, además del rol del cumplimiento del contrato psicológico como predictor de la justicia, se encuentran factores macro sistémicos como ser la cultura nacional y organizacional, materializada en los sistemas de gestión, en las políticas y en las prácticas organizacionales. En relación a ello, diversos autores, han señalado que la cultura de una organización o de ámbitos que la trascienden, como ser grupo de organizaciones, sector, país, etc., juega un papel importante en las percepciones colectivas de justicia organizacional por parte de los empleados (Moliner, Martínez, Peiró, Ramos y Copranzano, 2005). Las creencias compartidas, aunque los miembros de la organización que las comparten no sean conscientes de ello, influyen tanto sobre las percepciones individuales y colectivas de los empleados de una organización como sobre sus estados de ánimo. (Gracia et al., 2007). Así, se puede decir que la percepción de justicia es producto de procesos cognitivos individuales que se desarrollan como respuesta a expectativas culturales (Lemons, 2003), actuando los valores culturales como un lente subjetivo que afecta las creencias y percepciones de los individuos (Primeaux, Karri y Caldwell, 2003). Por tal motivo en muchas investigaciones la variable cultura puede tomar un rol moderador a la hora de estudiar las relaciones entre justicia y estrés, por ejemplo (Omar, 2006).

Entre las investigaciones en torno a los consecuentes se engloban las respuestas actitudinales, afectivas y comportamentales del trabajador orientadas a un resultado específico o al trabajo, sea a la supervisión o a la organización como un todo. (Omar, 2006). Así, algunos estudios han puesto de relieve que la justicia percibida, es un potente predictor de los resultados personales y organizacionales, tanto a nivel de actitudes – satisfacción (Kickul, Neuman, Parker y Finkl, 2002), compromiso organizacional (Sapineza, Korsgaard y Schweiger, 1997), intención de abandono - como de comportamientos –conductas de ciudadanía, negligencia (Turnley y Feldman, 2000) estrés (de forma que la injusticia organizacional se percibe como un estresor muy agobiante) (Jannsen, 2004; Omar, 2006; Paris, 2008), absentismo por enfermedades relacionadas a tensiones (Lams, Schaubrueck y Aryee, 2002), aumento del conflicto trabajo-familia, disminución de la satisfacción con la vida, el bienestar psicológico de los trabajadores (Gracia et al., 2006), el bienestar subjetivo (De Coninck y Stilwell, 2004) y la satisfacción laboral (Moorman, 1991; Giacalone y Greenberg, 1997; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2001).

Por su parte Kivimaki, Elovainio, Vahtera, Virtanen, y Stansfeld (2003) han comprobado que la asociación entre justicia e incidencia de desórdenes psiquiátricos en empleados de hospitales es significativa, incluso después de ajustar los datos por edad, salario y nivel previo de desorden mental. Investigaciones han comprobado que todas estas variables no son totalmente independientes entre sí, sino que interactúan en sus efectos sobre los resultados siendo este hecho especialmente claro cuando se trata de la satisfacción laboral (Topa y Morales, 2005a).

En relación al burnout Topa y Morales (2005b) hallaron que a justicia organizacional predice el burnout, de forma que a menor justicia organizacional, más posibilidades de contraer burnout. La justicia interactuar aparece como predictor consistente de la enfermedad, corroborando así otros estudios previos (Kivimaki et al., 2000; Ferrie et al., 1998).

Estos resultados son compatibles con otras experiencias relativas a los efectos de la actividad laboral, lo que puede ayudar a generar estrategias de mejora de la justicia organizacional en las instituciones laborales según se desarrolla a continuación (Gómez Dacal, 2011):

- Si los trabajadores tiene un alto nivel de participación en la adopción de decisiones, pero perciben que las condiciones en las que este proceso se realiza no son ni equitativas ni “limpias”, se genera en ellos un sentimiento de ambigüedad respecto de lo que procede y no procede, lo que produce inseguridad, agotamiento psíquico y estrés. Si por el contrario, cuando la participación en las decisiones se acompaña de percepción de justicia organizacional, los trabajadores se sienten respetados y tenidos en cuenta, lo que genera alto bienestar y bajo riesgo de padecer estrés. (Gómez Dacal, 2011).

-La justicia percibida es indicador de soporte social por parte de la organización, lo que genera confortabilidad y bienestar. Estos estados frenan la posibilidad de que se manifiesten síntomas de estrés. (Gómez Dacal, 2011)

Como se aprecia, esta dinámica de intercambios, tiene claras implicaciones tanto para el bienestar como para la salud de los participantes; y la decepción o frustración, debidas a la violación del contrato psicológico o percepción de injusticia en las transacciones, son antecedentes de riesgo del deterioro de la salud. En base a ello, Peiró y Rodríguez, (2008) argumentan que la prevención de riesgos psicosociales tiene que tener en cuenta las promesas y el cumplimiento de las expectativas, así como la reciprocidad y la justicia en las relaciones empleador empleado.

Hasta aquí hemos desarrollado el concepto de justicia y su dinámica con otras variables organizacionales y del trabajador, por lo cual a continuación nos introduciremos en el tercer indicador del estado del contrato psicológico: la confianza organizacional.

### **1.4.3 Confianza organizacional**

Meyer, Davis y Schourman (1995) definen la “confianza” como: “la disposición de una parte –quien confía- a ser vulnerable a las acciones de otra parte – aquella en la que se deposita confianza- basada en la presunción de que ésta realizará una acción importante para aquella, cualquiera que sea la capacidad de quien confía para controlar a la persona en quien ha depositado confianza” (Meyer et al., 1995, pág. 709).

Por su parte, Rousseau, Sitkin, Buró y Camerer. (1998, pág. 393-404) la definen como: “el estado psicológico que conlleva la predisposición a aceptar el ser influido como consecuencia de las expectativas positivas acerca de las intenciones o conducta de otra persona”.

Más recientemente, Lin (2010, pág. 517-531) define la confianza organizacional como “la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas”

Así, en el centro de estas definiciones de “confianza” y en específico de “confianza organizacional” se instaura la disposición a actuar o ser influido (vulnerabilidad) aceptando un determinado riesgo.

El contenido de confianza requiere de conductas y precondiciones pautadas tanto a nivel interpersonal como social o cultural. El contrato psicológico se constituye como una pauta de contenidos a partir del cual se genera confianza o desconfianza según este se cumpla o no, tanto desde el empleado hacia el empleador y viceversa.

En la evaluación del estado del contrato psicológico se evalúa la percepción del trabajador sobre el cumplimiento o no de las promesas y obligaciones que le compete cumplir a la empresa a cambio de su trabajo, así como de la justicia y confianza que se desprende de la percepción del actuar de la empresa. Por este motivo nos vamos a centrar en la percepción de confianza que tiene el empleado en relación a la organización.

En investigaciones realizadas (Baba, 1999; Mishra, 1996; Rousseau et al., 1998; Shaw, 1997) se ha encontrado que la confianza no puede crecer sin la toma de riesgos, esto quiere decir que si se excluye el riesgo, no es necesaria la confianza. Según Baba (1999), la confianza es manejada por probabilidad y no por la certeza. De acuerdo a Rousseau, et al. (1998), el riesgo es la probabilidad que se percibe de pérdida y es evaluado al tomar decisiones. Agrega que hay una conexión entre confianza y la toma de riesgos en las relaciones interpersonales recíprocas: el riesgo crea la oportunidad para la confianza, la cual sirve de guía para la toma de riesgo. Además, al verse en riesgo la organización se sostiene en la confianza cuando la expectativa de la conducta se materializa (Santiago, 2002). En otras palabras, y llevándolo a la percepción que el empleado pueda tener de la organización, la confianza en la organización para él, implica que, ante determinados riesgos, lo que dice y hace la organización (gestionado por sus distintos agentes) sea congruente según su apreciación.

Partiendo de los trabajos de McKnight, Cummings y Chervany (1998) y de Mayer et al. (1995), decimos que la “confianza” es un constructo del cual son componentes:

- La competencia percibida por el trabajador en los individuos agentes de la organización (supervisores, gerentes, empleador, etc.), en cuanto elemento que otorga consistencia a los intercambios líder/subordinados, y acrecienta la percepción de soporte organizacional.
- La predictibilidad percibida, o nivel de seguridad que el trabajador tiene respecto de la reacción del agente de la organización en las diferentes situaciones que se pueden producir en una situación laboral (ausencia de sesgos, ajuste a las normas, cortesía, etc.)
- La justicia organizacional percibida.
- La integridad/honestidad percibida, o ajuste que se espera del comportamiento directivo a las normas éticas que acepta la organización.

Mayer, Davis y Schoorman (1995) desarrollaron un modelo para explicar los antecedentes y las consecuencias de la confianza organizacional

Las variables del modelo indican lo siguiente:

- Competencia: conjunto de destrezas, de conocimientos y de características que hacen que una persona tenga dominio sobre determinado ámbito de actividad.
- Benevolencia: grado en el que quien confía considera que lo que pretende aquel en quien confía es bueno para él, y que la persona en la que deposita confianza no se mueve por intereses egoístas.
- Integridad: percepción de que la persona en la que se deposita confianza actúa de acuerdo con unos principios que quien confía considera aceptables.
- Grados que alcanza una persona en las variables “competencia”, “benevolencia” e “integridad” que están correlacionados pero son separables.
- Propensión a confiar: es un rasgo de cada persona cuyo valor fija el umbral de vulnerabilidad respecto de la influencia de otros con los que se está en relación.
- Los efectos de la confianza, además de influir en la confiabilidad de la persona en la que se confía, tienen repercusiones organizativas importantes. Cuando los trabajadores confían en su supervisor, o director, aumenta la predisposición a la actividad autónoma y al aporte de esfuerzo para alcanzar las expectativas de rendimiento que la organización ha establecido.

Se asume la confianza evaluando un riesgo percibido y luego se asume el riesgo. Posteriormente se crea un efecto a partir de los actos asumidos de aquel en el que se depositó la confianza, en este caso, los agentes de la organización. Si el efecto se correlaciona con lo esperado, sin caer en el presunto riesgo percibido, la confianza en aquel en el que se depositó crece. Si el efecto no se correlaciona con

lo esperado y se cae en el presunto riesgo, la confianza del trabajador en aquel que se depositó se erosiona.

Se puede comprender que la atribución de confianza organizacional no es una constante, pudiendo variar tanto como consecuencia de las modificaciones que el propio trabajador (el que atribuye confianza) introduce en su propia estructura cognitiva respecto de las condiciones bajo las cuales la organización (en quien se deposita la confianza) genera en él este estado anímico, así como también, como consecuencia de la adopción por parte de la organización de comportamientos compatibles con el paradigma de confianza que es propio de sus subordinados (Gómez Dacal, 2011).

De acuerdo a Jones y George (1998), los valores son principios generales que guían la conducta de los individuos, a los cuales le es deseable encontrar intrínsecamente. Ejemplos de estos son: lealtad, honradez, predicción, ser digno de confiar, entre otros. Las personas incorporan estos valores en un sistema y le asignan importancia. Este sistema de valores guía la interpretación de las experiencias de las personas, evaluando y con ello sensibilizándose a los eventos y acciones que suceden a su alrededor, inclusive sus experiencias en el mundo laboral. Este sistema de valores determina los tipos de conductas, eventos y situaciones que las personas desean o no desean. Los valores contribuyen en la experiencia de confianza y pueden crear un interés para realizarla (Santiago, 2002).

Las actitudes como elementos que aportan a la confianza organizacional refieren a las estructuras del conocimiento que contienen pensamientos y sentimientos adquiridos en experiencias con otras personas, grupos y organizaciones. Parte de las actitudes hacia esa otra entidad está basada en el conocimiento, creencias y sentimientos sobre la naturaleza de la entidad, en este caso la organización. La forma de crear actitudes en las personas hacia cada uno de los otros en un contexto organizacional, según Jones y George (1998), eventualmente contiene la

información concerniente a la integridad de las otras partes. Actitudes y valores son la clave que determina cómo las personas deben evaluar a otras y a la organización.

Jones y George (1998) indican que, las emociones y los estados de ánimo son aspectos fundamentales de la experiencia de confianza, ya que dicha experiencia impacta el cuerpo con emociones o estado de ánimo; a su vez las personas tienen opiniones y juicios sobre la integridad de los individuos agentes de la organización (supervisor, gerente, etc.) evaluando el estado de ánimo bueno o malo que ellos manifiestan y por último, la confianza se construye en expectativas las cuales son en parte emocionales. Cuando estas expectativas se rompen, los individuos frecuentemente sienten emociones fuertes y pueden traducirlo como violación de la confianza, como una necesidad de atender las relaciones interpersonales. Esto explica porque la ruptura del contrato psicológico por parte de la empresa conlleva una disminución de la confianza. En tal sentido, como ya se mencionó en párrafos anteriores, varias investigaciones en relación al estado del contrato psicológico han podido determinar la fuerte relación entre ruptura del contrato psicológico y confianza, de forma que a menor cumplimiento del trato habrá menor confianza organizacional. (Gracia et al. 2006, Gracia et al. 2007)

Según varios autores en relación a las disposiciones de confianza, las personas extrapolan las experiencias previas relacionadas a la confianza para construir creencias generales sobre otras personas. (Santiago, 2002). McKnight, Cummings, y Chervany (1998) indican que dependiendo de la cantidad de tiempo y la interacción las personas pueden desarrollar niveles altos de confianza el uno con el otro, siempre una situación inicial de confianza ocurre cuando llega un supervisor o un empleado nuevo. Para poder trabajar en conjunto se requieren niveles altos de confianza.

La confianza y la desconfianza tienen influencia directa en la efectividad y la eficacia de las organizaciones y de acuerdo a Baba (1999) también son herramientas en el cambio organizacional. La confianza media organizacionalmente entre los individuos dentro de los grupos, del orden

jerárquico y de las unidades de la organización, en tanto es inherente a las relaciones sociales. De acuerdo a Shaw (1997) el éxito en las organizaciones requiere de dos cosas: estrategia competitiva de ganar y una ejecución organizacional grande. La desconfianza es enemiga de las dos ya que es el origen de muchos problemas. La ausencia de confianza es un indicador potencial que bloquea la cooperación entre las personas. El autor también indica que en la nueva economía competitiva, la desconfianza tiende a ser más que un problema de recursos humanos. Las organizaciones con niveles altos de desconfianza tienen actualmente desventajas competitivas. En contraste, organizaciones que se construyen en un fundamento de confianza están mejor posicionadas para ejecutar la predicción de los resultados de los negocios dentro de los cambios rápidos y donde las condiciones son estresantes. (Shaw, 1997)

Según Costigan, Ilter y Berman (1998), cuando hay niveles altos de confianza entre los miembros de una organización, la característica que tiene es tener un nivel alto de desempeño en los grupos. Además, el clima organizacional de confianza eleva a los empleados para crear ideas y sentimientos usando sus recursos y aprendiendo los unos de los otros. Por otro lado, cuando se pierde la confianza, las personas asumen una postura de auto-protección, defensividad y se inhibe el aprendizaje. Sako (2000) encontró que es más eficiente tener sistemas de producción con niveles altos de confianza que aquellos que tiene los niveles bajos de confianza.

Elangovan y Shapiro (1998) señalan que la traición es la sombra de la confianza y la lealtad y que esto es parte de la vida social. La traición es definida en las relaciones interpersonales como la violación de las expectativas de confianza pautadas por esas relaciones. Siendo así se pueden enumerar conductas que tienen los supervisores con sus subordinados, las que se pueden catalogar como traición de la confianza, éstas son: conductas de coerción y amenaza, incumplir promesas, culpar a los empleados de los errores personales, tener favoritismo, hostigar sexualmente, marcharse inapropiadamente y hacer mal uso de la información privada (Elangovan y Shapiro, 1998). De igual forma, Bies y Tripp

(1996), presentan una serie de acciones que se consideran una violación a la confianza, las cuales pueden ser tramitadas por agentes organizacionales. Estas son: cambios de las reglas (después de hechas), romper contratos, romper promesas, mentiras, robo de ideas, falsas acusaciones y divulgación de la confidencialidad.

Así, tomando en cuenta que el cumplimiento del trato inherente al contrato psicológico es gestionado por distintos agentes organizacionales puede decirse que dichas actitudes, no solo de los supervisores, sino de cualquier agente de la organización, contribuyen a evaluar negativamente, por parte del empleado, la confianza organizacional. Si además estas actitudes contrastan con las expectativas, obligaciones y promesas percibidas por el empleado al conformar el contrato psicológico se estaría configurando la percepción de ruptura del contrato psicológico, lo que correlaciona negativamente con la confianza organizacional (a mayor percepción de ruptura del contrato psicológico menor confianza). (Gracia, et al., 2006; Gracia et al. 2007)

En relación a las estrategias para desarrollar con éxito confianza en los empleados, Whitener, Brodt, Korsgaard y Werner (1998), indican que las organizaciones deben desarrollar la integridad, la honradez y la creación de nuevas pautas, a partir de los atributos organizacionales tales como estructura, política, y cultura, que son los que determinan los niveles de control y apoyan el compromiso de los gerentes hacia la conducta de ser digno de confianza.

Por su parte, el cumplimiento por parte de la organización del trato inherente al contrato psicológico (y la justicia organizacional) debiera estar considerado dentro de las políticas de recursos humanos como un compromiso de prioridad para engendrar confianza organizacional en los trabajadores.

La confianza es un tipo específico de mecanismo de control en las organizaciones. Bradach y Eccles (1989) expresaron que la huella que deja la confianza es un mecanismo de control que gobierna en las transacciones económicas. Das y Teng (1998), por su parte, indican que la confianza es un sustituto de control jerárquico

en las organizaciones. Los autores también señalan que la selección, desarrollo e implantación de mecanismos de control tales como presupuestos, sistemas de planeamiento, sistemas de costos y contabilidad pueden ser costosos. La manipulación de la confianza es para ambos (empleados, socios) una estrategia de alianza que es un tipo de control social, utilizado por las organizaciones, y que motivan la conducta deseada. (Santiago, 2002)

Douglas y Miles, (1996), explican que alto control dentro de la organización con un grado alto de centralización y formalización en la cual el enfoque primario es la eficiencia, comprometerá el desarrollo de conducta digna de confiar, tanto como la delegación y la comunicación abierta. En una organización descentralizada donde los niveles de control son bajos, informales y enfocados en la efectividad, o los gerenciales deben delegar la toma de decisiones a sus subordinados y mantener una comunicación abierta, podrían tener más probabilidades de desarrollar conductas dignas de confianza en sus empleados. (Douglas y Miles, 1996)

Dentro de las organizaciones se pueden encontrar algunos otros factores que pueden aumentar o disminuir la confianza tales como: competencia de los agentes de la organización, consistencia y comunicación.

La competencia, según Sako (2000), alude a que, en el caso del empleado pueda corroborar la conducta idónea, profesional, técnica y gerencial de los individuos agentes de la organización, desarrollando confianza en ellos. En el caso del cumplimiento del trato inherente al contrato psicológico, la competencia de estos individuos se evidencia en su idoneidad para gestionarlo.

La consistencia y coherencia en las acciones también engendra confianza (Shaw, 1997), lo cual significa que lo que dice la organización se debe reflejar en sus acciones, dando como resultado que los empleados puedan predecir la conducta de sus superiores. Mishra (1996) indica que la inconsistencia entre las palabras y la acción disminuye la confianza.

En cuanto a la relación entre la comunicación y la confianza, Conrad y Scott (1998), expresan que tener una mente receptiva crea confianza y esto reduce el

obstaculizar y distorsionar la comunicación. Los supervisores que ofrecen confianza obtienen más atención, apoyo y sensibilidad de sus subordinados. Por el contrario, los supervisores que utilizan la persuasión o transmiten la información en forma coercitiva como medida de influencia, no obtienen apoyo ni la atención de sus subordinados. Das y Teng (1998) mencionan que la comunicación y la información proactiva es otra táctica para promover la confianza entre las partes.

Peiró y Rodríguez, (2008), en relación a los tipos de contrato psicológicos y la confianza indican que uno de los puntos clave del contrato relacional es la decisión de cada parte de hacerse vulnerable a la otra parte bajo la expectativa de que ésta no se aprovechará de ello, es decir, el contrato relacional se construye sobre la confianza y está orientado hacia el futuro. Por el contrario, cuando falta la confianza, el contrato psicológico se vuelve transaccional y queda restringido a los intercambios actuales sin ninguna orientación hacia el futuro.

De acuerdo a las investigaciones realizadas en torno a la percepción de confianza y sus antecedentes se ha podido determinar la ruptura del contrato y la justicia como predictores de la percepción de confianza, de forma que a mayor percepción de ruptura del contrato habrá menos percepción de confianza; y a menor percepción de justicia organizacional menor percepción de confianza organizacional. (Gracia et al. 2006, Gracia et al. 2007; Topa y Palací, 2004b). Por su parte, Topa, Morales y Palací (2005) indican que la cultura organizacional influye en la percepción de confianza en la organización por parte de los empleados y Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert y Vandenberghe (2010) evidenciaron que aquellas organizaciones que implementan practicas organizacionales (entendidas como un patrón de actividades planificadas orientadas a facilitar que una organización logre sus metas) muestran más experiencias positivas en sus empleados y equipos de trabajo, como ser el desarrollo de la confianza organizacional.

En relación a las investigaciones realizadas en torno a la confianza y sus consecuentes, varios estudios comprobaron la relación mediadora de la variable confianza organizacional. Robinson (1996) comprobó la mediación de la confianza

en la organización en las relaciones entre la ruptura percibida del contrato y el rendimiento, la intención de abandono de la empresa (siendo esta mediación solo parcial) y las conductas de ciudadanía organizacional; Topa et al. (2004) Comprobaron la relación mediadora de la confianza entre la ruptura del contrato psicológico y el compromiso afectivo, normativo y las conductas de ciudadanía organizacional; Topa, Morales y Marco (2008) demostraron en un meta-análisis de 41 muestras independientes que las relaciones de la ruptura de contrato con la satisfacción laboral, las conductas de ciudadanía, la intención de abandono y el rendimiento están totalmente mediadas por la confianza organizacional y el compromiso. Por su parte en un estudio realizado por Topa y Morales (2005a) a trabajadores públicos españoles se comprueba que la confianza organizacional se constituye como predictor de la satisfacción laboral, aunque no de forma estadísticamente significativa y también que la confianza organizacional no se correlaciona con el burnout y por tanto no lo predice. Acosta, Salanova y Llorens (2011) comprobaron que la confianza organizacional media de forma total la relación entre prácticas organizacionales saludables y engagement en el trabajo en equipo.

Como se expuso hasta aquí, podemos ver la influencia de las tres variables del estado del contrato psicológico entre si y también con distintas variables que determinan la calidad de vida laboral de los trabajadores. A continuación nos introduciremos más profundamente en el concepto de calidad de vida laboral y los indicadores o variables de ésta que interesa estudiar a la luz de sus relaciones con el estado del contrato psicológico.

#### **1.4.4 Calidad de vida laboral (CVL)**

Hemos presentado y desarrollado las tres variables implicadas en el estado del contrato psicológico. Ahora, entendemos que estas tres variables, justicia, confianza y cumplimiento del trato, si bien por sí mismas tienen un peso trascendental para comprender lo que sucede en los ambientes de trabajo y en el trabajador, también sabemos, de acuerdo a la revisión bibliográfica, que tienen incidencia directa sobre una serie de variables que se configuran en el ámbito

laboral, ya sean variables de la organización o intrínsecas del trabajador. Todo este grupo de variables terminan estableciendo una CVL que va a tener influencia en el trabajador, y en consecuencia en la organización.

Hay varias definiciones de CVL. De acuerdo a la elaboración realizada por Segurado y Agulló (2002) las definiciones reconocen 2 vertientes. La primera de ellas identifica la CVL con la satisfacción que el trabajo le genera al trabajador, centrándose en el individuo. Como ejemplo de ello citamos a Heskett (1994) quien argumenta que la CVL implica que la calidad del ambiente laboral contribuya a la satisfacción de los empleados.

La otra vertiente encierra definiciones que conceden un papel importante a las organizaciones para determinar la CVL. Como ejemplo de ello citamos la definición de Munduate (1993) que indica que la CVL considerada como meta u objetivo involucra la mejora de la efectividad de la organización a partir de la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos; como proceso, implica la transición desde un sistema de control a un sistema de participación; y finalmente, como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción. De acuerdo con esto y a los efectos de mejorar tanto la satisfacción laboral de los empleados como la efectividad organizacional se indica que “el objetivo primordial de la CVL estriba en alcanzar una mayor humanización del trabajo a través del diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, unas condiciones de trabajo más seguras y saludables, y unas organizaciones eficaces, más democráticas y participativas capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros además de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal” (Segurado y Agulló, 2002:831).

Los estudios de la CVL se han abordado básicamente bajo dos grandes perspectivas teórico metodológicas: la calidad de vida del entorno de trabajo y la perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica (Davis y Cherns, 1975; Taylor, 1978; Elizur y Shye, 1990; González, Peiró y Bravo, 1996).

La perspectiva del entorno de la trabajo tiene como objetivo conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales, y por tanto su análisis se centra en el conjunto de la organización entendida como un sistema, llevando a cabo un análisis macro de los diferentes subsistemas que la integran. Subordina los aspectos de la CVL a las condiciones objetivas de trabajo y a los elementos estructurales de la organización (Segurado y Agulló, 2002).

La perspectiva psicológica se interesa por el trabajador, desarrollando un microanálisis de aquellos elementos puntuales que constituyen las distintas situaciones de trabajo en las que participa el individuo. En tal sentido esta perspectiva se interesa por los aspectos subjetivos de la vida laboral, y en consecuencia privilegia la valoración que hace el trabajador. (Segurado y Agulló, 2002).

El trabajo que aquí se presenta centrado en el individuo se apoya en la perspectiva de la CVL psicológica, desarrollando mayoritariamente un análisis desde la visión subjetiva del trabajador de algunos elementos puntuales que constituyen las situaciones de trabajo en que participa el individuo, así como también de la percepción de sus estados personales frente a algunas situaciones laborales.

Interesa la evaluación del estado del contrato psicológico y saber cómo influye sobre una serie de otras variables organizacionales, determinando la CVL del trabajador. Se propone también realizar una exploración descriptiva de los resultados a la luz de la percepción de los grupos conformados por los datos sociodemográficos del trabajador (edad, género, profesión, años de trabajo, entre otros), realizando con ello un estudio intergrupar que contraste con condiciones objetivas de los individuos en el trabajo. Encontramos en estos indicadores sociodemográficos elementos típicos de la perspectiva del entorno de trabajo, a través de los cuales se puede conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales.

De esta forma se estudiarán indicadores de 3 categorías de la calidad de vida laboral, a la luz de la influencia reciproca con el estado del contrato. A continuación se detallan las 3 categorías y los indicadores que de dichas categorías se han elegido para este estudio:

- Indicadores sociodemográficos: sexo, edad, estado civil, hijos, situación laboral, calidad jurídica del contrato, cantidad de horas de trabajo, profesión, cargo, turno, permanencia laboral, si tiene personal a cargo, si tiene otro trabajo, cantidad de licencias médicas, región de residencia, entre otros.
- Indicadores organizacionales: cultura de equipos de trabajo y estresores laborales.
- Indicadores individuales del trabajador: satisfacción laboral, percepción de desempeño, síntomas psicossomáticos de estrés y burnout.

[http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/124234/1/DPSA\\_VauroDesiderioMirianRossana\\_Tesis.pdf](http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/124234/1/DPSA_VauroDesiderioMirianRossana_Tesis.pdf)

## **1.5 FACTORES QUE FAVORECEN EL DESARROLLO, MANTENIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO**

El contrato psicológico viene definido por la buena comunicación y relación existente entre trabajador y empresa, pero está influenciado por multitud de factores que intervienen tanto positiva como negativamente en dicha relación, tal y como se puso de manifiesto al analizar las distintas definiciones del concepto.

Según Lester et al. (2002) los empleados identifican como los factores emocionales más valorados a la hora de decidirse por un nuevo empleo las oportunidades reales de promoción dentro de la organización, la confianza y el respeto, la comunicación abierta y honesta, el trato educado, entre otras muchas. Previamente, Rousseau (1990) ya había comprobado que éstos eran los aspectos más mencionados por los reclutadores de personal en las entrevistas, pero no

había conseguido constatar la importancia que los trabajadores le otorgaban. Sin embargo, la literatura identifica como los más importantes los siguientes:

### **1.5.1 El compromiso**

Éste es un factor muy importante en la medida en que conduce a la cooperación, reduce la tentación de alternativas atractivas a corto plazo (abandono de la empresa) y aumenta la rentabilidad (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Andaleeb, 1996). Es muy importante señalar que entre las actitudes de los empleados, el compromiso organizacional es una de las que más interés despierta en la actualidad.

Así podemos decir que el compromiso comprende el deseo y la utilidad de una parte de tener una relación a largo plazo con la otra (Dwyer et al. , 1987). Para intentar explicar mejor éste factor, se suelen enumerar tres dimensiones dentro de su definición: a) la expectativa de continuidad (Crosby et al. , 1990; Doney y Cannon, 1997), b) el deseo de continuidad (Anderson y Weitz, 1989; Moorman et al., 1992), y c) la buena disposición para invertir (Anderson y Weitz, 1989; Morgan y Hunt, 1994).

Además algunos autores se atreven a diferenciar diferentes tipos de compromisos según su finalidad. Los trabajos de Meyer y Allen (1993, 1997) distinguen entre compromiso afectivo, el que se refiere a la unión emocional y a la identificación e implicación con la organización; el compromiso de continuidad, referido a los costos asociados al abandono de la organización; y el compromiso normativo, que refleja la obligación percibida de permanecer en la organización.

### **1.5.2 La confianza**

Fruto del intercambio social y de la reciprocidad, es necesaria para el buen funcionamiento de la relación laboral y gracias a ésta se desarrolla el contrato psicológico entre ambas partes.

La confianza es una característica propia de las relaciones exitosas. Ganesan (1994) la define como “una creencia, un sentimiento o una expectativa

respecto a la otra parte de la relación, de su fiabilidad y de su intencionalidad”. De igual manera, Das y Teng (1998) la conceptualizan como “el grado en el que el que confía mantiene una actitud positiva hacia la buena voluntad y la fiabilidad, de la otra parte, en una situación de intercambio”.

Dentro de la definición de confianza hemos de diferenciar dos componentes: la credibilidad y la benevolencia. La credibilidad nos dirá el grado en que una de las partes entiende que la otra tiene la formación necesaria para desempeñar el trabajo eficaz y responsablemente; mientras que la benevolencia, es la creencia que una de las partes tiene en que la otra establecerá propósitos beneficiosos para la primera cuando surjan nuevas condiciones, para las cuales no se ha realizado un compromiso (Ganesan, 1994); de tal manera que se puede entender como el grado en que un socio de la relación está realmente interesado en el bienestar del otro y se siente motivado para buscar el beneficio conjunto (Doney y Cannon, 1997).

### **1.5.3 La comunicación**

Fruto de este factor será el buen entendimiento entre las partes, necesario para evitar conflictos y malentendidos entre ellas, que puedan mermar la relación establecida mediante el contrato psicológico.

El trabajador ha de poder expresarse libremente, de forma que sus opiniones y/o quejas sean escuchadas por su superior, sin que eso suponga ninguna repercusión negativa en su puesto de trabajo.

Los trabajadores son los que mejor conocen el proceso productivo, si la compañía es capaz de escuchar sus sugerencias y opiniones, podrá mejorarlo, mejorar su gestión y conseguir una rentabilidad mayor por cada empleado.

### **1.5.4 La cooperación**

Este factor influye positivamente en los resultados futuros, en términos de satisfacción o desempeño (Anderson y Narus, 1990) y facilita el mantenimiento del contrato psicológico entre las partes.

### **1.5.5 La personalidad**

En el estudio de Usman et al. (2004), se analiza como la personalidad de los trabajadores afecta a la elección, la comprensión y la promulgación de los contratos psicológicos. Las implicaciones emocionales de la personalidad marcan las características más relevantes a la hora de la elección del tipo de contrato conseguido tras la negociación. Las características cognitivas y afectivas de la persona determinan su forma de entender y percibir el tipo de contrato, su inicio y su fin o violación, de forma diferente a otro individuo; en definitiva, su comprensión. En este sentido, Rousseau (1989) destacaba como características de estos contratos su naturaleza altamente personal, idiosincrásica y con una visión propia del mismo por cada una de las partes. Finalmente, la promulgación viene definida por el comportamiento y las actitudes de cada empleado, influenciados por su personalidad, lo que va a tener su impacto en la organización y va a afectar a los términos del contrato ofrecidos por un empresario o modificar de alguna manera la relación contractual.

Como los gerentes necesitan establecer contratos psicológicos eficaces con sus empleados y alcanzar ajustes óptimos entre las personas y los puestos, enfrentan un desafío importante al intentar entender las diferencias individuales y las contribuciones en relación con los incentivos y contexto.

La personalidad es el conjunto de atributos psicológicos que distinguen a una persona de otra. Los gerentes deben entender los atributos de la personalidad básicos y la forma en que pueden afectar el comportamiento de las personas en las situaciones organizacionales. (Griffin, Moorhead, 2011. P. 58, 59, 60).

### **Rasgos de la personalidad**

**La Afabilidad:** Es la capacidad de una persona para llevarse bien con los demás, ocasiona que una persona sea gentil, cooperadora, misericordiosa, comprensiva y afable en su trato con los demás (Griffin, Moorhead, 2011. P. 61).

**La meticulosidad:** Se refiere al número de metas en las que una persona se enfoca. Las personas que se enfocan en pocas metas a la vez es probable que sean organizadas, sistemáticas, cuidadosas, minuciosas, responsables y auto disciplinadas (Griffin, Moorhead, 2011. P. 61).

**La emocionalidad negativa:** Las personas con menos emociones negativas son relativamente equilibradas, calmadas, y seguras, mientras que las persona se caracterizan por mal humor e inseguridad. (Griffin, Moorhead, 2011. P. 62).

**La extroversión:** Refleja el nivel de comodidad de una persona con las relaciones. Los extrovertidos son sociales, parlanchines, asertivos y abiertos a establecer nuevas relaciones. (Griffin, Moorhead, 2011. P. 63).

**La apertura:** Refleja la rigidez de creencias y gama de intereses de una persona. Las personas con alto niveles de apertura están dispuestas a escuchar ideas nuevas y a cambiar sus ideas , creencias y actitudes en repuesta a información nueva. También tienden a tener intereses amplios y a ser curiosos, imaginativos y creativos. (Griffin, Moorhead, 2011. P. 63).

### **1.5.6 Inteligencia Emocional**

Se refiere al grado en que las personas tienen conciencias personal, pueden manejar sus emociones, se pueden motivar a si mismas, expresan empatía por los demás y poseen habilidades sociales. (Griffin, Moorhead, 2011. P. 64).

#### **Estas dimisiones están descriptas a continuación**

**Conciencia personal:** Es la capacidad de una persona estar consciente de la forma en que se siente. Esta permite a una persona guiar de forma más eficaz su vida y comportamiento. (Griffin, Moorhead, 2011. P. 64).

**Manejo de emociones:** Es la habilidad de una persona para equilibrar la ansiedad, el temor y el enojo para que no interfieran con el cumplimiento de sus funciones. (Griffin, Moorhead, 2011. P. 64).

**Motivación personal:** Es la capacidad de una persona para permanecer optimista y continuar su lucha al enfrentar obstáculos, barreras y fracasos. (Griffin, Moorhead, 2011. P. 64).

**Empatía:** Es la capacidad de una persona de llevarse bien con los demás y establecer relaciones positivas. (Griffin, Moorhead, 2011. P. 64).

## **1.6 HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO**

La dinamicidad del contrato psicológico exige una especial atención a la fase de su creación y mantenimiento, pues si no se desarrollan adecuadamente, se corre un alto riesgo de ruptura, con lo cual todos los beneficios que éste proporciona a la organización desaparecen. Entre las herramientas más importantes para crear y mantener este tipo de contratos destacan la formación y las tecnologías de la información. La rotación, el liderazgo y la satisfacción son importantes en la fase de mantenimiento.

### **2.1.1 La formación**

Cuando el trabajador se incorpora a la empresa, la posibilidad de recibir formación sobre las materias necesarias para el buen desarrollo de su tarea profesional, hace que el empleado perciba un mayor grado de preocupación por él y su rendimiento, y por tanto que las expectativas creadas se vayan alcanzando. Si posteriormente, una vez consolidado en la compañía, ésta le da oportunidades para seguir formándose, sin necesidad de que el empleado lo demande expresamente, podrá mejorar su carrera dentro de la organización, lo que

propiciará una buena relación y un mayor grado de vinculación entre ambas partes.

### **2.1.2 Las tecnologías de la Información**

Con ellas podemos ofrecer información sobre la compañía, su organización, los procedimientos, las características del proceso productivo, los productos y servicios, los clientes y la cultura empresarial al recién incorporado a la empresa, a través de la intranet o de otras tecnologías. Además, van a establecer un mejor nivel de comunicación entre los distintos trabajadores de la organización (básicamente a través del correo electrónico) y van a favorecer el trabajo en grupo (groupware). Una vez consolidado el empleado, las tecnologías (bases de datos, intranets y simuladores) permiten conocer la evolución de su organización y desarrollar mayores habilidades profesionales.

### **2.1.3 La rotación**

Ésta puede ser una muy buena alternativa para mantener al individuo en la organización, fomentando su relación laboral con otros compañeros y mejorando su carrera profesional, sobre todo dentro de las empresas pequeñas, donde los puestos de responsabilidad a los que se podrían optar están ya cubiertos. De esta forma, la empresa realizaría la promoción horizontal, es decir rotar por los diferentes departamentos de la organización a sus empleados, lo que fomenta su multifuncionalidad, garantiza su empleabilidad y mejora profesional. Para conseguir estos resultados es necesaria una amplia formación, tanto general como técnica; y el fomento de las cualidades personales que le ayuden al trabajador a desempeñar los diferentes puestos con un elevado nivel de rendimiento.

### **2.1.4 El liderazgo**

Cuando el individuo integrado en la organización tiene un bajo rendimiento, por el motivo que sea, no se puede esperar que la situación cambie repentinamente. Si pretendemos conseguir la conducta deseada, el líder debe premiar lo más pronto posible el más leve rasgo de conducta apropiada que exhiba el trabajador en la

dirección indicada; de igual manera debe continuar premiándolo a medida que se vaya acercando más y más al rendimiento que el líder espera. La recompensa debe estar en el tipo de conducta, de tarea y de relación que requiera la situación, avanzando paulatinamente hacia un estilo de delegación.

Este proceso, debe ser evolutivo, de manera que se vayan introduciendo cambios graduales en su desarrollo, como resultado de un crecimiento planificado, a fin de lograr paulatinamente un ambiente de confianza y de respeto mutuo entre ambas partes. Además se le ha de informar al trabajador desde el primer momento, de forma que valore la importancia de su contribución a la empresa y su motivación y productividad aumente (López,2006).

### **2.1.5 La satisfacción social**

Si la empresa consigue mejorar la satisfacción de sus trabajadores, estos estarán dispuestos a involucrarse más con la organización, de forma que desarrollarán un mayor compromiso organizacional. Este concepto de satisfacción social fue definido por Geyskens y Steenkamp (2000) como la evaluación de cada una de las partes de los aspectos psicosociales de su relación, en la que las interacciones con la otra parte son satisfactorias, gratificantes y fáciles”.

## **1.7 EFECTOS 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 (D'Art et al. , 2006), un mayor rendimiento (Topa y Palací, 2004), y por tanto, mayores posibilidades de promoción y de retribuciones. Además del claro efecto en las relaciones entre trabajador y empresa (Topa y Palací, 2004).

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 (Topa y Palací, 2004).

Dicho beneficio proviene de dos tipos de resultados generados por el contrato psicológico: los cualitativos y cuantitativos (Mohr y Nevin, 1990). Los primeros son resultados sociales, provenientes de la relación entre dos partes (Mohr y Nevin, 1990). Y como consecuencia de la influencia de estos resultados cualitativos, se estudia como la organización genera los de carácter cuantitativo, es decir, los resultados finales de la organización.

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

Sin embargo, pese a que son ampliamente conocidos los efectos de los contratos psicológicos en las empresas, son numerosas las que toda vía prestan escaso interés al desarrollo de sus empleados. En este sentido, Fernández y Martín (2006) aseguran que en el contexto en el que nos encontramos, en el marco del nuevo contrato psicológico, la empresa debe usar la gestión de la empleabilidad, el aprendizaje y la gestión del conocimiento como una herramienta estratégica para su eficiencia.

[http://gedos.usal.es/jspui/bitstream/10366/124234/1/DPSA\\_VauroDesiderioMirianRossana\\_Tesis.pdf](http://gedos.usal.es/jspui/bitstream/10366/124234/1/DPSA_VauroDesiderioMirianRossana_Tesis.pdf)

## **CAPÍTULO II OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ACTUALIDAD EN PUBLICITARIA INTERAMERICA**

## **CAPÍTULO II OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ACTUALIDAD EN PUBLICITARIA INTERAMERICA.**

En este capítulo conoceremos en detalle la organización sobre su historia, visión, misión y valores, también analizaremos la investigación sobre la situación actual de publicitaria interamerica mediante el método explorativo (encuesta), y diagnosticar para poder proponer estrategias para mejorar las relaciones laborales. esta investigación se concentrara en los departamento de Creatividad y Cuentas los cuales representan el 60% de la población de la organización.

Hasta aquí se han expuesto los resultados estadísticos realizados. Se considera de especial interés discutir los resultados relativos a los objetivos generales y específicos propuestos más abajo descritos.

### **2.1 Objetivos de la investigación**

#### **2.1.1 Objetivo General**

Determinar en qué grado influye el contrato psicológico en los empleados de Publicitaria Interamerica con relación a la rotación de talentos.

#### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar la existencia actual del contrato psicológico.
- Determinar la influencia del contrato psicológico en los colaboradores.
- Implementar el contrato psicológico.

## **2.2 PUBLICITARIA INTERAMERICA, SRL**

LowInteramérica Dominicana es una agencia de servicios completos de comunicaciones comerciales (publicidad, promoción, relaciones públicas y producción para televisión, prensa, radio, web y cine) que inicia sus operaciones en el 1967.

En marzo de 1993 se asocia con LintasWorldwide, con el fin de globalizar sus servicios y atender a su creciente cartera internacional. Luego de la unión de Lintas con Lowe&Partners, Publicitaria Interamérica continúa reforzando sus lazos mundiales integrándose también a esta red mundial de agencias publicitarias.

Consciente de la necesidad de crecer en un mercado cada vez más competitivo, un alto porcentaje de su cartera se compone de nuevos clientes.

Esta agencia forma parte notable de la historia de la publicidad dominicana y en su cartera hay marcas que han escrito y siguen escribiendo historias de grandes éxitos en este mercado. Un ejemplo de esto es el evento anual Caminantes por la Vida para nuestro cliente MercaSID, el cual logró integrar en una gran caminata a más de 40,000 personas en el 2008.

Como empresa dedicada a las comunicaciones y conocedora del importante papel de éstas en la sociedad, Publicitaria Interamérica participa regularmente en programas de proyección comunitaria colaborando con sus ideas en campañas de bien público: en el 2008 colaboró con el Centro de Evaluación Integral para la Tercera Edad, elaborando el material gráfico cuyo propósito era concientizar sobre

esta etapa de la vida y las posibilidades de que ésta transcurra con salud y felicidad. En el 2002 fue finalista en el “Caracol de Plata”, en México, por su campaña para el Instituto de Ayuda al Sordo Santa Rosa. Así mismo, en 1997 participó y ganó en el concurso de la ONU para seleccionar a una agencia publicitaria dominicana en el Programa de “Prevención del Uso de Drogas”.

Conociendo el poder de las nuevas redes mundiales de transferencia de información y de su creciente uso comercial, esta agencia tiene un área especializada en la web con resultados muy satisfactorios.

### **2.2.1 Misión, visión y valores**

**Misión:** Darle a nuestros clientes ideas creativas de alto valor impecablemente ejecutadas que conecten con el consumidor de una manera eficiente y rentable para sus marcas tanto en República Dominicana como en todo el Caribe.

**Visión:** Trascender fronteras, nuestras ideas deben ser exitosas en cualquier parte del mundo.

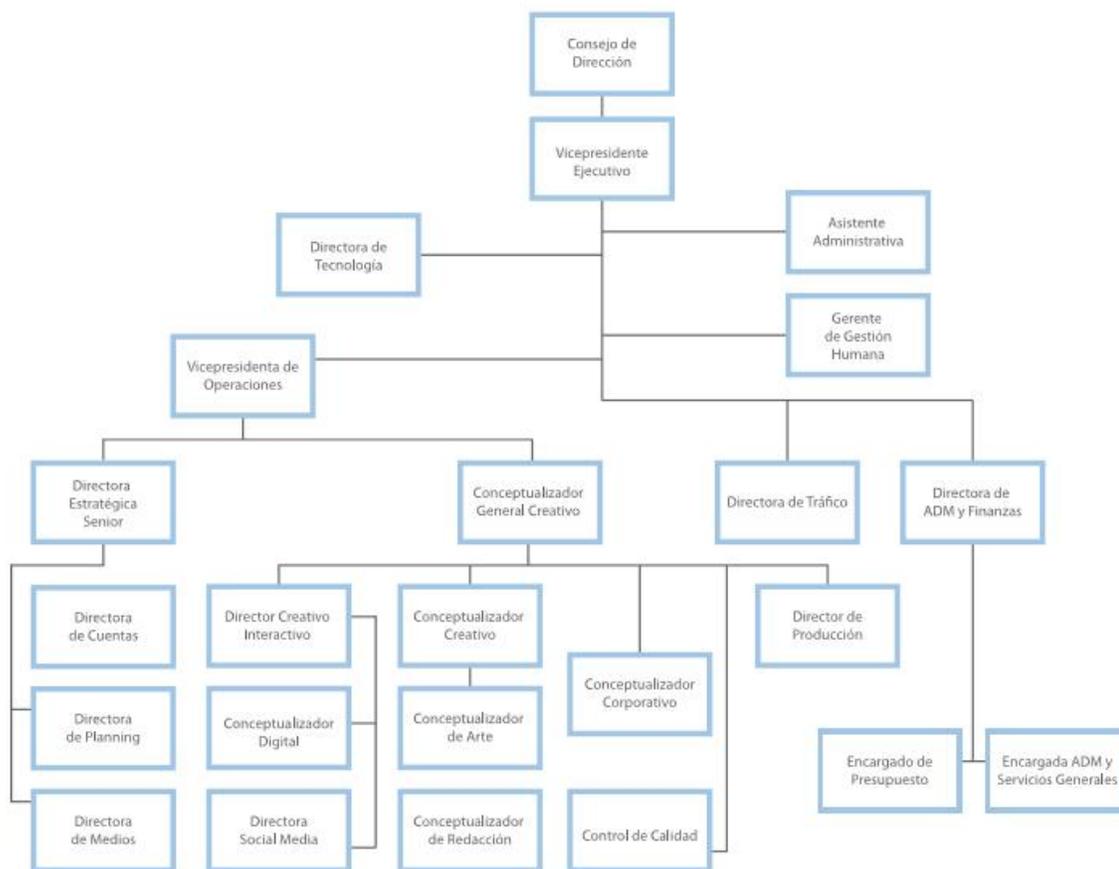
**Valores:** Integridad en nuestros negocios. • Entusiasmo por la creatividad en sus diferentes expresiones. • Respeto a la diferencia y a la individualidad. • Compromiso con nuestros clientes y sus marcas. • Responsabilidad con nuestro trabajo, nuestros clientes y nuestra comunidad.

### **2.3 Servicios de Publicitaria Interamerica**

Lowe Interamérica es una agencia de servicios completos. En este sentido tenemos servicios creativos y de producción, servicios de cuentas y planning, servicios de medios, servicios de publicidad interactiva, servicios de impresos y tráfico interno, servicios informáticos, intranet e internet, contabilidad y finanzas, gestión humana y control de calidad. La base sobre la que descansan nuestros programas de comunicación se centra en el conocimiento de los consumidores y para esto el área de planning desarrolla técnicas que le permitan adentrarse en las interioridades de aquellos.

Este conocimiento permite la concepción de propuestas creativas encaminadas a la solución de los problemas de comunicación de las marcas de nuestros clientes. Al mismo tiempo, favorece el desarrollo de planes de medios encaminados al alcance de los consumidores, dondequiera que éstos se encuentren. Esto explica que en nuestra misión se incluya el aspecto de 360 grados como una parte fundamental.

## 2.4 Organigrama



## 2.5 Beneficios

**Revisiones salariales:** Las revisiones salariales se llevarán a cabo de acuerdo a las condiciones económicas de la agencia y según tu rendimiento dentro de ella.

**Salario de Navidad:** En vista de que Navidad es un tiempo para compartir y participar en actividades sociales te ofrecemos un salario de Navidad que consiste en la duodécima parte de los salarios devengados por ti durante el año calendario.

**Bonificación anual:** Cuando los beneficios de la empresa no alcancen para cubrir los porcentajes de participación expresados en el artículo 38 del Reglamento para la Aplicación del Código de Trabajo de la República Dominicana, Publicitaria Interamérica pagará, como bonificación anual a todos sus empleados siempre y cuando lo permitan las utilidades percibidas por la misma, una suma equivalente al salario que el empleado percibe en un mes.

**Capacitación y Desarrollo:** Contamos con un programa de adiestramiento y capacitación durante todo el año, con el objetivo de suplir las necesidades del personal que son detectadas a través de la evaluación de desempeño.

Todos los programas de capacitación interna y externa, para estos fines, son coordinados por la Gerencia de Gestión Humana y los directores de áreas.

Dentro de nuestros beneficios te ofrecemos un plan de salud que te incluye a ti y a tus familiares directos, ya que consideramos que debemos preservar tu salud y bienestar. Dentro de este programa te ofrecemos

### **Planes de salud**

**Seguro médico y seguro de vida:** Adicional a la Seguridad Social y exigencias de ley en materia de salud, disponemos de un seguro médico privado y un seguro de vida, que son cubiertos por la empresa, el primero en un 50% y el segundo en un 100%.

Estos seguros son opcionales y puedes solicitar tu inclusión y la de tus familiares directos al cumplir los tres meses en la empresa, para lo cual deberás traer la documentación requerida: acta de nacimiento de tus hijos, acta matrimonial y copia de la cédula, entre otros. Aunque son opcionales, sugerimos que todo el personal solicite su inclusión al cumplir el citado período.

Los empleados que conviven en unión libre con su pareja deben traer un acta de convivencia notariada.

**Seguro dental y farmacias:** Nuestro Seguro Familiar de Salud (SFS) cuenta con una cobertura especial de trabajos odontológicos complejos; además incluye descuentos en diferentes farmacias en todo el Distrito Nacional (según lo exige el Seguro Básico de Salud).

**Sistema dominicano de seguridad social (AFP, SFS y ARL):** Inmediatamente ingresas en nuestra empresa te incluimos en la Tesorería de la Seguridad Social y automáticamente te cubrimos la póliza de accidentes de trabajo (Riesgos Laborales).

Mediante estas cotizaciones podrás tener acceso a centros médicos (zonas) establecidos para atenciones médicas de emergencia y hospitalarias, en caso de ser requeridas. Además tendrás acceso a medicamentos gratuitos.

En caso de presentar una licencia por accidente laboral, Riesgos Laborales deberá reembolsarte una proporción de tu salario, dependiendo de los días otorgados.

**Administradora de Fondos de Pensiones (AFP):** Todos los empleados deberán estar incluidos en una AFP de su preferencia, lo cual los beneficiará al momento de pensionarse o retirarse.

**Seguro Familiar de Salud (SFS):** Todos los empleados deben estar incluidos en una ARS de su preferencia y tendrán acceso a un Plan Básico de Salud, incluyendo las clínicas privadas.

**Gratificación vacacional:** Nuestros empleados cuentan con un incentivo que es exclusivo de Publicitaria Interamérica, consistente en el disfrute de una gratificación extraordinaria, la cual en principio es de catorce (14) días de salario, para empleados con menos de cinco (5) años en la empresa; y de dieciocho (18) días de salario, para empleados con más de cinco (5) años en la misma. Sin embargo, la empresa se reserva el derecho a su discreción, de reducir o

incrementar dicha gratificación. El cálculo de la gratificación a ser otorgada será hecho en base al salario devengado por el empleado. La gratificación vacacional será pagada vía nómina, en la quincena posterior más cercana a la fecha de aniversario del empleado.

**Líneas de crédito:** Como una manera de contribuir con los compromisos económicos de nuestros empleados, la agencia dispone de las siguientes líneas en almuerzos, juguetes, libros y textos escolares y Gimnasio.

Los créditos generados por estas facilidades son descontados vía nómina.

**Uniformes:** La institución se preocupa por la imagen personal de sus empleados, en tal sentido hace grandes esfuerzos para que el personal de Servicios Generales (conserjes, chofer y mensajeros) se mantenga debidamente uniformado, cubriendo la agencia el 100% del costo total de los uniformes.

**Plan de últimos gastos:** Con el objetivo de complementar los beneficios que actualmente recibimos, la empresa ha incorporado el plan de últimos gastos, que consiste en ofrecer tranquilidad a los empleados en los momentos más difíciles al presentarse el deceso. Para los fines, la empresa ha considerado una cobertura 100% en el plan empresarial para los empleados y de un 80% en el plan Plus para los familiares.

<http://www.loweinteramerica.com/agencies/lowe-interamerica/>.

## **2.6 Conceptualización actual del Contrato Psicológico**

Actualmente la agencia está presentando una alta rotación en los colaboradores de los departamentos de creatividad y cuentas. Para determinar las posibles causas de este fenómeno se diseñó una encuesta y así con los resultados poder identificar posibles soluciones que ayuden la relación entre empleador y empleado.

## **2.7 Tabulación de los resultados de la investigación**

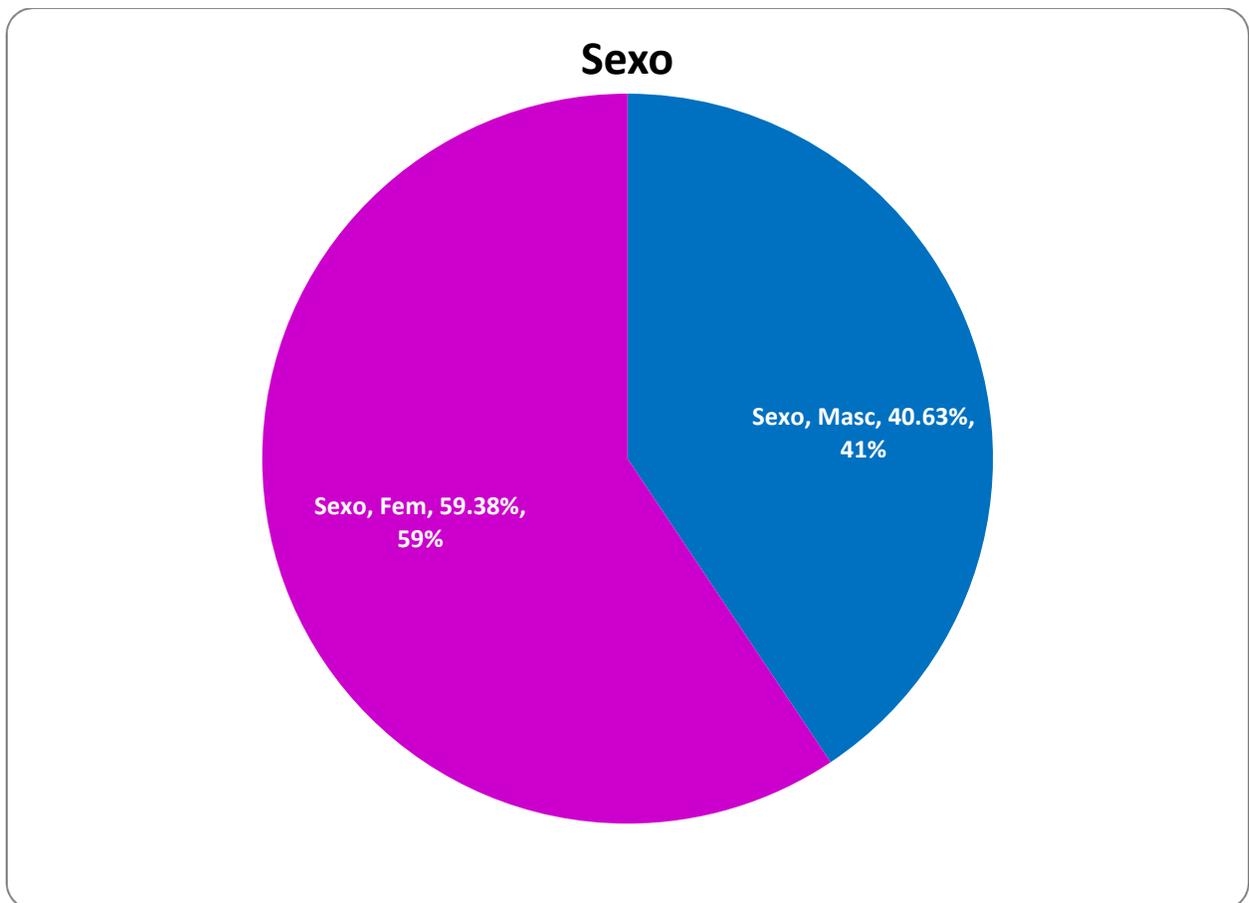
### **MÉTODO**

**Muestra:** El estudio se llevó a cabo con una muestra de empleados del departamento de creatividad y cuentas a una población de 34 colaboradores los cuales representan el 60% de la población total de la agencia. Los participantes fueron informados del objeto de la investigación y del carácter confidencial de los datos y, luego de prestar su consentimiento, respondieron el cuestionario conteniendo varias escalas.

## 2.7.1 Gráficas y resultados obtenidos

### Gráfica I

Count of Valor	Column Labels
Masc	40.63%
Fem	59.38%
<b>Grand Total</b>	<b>100.00%</b>



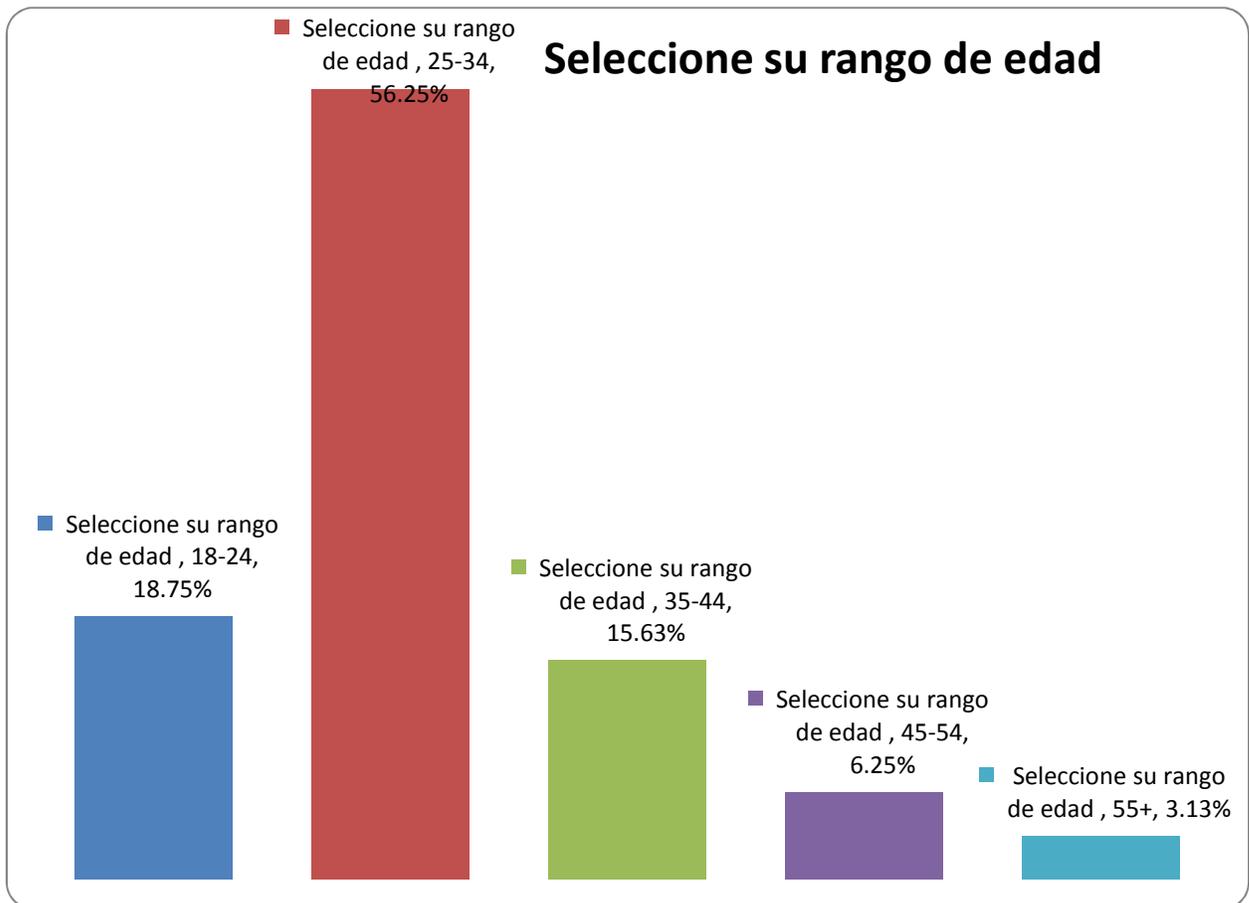
Fuente: Encuesta realizada los empleados de creatividad y cuentas de Publicitaria Interamerica, año 2015.

Base: 34 encuestados.

El 59% de los encuestados son del sexo femenino y solo el 41% son del sexo masculino.

## Gráfica II

Count of Valor	Column Labels
Row Labels	Seleccione su rango de edad
18-24	18.75%
25-34	56.25%
35-44	15.63%
45-54	6.25%
55+	3.13%
<b>Grand Total</b>	<b>100.00%</b>



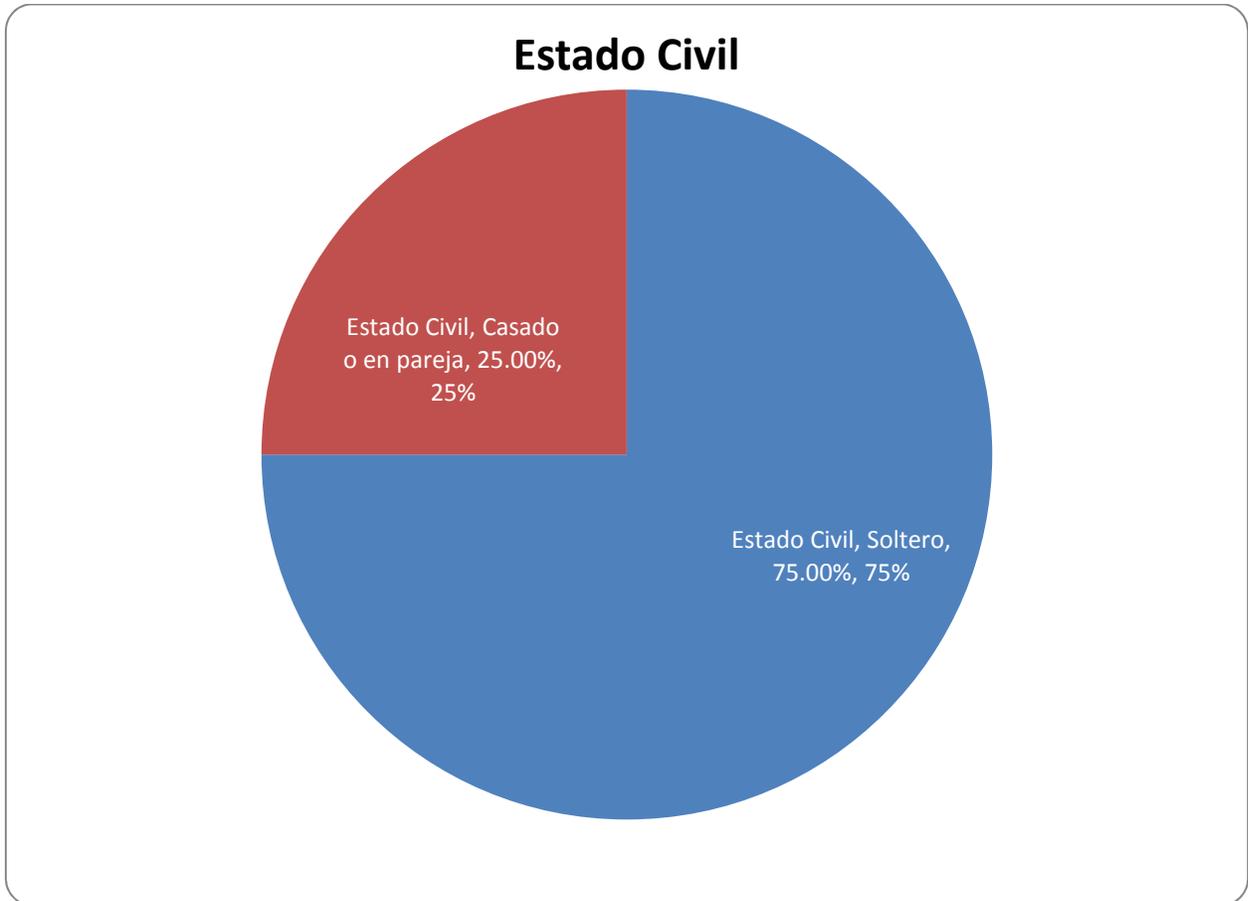
Fuente: Encuesta realizada los empleados de creatividad y cuentas de Publicitaria Interamerica, año 2015.

Base: 34 encuestados.

De acuerdo al estudio el 56% tienen una edad entre 25-34 años. EL 19% entre los 18-24. El 16% entre los 35-44. El 6% entre los 45-54 y solo el 3% está en los 55 años y más.

### Gráfica III

Count of Valor	Column Labels
Row Labels	Estado Civil
Soltero	75.00%
Casado o en pareja	25.00%
<b>Grand Total</b>	<b>100.00%</b>



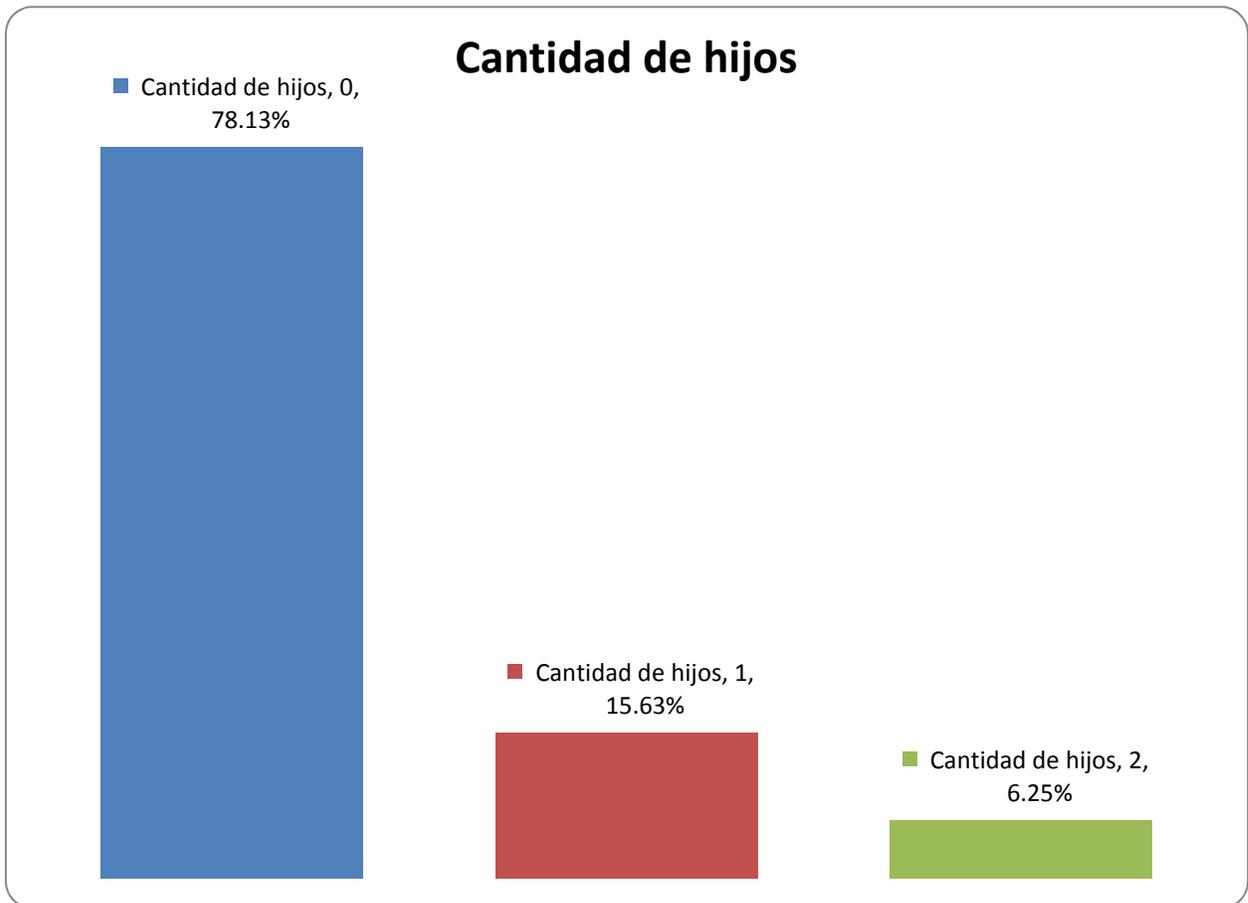
Fuete: Encuesta realizada los empleados de creatividad y cuentas de Publicitaria Interamerica, año 2015.

Base: 34 encuestados.

El mayor porcentaje de los colaboradores con un 75% son solteros. Y solo el 25% es casado o vive con su pareja.

## Gráfica IV

Count of Valor	Column Labels
Row Labels	Cantidad de hijos
0	78.13%
1	15.63%
2	6.25%
<b>Grand Total</b>	<b>100.00%</b>



Fuete: Encuesta realizada los empleados de creatividad y cuentas de Publicitaria Interamerica, año 2015.

Base: 34 encuestados.

De acuerdo al estudio el 78% de los colaboradores no tienen hijos, el 16% tiene un solo hijo y el 6% tiene dos hijos.

## Gráfica V

Count of Valor	Column Labels
Row Labels	▼ Tiempo laborando en la agencia
Menos de un 1 año	18.75%
Entre 1 y 2 años	37.50%
Entre 3 y 5 años	28.13%
Más de 5 años	15.63%
<b>Grand Total</b>	<b>100.00%</b>



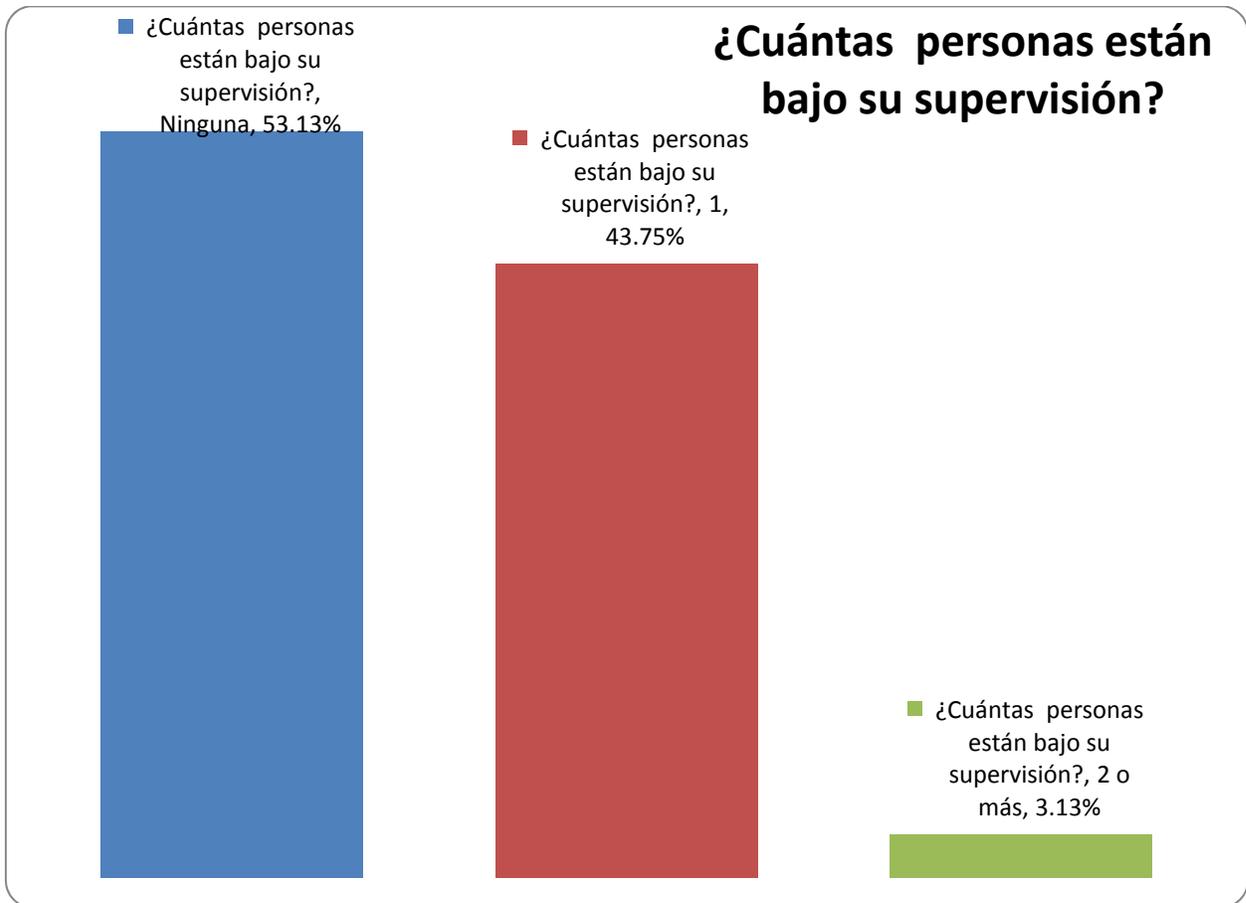
Fuete: Encuesta realizada los empleados de creatividad y cuentas de Publicitaria Interamerica, año 2015.

Base: 34 encuestados.

Según la investigación el 56% de los empleados de la agencia tiene menos de dos años, el 28% tiene entre 3-5 años y solo el 16% tiene más de cinco años.

## Gráfica VI

Count of Valor	Column Labels
Row Labels	¿Cuántas personas están bajo su supervisión?
Ninguna	53.13%
1	43.75%
2 o más	3.13%
Grand Total	100.00%



Fuete: Encuesta realizada los empleados de creatividad y cuentas de Publicitaria Interamerica, año 2015.

Base: 34 encuestados.

Según los resultados el 53% de los empleados no tienen personas bajo su mando, el 44 tiene una y el 3% tiene dos o más personas.

## Gráfica VII

Count of Valor	Column Labels
Deportes	26.42%
Otras actividades	22.64%
Trabajos remunerados	11.32%
Grupos sociales o clubes	13.21%
Entretenimiento	26.42%
<b>Grand Total</b>	<b>100.00%</b>



Fuente: Encuesta realizada los empleados de creatividad y cuentas de Publicitaria Interamerica, año 2015.

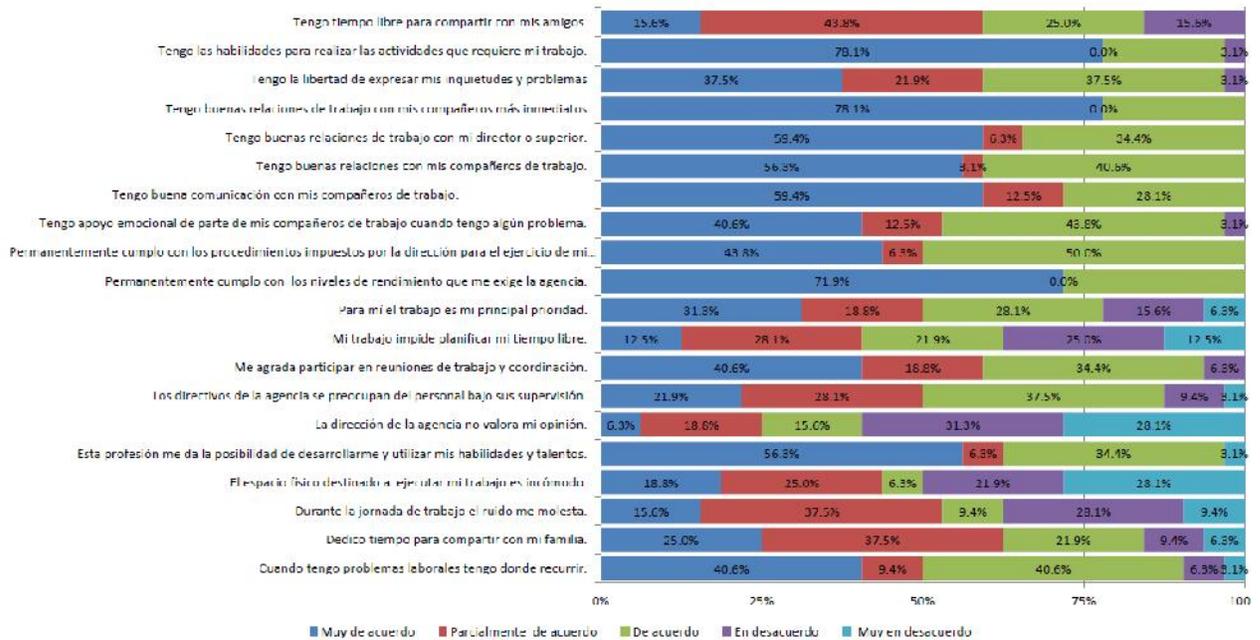
Base: 34 encuestados

De acuerdo con los resultados del estudio 42% realizan actividades de entretenimientos, el 27% realizan deportes, el 13% pertenece a grupos sociales o clubes, el 11% realizan trabajos remunerados y el 23% realizan otras actividades

## Gráfica VIII

Count of Codigo	Column Labels				
Row Labels	Muy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Cuando tengo problemas laborales tengo donde recurrir.	40.6%	9.4%	40.6%	6.3%	3.1%
Dedico tiempo para compartir con mi familia.	25.0%	37.5%	21.9%	9.4%	6.3%
Durante la jornada de trabajo el ruido me molesta.	15.6%	37.5%	9.4%	28.1%	9.4%
El espacio físico destinado a ejecutar mi trabajo es incómodo.	18.8%	25.0%	6.3%	21.9%	28.1%
Esta profesión me da la posibilidad de desarrollarme y utilizar mi	56.3%	6.3%	34.4%	0.0%	3.1%
La dirección de la agencia no valora mi opinión.	6.3%	18.8%	15.6%	31.3%	28.1%
Los directivos de la agencia se preocupan del personal bajo sus s	21.9%	28.1%	37.5%	9.4%	3.1%
Me agrada participar en reuniones de trabajo y coordinación.	40.6%	18.8%	34.4%	6.3%	0.0%
Mi trabajo impide planificar mi tiempo libre.	12.5%	28.1%	21.9%	25.0%	12.5%
Para mí el trabajo es mi principal prioridad.	31.3%	18.8%	28.1%	15.6%	6.3%
Permanentemente cumplo con los niveles de rendimiento que r	71.9%	0.0%	28.1%	0.0%	0.0%
Permanentemente cumplo con los procedimientos impuestos pc	43.8%	6.3%	50.0%	0.0%	0.0%
Tengo apoyo emocional de parte de mis compañeros de trabajo c	40.6%	12.5%	43.8%	3.1%	0.0%
Tengo buena comunicación con mis compañeros de trabajo.	59.4%	12.5%	28.1%	0.0%	0.0%
Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	56.3%	3.1%	40.6%	0.0%	0.0%
Tengo buenas relaciones de trabajo con mi director o superior.	59.4%	6.3%	34.4%	0.0%	0.0%
Tengo buenas relaciones de trabajo con mis ccompañeros más inn	78.1%	0.0%	21.9%	0.0%	0.0%
Tengo la libertad de expresar mis inquietudes y problemas	37.5%	21.9%	37.5%	3.1%	0.0%
Tengo las habilidades para realizar las actividades que requiere n	78.1%	0.0%	18.8%	3.1%	0.0%
Tengo tiempo libre para compartir con mis amigos.	15.6%	43.8%	25.0%	15.6%	0.0%
<b>Grand Total</b>	<b>40.5%</b>	<b>16.7%</b>	<b>28.9%</b>	<b>8.9%</b>	<b>5.0%</b>

### Satisfacción personal

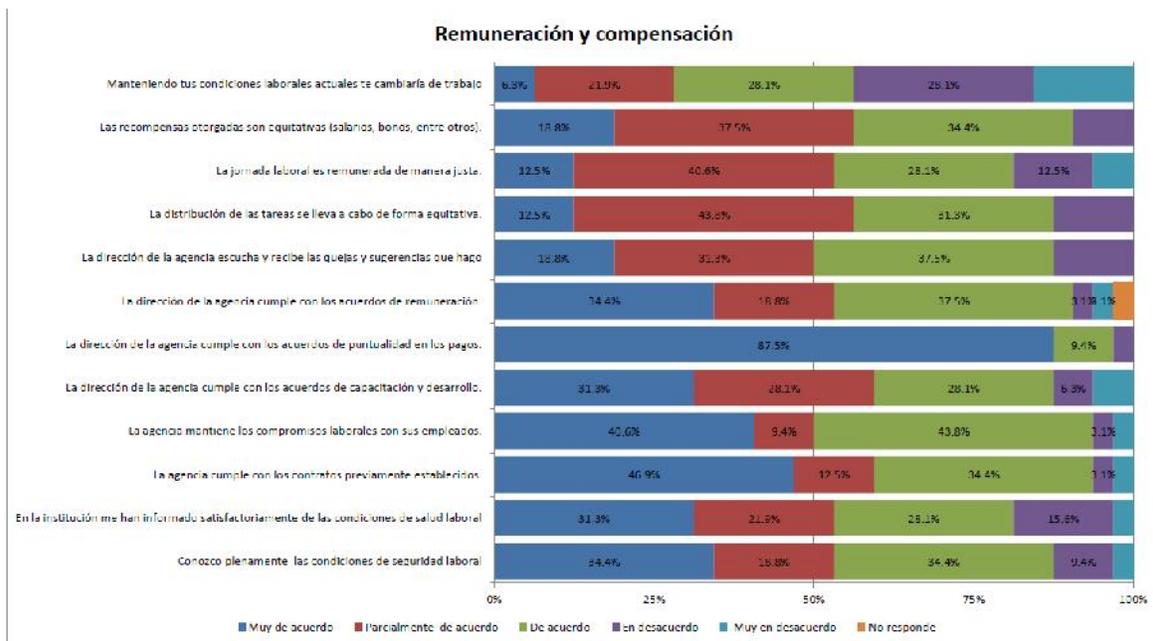


Fuete: Encuesta realizada los empleados de creatividad y cuentas de Publicitaria Interamerica, año 2015.

Base: 34 encuestados. Según el estudio más del 78% la agencia en la actualidad tiene un alto nivel de satisfacción personal es decir los empleados entiende que el ambiente a nivel personal es favorable, resaltando que tienen una buena comunicación interpersonal.

## Gráfica IX

Count of Codigo	Column Labels	Muy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No responde
Conozco plenamente las condiciones de seguridad laboral		34.4%	18.8%	34.4%	5.4%	3.1%	0.0%
En la institución me han informado satisfactoriamente de las con		31.3%	21.9%	28.1%	15.6%	3.1%	0.0%
La agencia cumple con los contratos previamente establecidos.		46.9%	12.5%	34.4%	3.1%	3.1%	0.0%
La agencia mantiene los compromisos laborales con sus emplead		40.6%	9.4%	43.8%	3.1%	3.1%	0.0%
La dirección de la agencia cumple con los acuerdos de capacitació		31.3%	28.1%	28.1%	6.3%	5.3%	0.0%
La dirección de la agencia cumple con los acuerdos de puntualida		87.5%	0.0%	9.4%	3.1%	0.0%	0.0%
La dirección de la agencia cumple con los acuerdos de remunerac		34.4%	18.8%	37.5%	3.1%	3.1%	3.1%
La dirección de la agencia escucha y recibe las quejas y sugerenci		18.8%	31.3%	37.5%	12.5%	0.0%	0.0%
La distribución de las tareas se lleva a cabo de forma equitativa.		12.5%	43.8%	31.3%	12.5%	0.0%	0.0%
La jornada laboral es remunerada de manera justa.		12.5%	40.6%	28.1%	12.5%	5.3%	0.0%
Las recompensas otorgadas son equitativas (salarios, bonos, entr		18.8%	37.5%	34.4%	5.4%	0.0%	0.0%
Manteniendo tus condiciones laborales actuales te cambiaría de		6.3%	21.9%	28.1%	28.1%	15.6%	0.0%
<b>Grand Total</b>		<b>31.3%</b>	<b>23.7%</b>	<b>31.3%</b>	<b>9.9%</b>	<b>3.6%</b>	<b>0.3%</b>



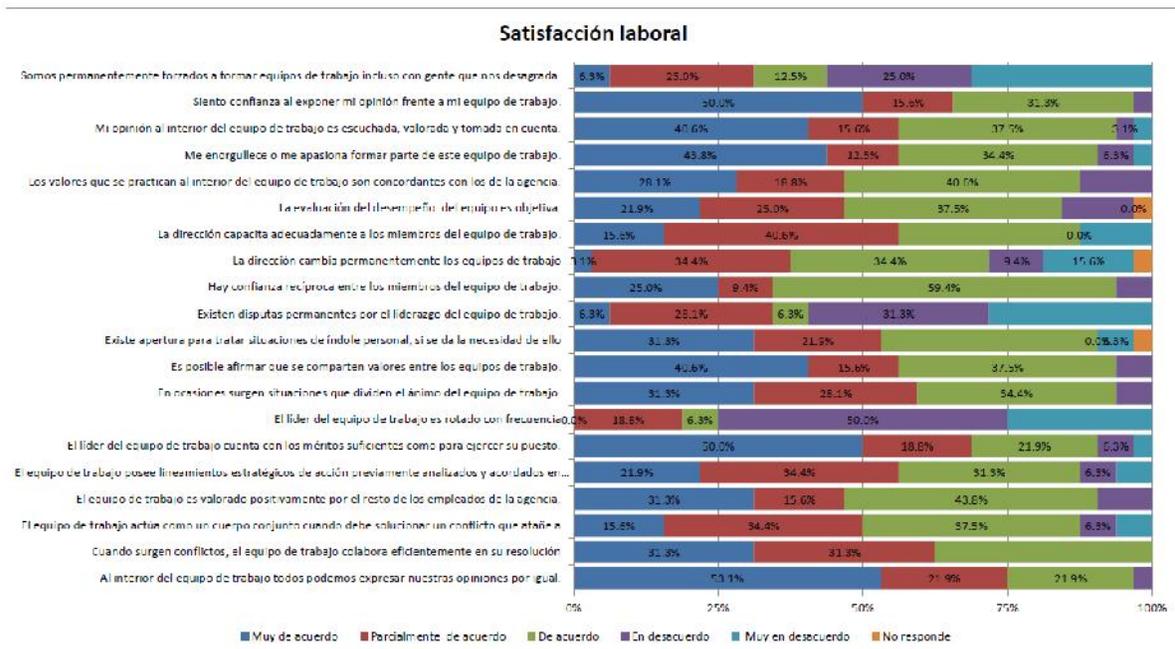
Fuente: Encuesta realizada los empleados de creatividad y cuentas de Publicitaria Interamerica, año 2015.

Base: 34 encuestados.

Las mayorías de los encuestados no cambiarían de trabajo en iguales condiciones salariales. Están parcialmente de acuerdo de que la remuneración de las horas de trabajos son justas. Se considera que la dirección cumple con las fechas y acuerdos de pagos, y que cumplen con los contratos previamente establecidos.

## Gráfica X

Count of Codigo	Column Labels	Muy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	No responde
Al interior del equipo de trabajo todos podemos expresar nuestras opiniones por igual		53.1%	21.9%	21.9%	3.1%	0.0%	0.0%
Cuando surgen conflictos, el equipo de trabajo colabora eficientemente en su resolución		31.3%	31.3%	37.5%	0.0%	0.0%	0.0%
El equipo de trabajo actúa como un cuerpo conjunto cuando debe solucionar un conflicto que enfrenta		15.5%	34.4%	37.5%	6.3%	6.3%	0.0%
El equipo de trabajo es valorado positivamente por el resto de los empleados de la agencia		31.3%	15.6%	43.8%	9.4%	0.0%	0.0%
El equipo de trabajo posee lineamientos estratégicos de acción previamente establecidos y acordados en...		21.9%	34.4%	31.3%	6.3%	6.3%	0.0%
El líder del equipo de trabajo cuenta con los méritos suficientes como para ejercer su puesto		50.0%	18.8%	21.9%	6.3%	3.1%	0.0%
El líder del equipo de trabajo es rotado con frecuencia		0.0%	18.8%	6.3%	50.0%	25.0%	0.0%
En ocasiones surgen situaciones que dividen el ánimo del equipo de trabajo		31.3%	28.1%	34.4%	6.3%	0.0%	0.0%
Es posible afirmar que se comparten valores entre los equipos de trabajo		40.5%	15.6%	37.5%	6.3%	0.0%	0.0%
Existe apertura para tratar situaciones de índole personal, si se da la necesidad de ello		31.3%	21.9%	37.5%	0.0%	6.3%	3.1%
Existen disputas permanentes por el liderazgo del equipo de trabajo		6.3%	28.1%	6.3%	31.3%	28.1%	0.0%
Hay confianza recíproca entre los miembros del equipo de trabajo		25.0%	9.4%	59.4%	6.3%	0.0%	0.0%
La dirección cambia permanentemente los equipos de trabajo		3.1%	34.4%	34.4%	9.4%	15.6%	3.1%
La dirección capacita adecuadamente a los miembros del equipo de trabajo		15.5%	40.6%	31.3%	0.0%	12.5%	0.0%
La evaluación del desempeño del equipo es objetiva		21.9%	25.0%	37.5%	12.5%	0.0%	3.1%
Los valores que se practican al interior del equipo de trabajo son concordantes con los de la agencia		28.1%	18.8%	40.6%	12.5%	0.0%	0.0%
Me enorgullece o me apasiona formar parte de este equipo de trabajo		43.3%	12.5%	34.4%	6.3%	3.1%	0.0%
Mi opinión al interior del equipo de trabajo es escuchada, valorada y tomada en cuenta		40.5%	15.6%	37.5%	3.1%	3.1%	0.0%
Siempre siento confianza al exponer mi opinión frente a mi equipo de trabajo		50.0%	15.6%	31.3%	3.1%	0.0%	0.0%
Somos permanentemente forzados a formar equipos de trabajo incluso con gente que nos desagrada		6.3%	25.0%	12.5%	25.0%	31.3%	0.0%
<b>Grand Total</b>		<b>27.3%</b>	<b>23.3%</b>	<b>31.7%</b>	<b>10.2%</b>	<b>7.0%</b>	<b>0.5%</b>



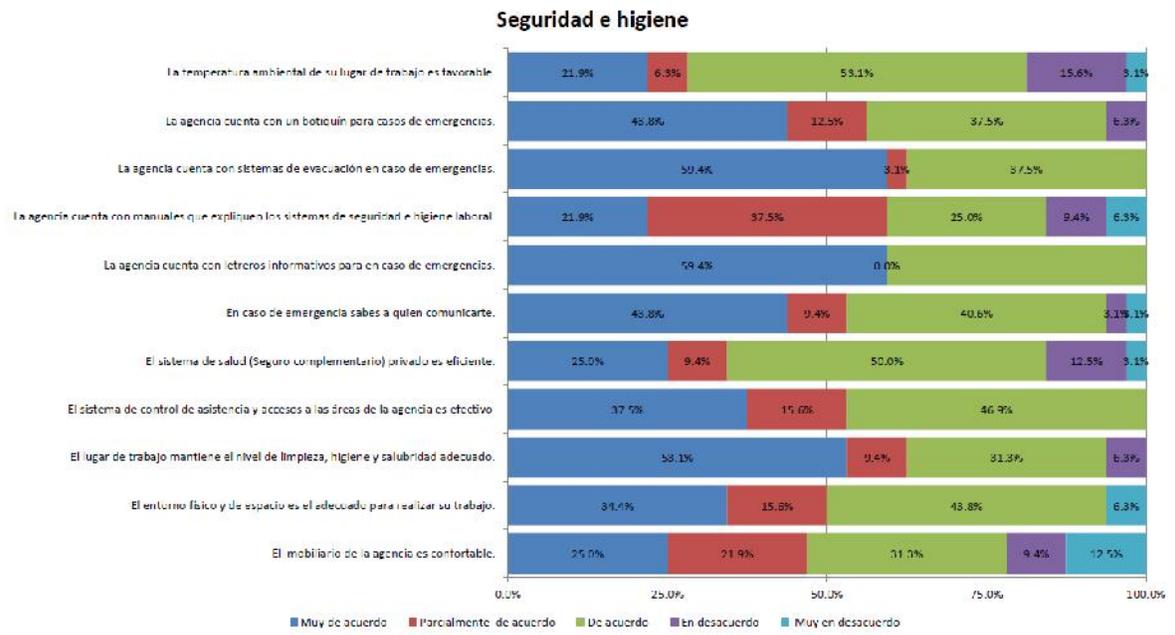
Fuente: Encuesta realizada los empleados de creatividad y cuentas de Publicitaria Interamerica, año 2015.

Base: 34 encuestados.

Parcialmente el 50% considera que se siente en confianza, que lo escuchan y valoran a la hora de exponer su opinión frente al equipo de trabajo. El 44% se siente orgullo de pertenecer a la empresa y más del 50% de los líderes del equipo de trabajo cuenta con los méritos suficientes.

## Gráfica XI

Count of Codigo	Column Labels				
Row Labels	Muy de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
El mobiliario de la agencia es confortable.	25.0%	21.9%	31.3%	9.4%	12.5%
El entorno físico y de espacio es el adecuado para realizar su trab	34.4%	15.6%	43.8%	0.0%	6.3%
El lugar de trabajo mantiene el nivel de limpieza, higiene y salub	53.1%	9.4%	31.3%	6.3%	0.0%
El sistema de control de asistencia y accesos a las áreas de la ager	37.5%	15.6%	45.9%	0.0%	0.0%
El sistema de salud (Seguro complementario) privado es eficiente	25.0%	9.4%	50.0%	12.5%	3.1%
En caso de emergencia sabes a quien comunicarte.	43.8%	9.4%	40.6%	3.1%	3.1%
La agencia cuenta con letreros informativos para en caso de emer	59.4%	0.0%	40.6%	0.0%	0.0%
La agencia cuenta con manuales que expliquen los sistemas de si	21.9%	37.5%	25.0%	9.4%	6.3%
La agencia cuenta con sistemas de evacuación en caso de emerge	59.4%	3.1%	37.5%	0.0%	0.0%
La agencia cuenta con un botiquín para casos de emergencias.	43.8%	12.5%	37.5%	6.3%	0.0%
La temperatura ambiental de su lugar de trabajo es favorable.	21.9%	6.3%	53.1%	15.6%	3.1%
<b>Grand Total</b>	<b>38.6%</b>	<b>12.8%</b>	<b>39.8%</b>	<b>5.7%</b>	<b>3.1%</b>



Fuete: Encuesta realizada los empleados de creatividad y cuentas de Publicitaria Interamerica, año 2015.

Base: 34 encuestados.

El 80% de los colaboradores consideran que la empresa cuenta con un buen sistema de evacuación en casos de emergencia, existe un sistema de señalización y que el lugar de trabajo mantiene el nivel de higiene y salubridad adecuado.

**CAPÍTULO III:**  
**PROPUESTA MEJORAMIENTO DEL CONTRATO**  
**PSICOLÓGICO**

## **CAPÍTULO III:**

### **PROPUESTA MEJORAMIENTO DEL CONTRATO**

#### **PSICOLÓGICO**

Como se puede observar el resultado de esta investigación arrojo que en lo general la existencia del contrato psicológico esta en desarrollo, lo que permite posibilidades para fortalecerlo y enfatizarlo en los puntos más débiles.

Para esto vamos a proponer algunas implementaciones que ayuden las relaciones entre los colaboradores y la dirección.

La empleomanías de la publicitaria tienen una personalidad muy marcada por la libertad de expresión y de cómo perciben el mundo actual y artístico.

Como pudimos observar en los resultados obtenido en la investigación se refleja que no están claras la misión, visión y valores de la organización. Por tal razón consideramos pertinente proponer una mini campaña interna para difundir al personal de una forma coloquial, y crear principios en base a los valores propios de la agencia como lo expuesto a continuación sin que estos desplacen los ya establecidos por la organización.

**Valores: Integridad, entusiasmo, respeto, compromiso, responsabilidad.**

Al analizar lo que nos mueve como empresa y nuestra filosofía de trabajo describimos estos 5 principios que definen nuestra actitud hacia lo que hacemos. Estos valores deben de trazar la pauta del tipo de persona que queremos en nuestra empresa y nos ayudarán para que de vez en cuando repasamos la lista y analicemos si seguimos siendo fieles a ella.

## **Los 5 principios de Publicitaria Interamerica:**

### **Se apasionado**

La pasión es la fuerza que nos impulsa en todos los aspectos de nuestras vidas. Si amas lo que haces, el trabajo nunca se sentirá como trabajo. Las personas que sienten pasión por su trabajo están en constante búsqueda de soluciones que los llevarán a dar lo mejor de sí.

### **Se humilde**

Sirve a los demás.

Reconoce cuando tus compañeros hacen un buen trabajo.

No te demores en admitir tus errores.

Pide ayuda cuando lo necesites.

Acepta y aprende de la crítica constructiva.

Valora la opinión de cada uno de tus compañeros.

### **Persigue el crecimiento**

Siempre hay más información por descubrir. Más referencias por analizar, más caminos por explorar, más conocimientos del que podamos aprender. Persigue el conocimiento y el constante crecimiento interno y ayuda a tus compañeros a fortalecer el suyo.

### **Acepta e impulsa el cambio**

No seas reactivo, da el paso a la pro actividad.

No esperes a que se acerquen a ti, acércate tú a tú equipo.

Aléjate de la zona de confort, no hay territorio más peligroso que la comodidad.

Tu trabajo debe de ser un desafío constante: El día que sentiste que no te esforzaste, cuestiona si realmente estás dando lo mejor de ti.

## **Construye valor**

¿Lo que estás haciendo está construyendo valor para nuestros clientes y sus consumidores?

En segundo lugar, el estudio reflejó específicamente en la gráfica IV pregunta 3 y 4 que el 75% están de acuerdo con al remuneración recibida por sus labores. Proponemos en adicional a los beneficios ya expuestos anteriormente se podrían plantear la implementación algunos beneficios complementarios como:

1- Determinar un % para cubrir el almuerzo de los colaboradores estableciendo una escala según el salario devengado.

2-.Incrementar el bono vacacional, los colaboradores que tengan una permanencia de 5 años se le otorgara un incremento de un 25%, los empleados con más de 10 años un 50% adicional de su bono por antigüedad.

3- Incorporar el beneficio de transporte con rutas específicas y claves para facilitar la llegada y retorno de los colaboradores.

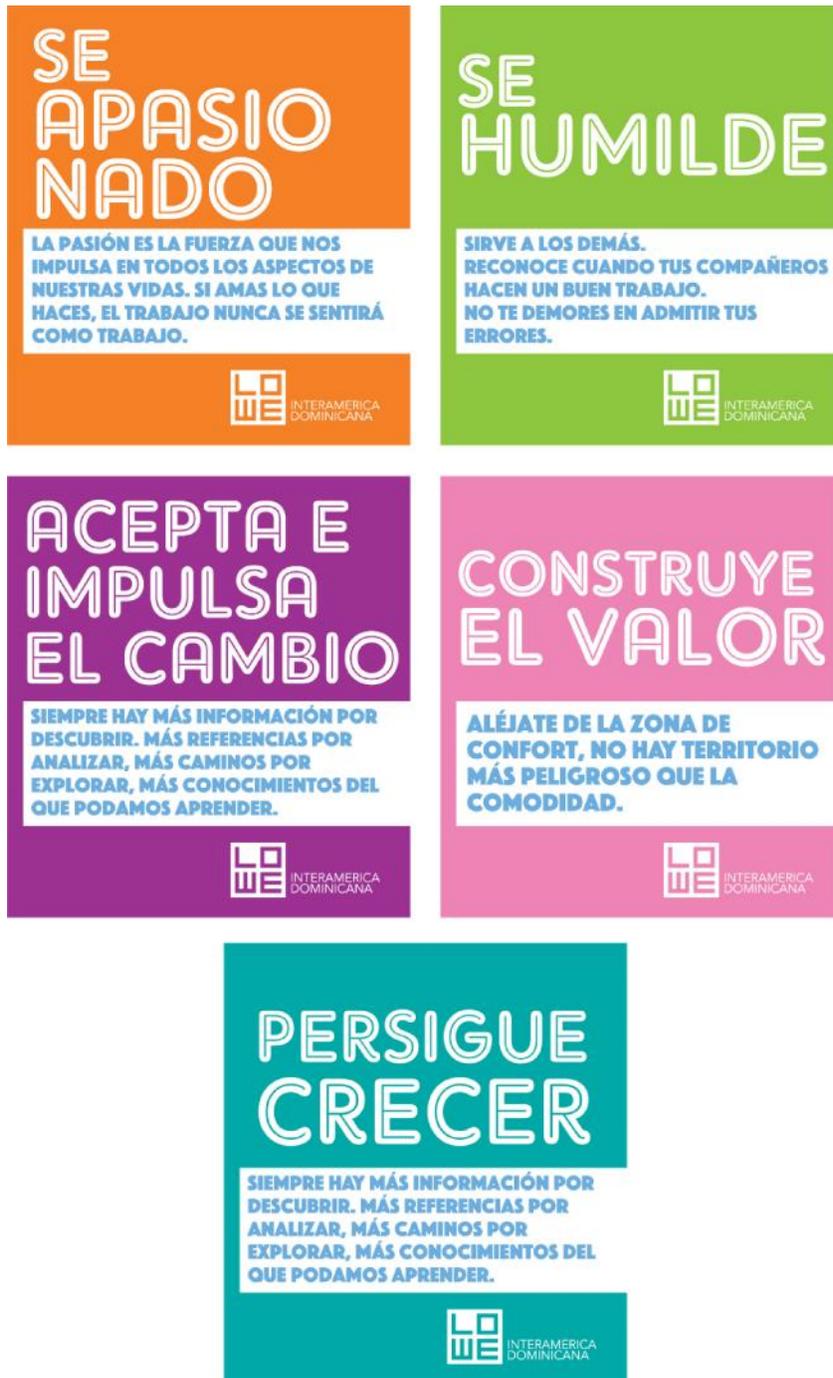
4-En cuanto la variante de seguridad e higiene según el estudio el 25% está en desacuerdo, recomendamos hacer una investigación más profunda de cuáles son los punto a mejorar como la temperatura y los mobiliarios (ver grafica XI).

## **Propuesta campaña institucional Publicitaria Interamerica**

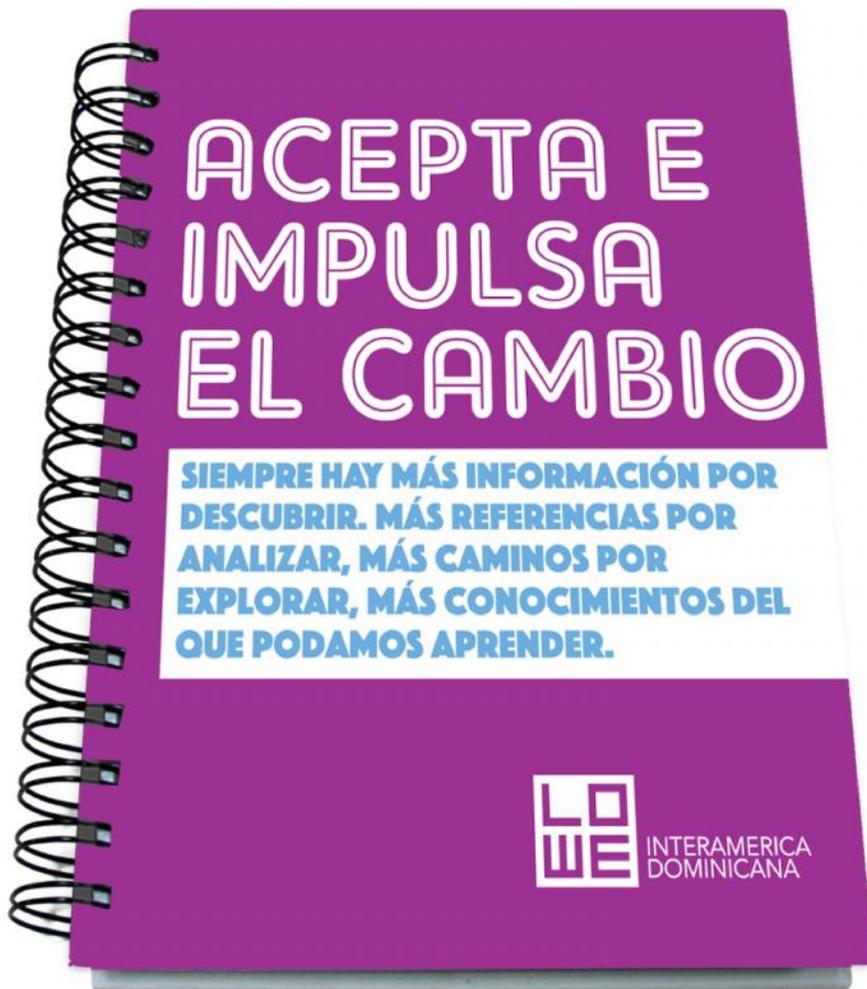
Esta mini-campaña está diseñada para promover los valores de la organización, estos ayudarán a crear un ambiente se confianza y responsabilidad individual en los colaboradores de la organización.

La mini-campaña estará acompañada de una serie de charlas donde se explicara el motivo y objetivos de la misma.

## Mensajes centrales



## Libretas



## Parante para escritorio



## Tasas



## Afiches para pared



## **Conclusión**

Después de realizar esta investigación se puede observar que el Contrato Psicológico en Publicitaria Interamerica está en desarrollo lo cual se evidencia en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de los departamento de creatividad y cuentas.

El análisis de los resultados del estudio implementado nos confirma que la rotación de personal de los creativos y ejecutivos de cuentas se debe a la necesidad de ellos en explorar nuevas plazas y experiencias que aporte a su desarrollo profesional.

También se puede confirmar la importación del contrato Psicológico en las organización, las organizaciones que incorporan el contrato psicológico como parte de sus estrategias logran general un ambiente de confianza y responsabilidad en sus colaboradores.

Mantener los talentos en la industria de las publicidad es un reto que requiere establecer lasos muy estrecho mediante la combinación de compensaciones atractivas, relaciones interpersonales efectiva.

## Recomendaciones

- ✓ Implementar la mini-campaña presentada y así propiciar el desarrollo del contrato psicológico.
- ✓ Realizar un estudio más profundo sobre los puntos más débiles arrojado según la investigación.
- ✓ Hacer parte de las estrategias de la organización el desarrollo del contrato psicológico.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros:

Griffin, Moorhead, *Comportamiento Organizacional*, Novena Edición, 2011, consultado el 25 junio 2015. Pag. 58, 59, 60, 61, 62, 63.

Walter Arana Mayorca, *Empleo, Contratación y Despido* 08 2003.

Maryam Valera, MV 2015, *Que son los contratos emocionales dentro de las organizaciones*, *Gestión*, página 43.

### Página web:

[http://www.diariocordoba.com/noticias/educacion/ruptura-contrato-psicologico\\_477666.html](http://www.diariocordoba.com/noticias/educacion/ruptura-contrato-psicologico_477666.html)

[http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/124234/1/DPSA\\_VauroDesiderioMirianRossana\\_Tesis.pdf](http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/124234/1/DPSA_VauroDesiderioMirianRossana_Tesis.pdf)

<http://www.loweinteramerica.com/agencies/lowe-interamerica/>.

## **Anexo**

# Cuestionario I

## 1. Sexo

FEMENINO \_\_\_\_\_ MASCULINO \_\_\_\_\_

## 2. Selecciones su rango de edad

18'24 \_\_\_\_\_

25'34 \_\_\_\_\_

35'44 \_\_\_\_\_

45'54 \_\_\_\_\_

55 y mas \_\_\_\_\_

## 3. Estado Civil

Soltero(a) \_\_\_\_\_ Casado(a) \_\_\_\_\_

## 4. Hijos \_\_\_\_\_

5. Tiempo laborando en la agencia: \_\_\_\_\_

6. ¿Cuántas personas están bajo su supervisión? \_\_\_\_\_

7. Que actividades de recreación o social realizas fuera de tu horario de trabajo:

Deportes \_\_\_\_\_

Pertenece a grupo social o algún club \_\_\_\_\_

Otro trabajo remunerado \_\_\_\_\_

Actividades culturales o artísticas \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

## INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca de su trabajo, frente a cada una de ellas tendrá cinco alternativas de respuestas que son las siguientes:

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

Deberá marcar con una "X" la alternativa que describe con más exactitud su opinión frente a cada una de las afirmaciones No existen respuestas buenas ni malas. Sin embargo, deberá contestar todas las afirmaciones y marcar solo una alternativa.

### Satisfacción personal

1	Tengo buena comunicación con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
2	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
3	Tengo apoyo emocional de parte de mis compañeros de trabajo cuando tengo algún problema.	1	2	3	4	5
4	Tengo buenas relaciones de trabajo con mis compañeros más inmediatos	1	2	3	4	5
5	Tengo buenas relaciones de trabajo con mi director o superior.	1	2	3	4	5
6	Esta profesión me da la posibilidad de desarrollarme y utilizar mis habilidades y talentos.	1	2	3	4	5
7	Me agrada participar en reuniones de trabajo y coordinación.	1	2	3	4	5
8	Tengo las habilidades para realizar las actividades que requiere mi trabajo.	1	2	3	4	5
9	Permanentemente cumplo con los niveles de rendimiento que me exige la agencia.	1	2	3	4	5
10	Permanentemente cumplo con los procedimientos impuestos por la dirección para el ejercicio de mi tareas.	1	2	3	4	5

11	Durante la jornada de trabajo el ruido me molesta.	1	2	3	4	5
12	El espacio físico destinado a ejecutar mi trabajo es incómodo.	1	2	3	4	5
13	Los directivos de la agencia se preocupan del personal bajo sus supervisión.	1	2	3	4	5
14	Tengo la libertad de expresar mis inquietudes y problemas	1	2	3	4	5
15	Cuando tengo problemas laborales tengo donde recurrir.	1	2	3	4	5
16	La dirección de la agencia no valora mi opinión.	1	2	3	4	5
17	Dedico tiempo para compartir con mi familia.	1	2	3	4	5
18	Tengo tiempo libre para compartir con mis amigos.	1	2	3	4	5
19	Mi trabajo impide planificar mi tiempo libre.	1	2	3	4	5
20	Para mí el trabajo es mi principal prioridad.	1	2	3	4	5
	<b>Remuneración y compensación</b>					
1	La agencia cumple con los contratos previamente establecidos.	1	2	3	4	5
2	La agencia mantiene los compromisos laborales con sus empleados.	1	2	3	4	5
3	La distribución de las tareas se lleva a cabo de forma equitativa.	1	2	3	4	5
4	Las recompensas otorgadas son equitativas (salarios, bonos, entre otros).	1	2	3	4	5
5	La jornada laboral es remunerada de manera justa.	1	2	3	4	5
6	Manteniendo tus condiciones laborales actuales te cambiaría de trabajo	1	2	3	4	5
7	La dirección de la agencia escucha y recibe las quejas y sugerencias que hago	1	2	3	4	5
8	Conozco plenamente las condiciones de seguridad laboral	1	2	3	4	5
9	En la institución me han informado satisfactoriamente de las condiciones de salud laboral	1	2	3	4	5
10	La dirección de la agencia cumple con los acuerdos de remuneración.	1	2	3	4	5
11	La dirección de la agencia cumple con los acuerdos de puntualidad en los pagos.	1	2	3	4	5
12	La dirección de la agencia cumple con los acuerdos de capacitación y desarrollo.	1	2	3	4	5

	<b>Satisfacción laboral</b>					
1	Es posible afirmar que se comparten valores entre los equipos de trabajo.	1	2	3	4	5
2	Los valores que se practican al interior del equipo de trabajo son concordantes con los de la agencia.	1	2	3	4	5
3	Hay confianza recíproca entre los miembros del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
4	El equipo de trabajo actúa como un cuerpo conjunto cuando debe solucionar un conflicto que atañe a un solo miembro.	1	2	3	4	5
5	Somos permanentemente forzados a formar equipos de trabajo incluso con gente que nos desagrada.	1	2	3	4	5
6	En ocasiones surgen situaciones que dividen el ánimo del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
7	Cuando surgen conflictos, el equipo de trabajo colabora eficientemente en su resolución	1	2	3	4	5
8	Al interior del equipo de trabajo todos podemos expresar nuestras opiniones por igual.	1	2	3	4	5
9	Mi opinión al interior del equipo de trabajo es escuchada, valorada y tomada en cuenta.	1	2	3	4	5
10	Existe apertura para tratar situaciones de índole personal, si se da la necesidad de ello	1	2	3	4	5
11	Existen disputas permanentes por el liderazgo del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
12	El líder del equipo de trabajo cuenta con los méritos suficientes como para ejercer su puesto.	1	2	3	4	5
13	La dirección cambia permanentemente los equipos de trabajo	1	2	3	4	5
14	El líder del equipo de trabajo es rotado con frecuencia	1	2	3	4	5
15	El equipo de trabajo posee lineamientos estratégicos de acción previamente analizados y acordados en conjunto.	1	2	3	4	5
16	Me enorgullece o me apasiona formar parte de este equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
17	El equipo de trabajo es valorado positivamente por el resto de los empleados de la agencia.	1	2	3	4	5
18	La evaluación del desempeño del equipo es objetiva.	1	2	3	4	5

19	La dirección capacita adecuadamente a los miembros del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
20	Siento confianza al exponer mi opinión frente a mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
	<b>Seguridad e Higiene</b>					
1	El lugar de trabajo mantiene el nivel de limpieza, higiene y salubridad adecuado.	1	2	3	4	5
2	El entorno físico y de espacio es el adecuado para realizar su trabajo.	1	2	3	4	5
3	El mobiliario de la agencia es confortable.	1	2	3	4	5
4	La temperatura ambiental de su lugar de trabajo es favorable.	1	2	3	4	5
5	La agencia cuenta con letreros informativos para en caso de emergencias.	1	2	3	4	5
6	La agencia cuenta con un botiquín para casos de emergencias.	1	2	3	4	5
7	El sistema de salud (Seguro complementario) privado es eficiente.	1	2	3	4	5
8	La agencia cuenta con sistemas de evacuación en caso de emergencias.	1	2	3	4	5
9	El sistema de control de asistencia y accesos a las áreas de la agencia es efectivo	1	2	3	4	5
10	En caso de emergencia sabes a quien comunicarte.	1	2	3	4	5
11	La agencia cuenta con manuales que expliquen los sistemas de seguridad e higiene laboral.	1	2	3	4	5