

**CONTENIDO Y ESTADO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO  
DE LOS FUNCIONARIOS DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS**

**SANDRA MILENA CARDOZO MARULANDA**

**ASESORA**

**LUZ ANGELA VASQUEZ G.**



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**MANIZALES 2016**

**DEDICATORIA**

*Este trabajo es el fruto de mi esfuerzo y dedicación.*

*Dedicado a la memoria de mi madre. Unidas por el amor.*

## Tabla de Contenido

RESUMEN .....	8
ABSTRACT .....	9
INTRODUCCION .....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
2.PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	14
3.OBJETIVOS .....	14
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
3. JUSTIFICACIÓN .....	15
4. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	16
5. MARCO CONCEPTUAL .....	24
5.2.1 <i>Definición y características</i> .....	24
5.2.2 <i>Características del contrato psicológico</i> .....	28
5.2.3 <i>Tipos de contrato psicológico</i> .....	31
5.2.3.1 <i>Transaccional:</i> .....	31
5.2.3.2 <i>Balanceado</i> .....	32
5.2.3.3 <i>Relacional</i> .....	32
5.2.3.4 <i>Transicional</i> .....	32
5.2.4 <i>Características de los tipos de contrato psicológico</i> .....	32
5.2.5 <i>Expectativas laborales del empleador</i> .....	34
5.2.6 <i>Expectativas Laborales del empleado</i> .....	35
5.2.7 <i>Proceso de formación del contrato psicológico</i> .....	36
5.2.8 <i>Creación del contrato psicológico</i> .....	37
5.2.9 <i>Violación al contrato psicológico</i> .....	39
5.2.10 <i>Factores que favorecen el desarrollo del contrato psicológico</i> .....	41
6. METODOLOGÍA.....	43
6.1 TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO .....	43
6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	43
6.3 INSTRUMENTOS .....	45
6.4 PROCEDIMIENTO .....	46
6.4.1 <i>Fase de preparación.</i> .....	46
6.4.2 <i>Fase de desarrollo.</i> .....	47
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	47
8. DISCUSIÓN .....	52
9. CONCLUSIONES .....	55
10. RECOMENDACIONES.....	56
11. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN.....	58

11.1 OBJETIVOS .....	58
11.1.1 <i>Objetivo General</i> .....	58
11.1.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	58
11.2 JUSTIFICACIÓN .....	59
11.3 MARCO CONCEPTUAL .....	60
11.3.1 CONFLICTO.....	60
11.4.1 FACTORES QUE INTERVIENEN EN LOS CONFLICTOS.....	61
11.4.1.1 <i>La comunicación</i> .....	62
11.4.1.2 <i>Autoestima</i> .....	62
11.4.1.3 <i>Cooperación</i> .....	62
11.4.1.4 <i>Toma de decisiones</i> .....	63
11.4.1.5 <i>Manejo de poder</i> .....	63
12. PROPUESTA METODOLÓGICA .....	63
12.1 ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS .....	64
13. CRONOGRAMA.....	74
14. PRESUPUESTO .....	75
15. BIBLIOGRAFÍA .....	76
16. ANEXOS .....	79

### Lista de tablas

Tabla 1. Principales contribuciones a la definición del contrato psicológico.....	25
Tabla 2. Fuentes de información.....	39
Tabla 3. Violaciones del contrato psicológico.....	40
Tabla 4. Características sociodemográficas de la muestra.....	44
Tabla 5. Definición de variables abordadas por el instrumento.....	46
Tabla 6. Estadísticos descriptivos de las variables. ....	47
Tabla 7. Justicia: porcentaje por opción de respuesta.....	48
Tabla 8. Confianza: porcentaje por opción de respuestas.....	49
Tabla 9. Cumplimiento: porcentaje por opción de respuestas .....	50
Tabla 10. Obligaciones del empleador: porcentaje por opción de respuestas .....	50
Tabla 11. Obligaciones del empleado: porcentaje por opción de respuestas.....	51
Tabla 13. Análisis de varianza.....	52
Tabla 16. Actividades por fases.....	66
Tabla 17. Ficha técnica de Actividad 1.....	67
Tabla 18. Ficha técnica de Actividad 2.....	68
Tabla 19. Ficha técnica de Actividad 3.....	69
Tabla 20. Ficha técnica de Actividad 4.....	69
Tabla 21. Ficha técnica de Actividad 5.....	70
Tabla 22. Ficha técnica de Actividad 6.....	71
Tabla 23. Ficha técnica de Actividad 7.....	72
Tabla 24. Ficha técnica de Actividad 8.....	73

## Lista de figuras

Figura 1 Características del contrato psicológico .....	30
Figura 2. Factores que inciden en el desarrollo del contrato psicológico .....	42
Figura 3. Tópicos conceptuales del conflicto .....	61
Figura 4. Tópicos conceptuales que intervienen en el conflicto .....	61
Figura 5. Pasos para tener en cuenta en el desarrollo de las actividades .....	65

## Resumen

El objetivo de este estudio radicó en describir el estado y contenido del contrato psicológico en los funcionarios de la Gobernación de Caldas. En esta investigación participaron 205 personas con diferentes modalidades de contratación (carrera administrativa, provisionalidad y prestación de servicios). Para esto se utilizó un cuestionario estandarizado que dio cuenta de las subvariables que componen el contrato psicológico: confianza, justicia, cumplimiento al trato, obligaciones tanto del empleado como del empleador.

Grosso modo, esta investigación reveló que la mayoría de los participantes tienen una percepción positiva respecto al contenido y el estado del contrato psicológico, por lo que confían en la organización, sienten que es justa, que cumple los tratos y sus obligaciones. No obstante, es necesario que la empresa construya un proyecto de intervención mediante el cual fortalezca la percepción positiva por parte de los empleados hacia la organización.

**Abstract**

The aim of this study lay in describing the status and content of the psychological contract officials of the Government of Caldas. This research involved 205 people with different types of employment contract (administrative career, tentativeness and services). Trust, fairness, adherence to treatment obligations of both the employee and employer: For this, a standardized questionnaire that realized the subvariables that make up the psychological contract was used.

Roughly speaking, this research revealed that most participants have a positive perception of the content and state of the psychological contract, so that trust in the organization feel it is fair that meets the treatment and their obligations. However, it is necessary for the company to build an intervention project through which strengthen the positive perception by employees to the organization.

## INTRODUCCION

La presente propuesta de investigación responde a los postulados del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), para el cual el bienestar laboral, por su relación con la productividad, es parte fundamental de la gerencia de recursos humanos. En este sentido, las políticas laborales que incentiven el bienestar en los trabajadores son esenciales en la consecución de los objetivos de la organización. De igual forma, establecer cuáles son las expectativas de los empleados a cerca de su trabajo y la recompensa, permite que la interacción entre el funcionario y la organización sea óptima. En resumen, la organización espera que el empleado desempeñe adecuadamente sus tareas y este que la organización le brinde seguridad y status.

De acuerdo con lo anterior, se busca conocer y establecer las características del contrato psicológico –que se crea desde el primer contacto entre el empleador y empleado– en los funcionarios de la Gobernación de Caldas. Grosso modo, el contrato psicológico es un acuerdo implícito que contiene un conjunto de expectativas sobre los derechos y obligaciones de la organización con el empleado y viceversa (Desiderio, 2013). Se suma que no es un documento legal, sino un acumulado de expectativas mutuas que condicionan el comportamiento de las partes según sientan que el contrato laboral se cumpla o no.

Este proyecto, en definitiva, se dirige hacia la indagación del contrato psicológico de los funcionarios de la Gobernación de Caldas de acuerdo con su tipo de vinculación. Esto posibilitó evidenciar la percepción de los empleados sobre si sus condiciones laborales son justas, sobre la



confianza entre el empleado y el empleador y sobre el nivel de compromiso en el cumplimiento de expectativas por ambas partes.

*La formulación del anteproyecto* se realiza siguiendo los lineamientos y técnicas de investigación aportadas por los docentes de la especialización de Gerencia de Talento Humano de la Universidad de Manizales. En un segundo momento se hizo una *revisión bibliográfica*, en la búsqueda de investigaciones científicas y literarias que brindaran conocimiento acerca del concepto del contrato psicológico, sus antecedentes y su influencia en la conducta del empleado en el ámbito laboral, además se inició el *trabajo de campo*, etapa donde se efectuó la recopilación de la información a través de un cuestionario compuesto por 30 ítems, el cual fue aplicado en la Gobernación de Caldas, de manera voluntaria y en horario laboral, de acuerdo con los criterios establecidos por la academia y por último se efectuó el *análisis de la información y conclusiones*, en las que se brindaron los parámetros para exponer una propuesta de intervención que mitigue los efectos negativos por crisis en el contrato laboral psicológico al interior de la organización.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La formulación del contrato psicológico inicia desde el primer contacto del empleado con la empresa, es decir, desde el proceso de selección, pasando por la inducción, el entrenamiento básico y la socialización de las normas y valores principales de la organización. Cuando la persona es vinculada laboralmente a la empresa se establece una relación entre empleado y empleador que no se limita a acuerdos de tipo legal (funciones, compromisos, salario, etc.) ya que hay otro tipo de contrato, de carácter psicológico, que abarca las expectativas de cada una de las partes.

En la actualidad, el concepto de contrato psicológico ha tomado fuerza, y cada vez son más las organizaciones que se preocupan por ese tipo de acuerdos no explícitos y de carácter subjetivo. De manera que determinar el estado y contenido del contrato psicológico se ha convertido en un objeto de estudio importante para las empresas debido a su vínculo con variables como satisfacción y bienestar laboral, que influyen directamente en la eficiencia y productividad del empleado. De ahí que las organizaciones busquen establecer políticas de recursos humanos encaminadas a mejorar la calidad de vida laboral de sus trabajadores.

Por consiguiente, investigar el estado y contenido del contrato psicológico de los funcionarios de la Gobernación de Caldas, permitirá mostrar cuáles son las percepciones de los trabajadores frente a lo que recibe de su empleador, cómo se sienten en el entorno laboral en el que se desenvuelven y cuáles son sus expectativas a futuro. Todo esto para que la organización tenga la información suficiente para formular acciones que eleven los niveles de satisfacción, eficacia y productividad entre los equipos de trabajo, que se verán reflejados en la prestación y calidad del

servicio a la comunidad (Gracia, 2006). En pocas palabras, un estado del contrato psicológico óptimo mejorará la satisfacción y desempeño laboral de los trabajadores y, por ende, la organización se beneficiará.

Entonces, teniendo en cuenta que el contrato psicológico influye en aspectos importantes de la organización –logro de objetivo y metas, relaciones interpersonales armónicas, clima organizacional agradable, etc.– es necesario determinar las expectativas y definir claramente cuál es el contenido y estado real del contrato psicológico para hacer explícitas las suposiciones y expectativas de ambas partes.

Siguiendo a Schein (1982), el contrato psicológico es el conjunto de expectativas no escritas que intervienen en el comportamiento de los sujetos y determinan sus obligaciones y derechos en la organización. Pese a que es implícito y no está escrito, la violación de aspectos que componen el contrato psicológico conducen a la desilusión del funcionario, por no tener lo que se esperaba en términos de trabajo y recompensas, provocando la pérdida de confianza en la alta dirección y la labor del sujeto que está decepcionado.

La Gobernación de Caldas no es ajena a esta situación. Es por esto que es necesario que la alta dirección se preocupe por la creación de condiciones adecuadas que permitan a los funcionarios interiorizar un buen contrato psicológico, en el que ambas partes armonicen sus intereses y expectativas. Hay que tener en cuenta que el contrato psicológico hace referencia a la forma que los servidores públicos (en este caso) perciben su ambiente de trabajo. Dicha percepción influye su comportamiento dentro en entidad, con los clientes y, en general, con la comunidad.

Este proyecto, por lo tanto, busca establecer el estado del contrato psicológico de los funcionarios de la Gobernación de Caldas, con el fin de que, posteriormente, la organización formule políticas que ajusten los intereses de los empleados con los suyos. Si se logra un sentimiento de reciprocidad y satisfacción de las expectativas, por lo menos en su mayoría, se tendrá una mejor calidad de vida laboral y una relación adecuada entre la empresa y sus funcionarios

## **2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es el estado y contenido del contrato psicológico en los funcionarios de la Gobernación de Caldas?

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo General**

- Describir el estado y contenido del contrato psicológico de los funcionarios de la Gobernación de Caldas.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar características del estado del contrato psicológico relacionadas con la justicia, cumplimiento y confianza, de los funcionarios de la Gobernación de Caldas.

- Identificar características del contenido del contrato psicológico relacionadas con las obligaciones del empleador y las obligaciones del empleado, de los funcionarios de la Gobernación de Caldas.
- Comparar características del estado y contenido del contrato psicológico, según el tipo de contratación de los funcionarios de la Gobernación de Caldas.
- Diseñar una estrategia de intervención pertinente con los hallazgos obtenidos en el estudio teniendo en cuenta el campo de actuación de la Gerencia del Talento Humano.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

El contrato psicológico es un tema que en los últimos años ha ganado importancia en el ámbito laboral. Por ende, el presente proyecto surge del interés por conocer el contenido y estado del contrato psicológico de los funcionarios de la Gobernación de Caldas, y busca describir las percepciones que se han creado tanto en el empleado como en el empleador después de la vinculación laboral inicial.

A medida que cambian las necesidades de la organización y de las personas, se construye y se transforma el contrato psicológico, convirtiéndose en un poderoso determinante de la conducta al interior de las organizaciones, aunque, como ya se dijo, no es un contrato de naturaleza escrita. Cada persona construye su propio contrato psicológico, el cual está abierto a múltiples interpretaciones por las partes involucradas y está sujeto a las percepciones y experiencias

individuales. Esta diferencia en los puntos de vista puede concluir en discrepancias entre el empleado y el empleador, que afecten el clima organizacional y el logro de los objetivos propuestos en el plan de desarrollo.

El presente proyecto de investigación permite que el campo de la gerencia del talento humano amplíe sus fuentes de información sobre la temática en entidades del sector público, aportando a la reflexión –específicamente lo relacionado con la integración y ajuste de expectativas– elementos que fortalezcan las políticas de las organizaciones en pro del bienestar de sus empleados. Además, es un trabajo novedoso para la Gobernación de Caldas, ya que si bien se han realizado investigaciones asociadas a la satisfacción laboral y calidad de vida, no se ha hecho un estudio que abarque el contrato psicológico como variable principal. En consecuencia, los hallazgos tendrán un impacto práctico en la medida que posibilitarán formular políticas con conocimiento de causa que mejoren la satisfacción de las expectativas de sus empleados, y un impacto teórico en la medida que los hallazgos nutran a otros estudios y amplíen el conocimiento sobre el tema.

#### **4. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Para esta investigación se tomó como referencia un estudio realizado por Carla De Sousa en la ciudad de Caracas en el año 2005, denominado *Estudio comparativo del contrato psicológico en empleados temporales y permanentes*. Dicha indagación surge de la inquietud del investigador por conocer sobre el elemento implícito de la relación laboral conocido como contrato psicológico. El objetivo principal de esta labor fue determinar las posibles diferencias en el tipo

de contrato psicológico que prevalece entre empleados con distinta relación laboral, de tres empresas ubicadas en la zona metropolitana de Caracas. El tipo de investigación que se utilizó para este estudio fue descriptivo. El diseño de investigación aplicado fue el *no experimental-transaccional*, ya que los datos se tomaron de la realidad y se captaron al mismo tiempo. De acuerdo con uno de los hallazgos de este estudio, logró determinarse que los trabajadores temporales no se encuentran en su contrato de preferencia, no prevalece ningún tipo de contrato psicológico en cuanto a las obligaciones del empleador; en el caso de las obligaciones del trabajador, se concluyó que el contrato psicológico que prevalece es el balanceado, lo que indica “que la compensación del empleado está basada en su desempeño y su nivel de contribución a la organización” (Loreto, 2005,p.55).

De igual manera, otros resultados evidenciaron que los trabajadores temporales prefirieron tener un contrato temporal, ya que no encuentran otra opción de empleo; además, están dispuestos a aceptar un contrato permanente si les es ofrecido, de lo que se puede deducir que las organizaciones en que prevalece el contrato temporal pueden verse afectadas por deserción laboral, en la medida que el empleado encuentre empleo fijo en otro establecimiento que le garantice tranquilidad y seguridad.

Con esta investigación surge la necesidad de plantear ciertos sondeos al interior de las organizaciones que permitan apropiarse de las percepciones frente al contrato no escrito de los empleados temporales. Lo anterior con el objetivo de no tener que enfrentar altos índices de deserción laboral, donde la empresa se vea obligada a iniciar nuevos procesos de reclutamiento.

Un segundo estudio fue realizado en Valencia, España, por Gracia, Silla, Peiro y Fortes (2006), titulado *El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados*. En una muestra de 385 empleados de distintas empresas españolas, esta investigación perseguía un doble objetivo: por una parte, trataba de determinar en qué medida el estado del contrato psicológico era un constructo de utilidad, más allá de la relevancia de su contenido, y por otra buscaba estudiar si la confianza y la justicia, añadían poder explicativo a la variable cumplimiento. (Gracia...et al. 2006)

Estos autores encontraron que cuanto mejor es el estado del contrato psicológico, mayor es la satisfacción con la vida, el bienestar psicológico y menor el conflicto trabajo–familia, lo que podría confirmar que las personas satisfechas en el entorno laboral reflejan dicha satisfacción en todos contextos en que se desenvuelven. Concretamente, los resultados ponen de manifiesto la necesidad que considerar estudios no solo del contenido del contrato psicológico, sino también del estado del mismo.

En este sentido, se puede concluir que realizar investigaciones que determinen actitudes, comportamientos y la salud psicológica de las personas permite dar respuesta a muchas de las formas de actuar de los empleados al interior de la organización. De esta manera se consigue fortalecer las falencias identificadas en los resultados del análisis llevado a cabo.

Además, se tomó como referencia el estudio realizado por D. Roberto Diez García, del año 2015, llamado *Análisis del Contrato Psicológico*, en el cual el autor pretendió ahondar en el concepto de contrato psicológico como elemento clave en la parte no escrita de los contratos de trabajo. Con el fin de obtener la información, se realizó estudio de caso mediante el diligenciamiento de



un cuestionario con preguntas sobre las percepciones en determinados aspectos de la relación laboral, interconectados con los factores determinantes del contrato psicológico. De acuerdo con Díez García (2015), el contrato psicológico es un proceso social formado por un conjunto de expectativas y obligaciones mutuas percibidas por los individuos y las organizaciones acerca de lo que ambos esperan dar y recibir a cambio mientras dure la relación laboral.

Uno de los aspectos a analizar respecto de esta investigación es los distintos tipos de contrato psicológico, clasificándolos en relacional y transaccional. Así, se concluyó que los empleados con características transaccionales tienen menor lealtad hacia la empresa y están motivados en gran parte por recompensas materiales, lo que podría indicar que el mejor método para influir en la motivación de los empleados es el diseño de políticas de incentivación en torno al rendimiento laboral. Otro de los resultados obtenidos sirvió para corroborar la importancia de factores como la transmisión de expectativas realistas a los empleados, para el mantenimiento y desarrollo de sus contratos psicológicos. Debido a esta circunstancia los empleadores deben comunicar de forma clara y realista las condiciones y funciones de cada puesto de trabajo con el fin de no sobrevalorar las expectativas de los miembros de la organización, y de tal forma evitar sentimientos de frustración o pérdida de lealtad hacia la organización. Lo anterior afecta la consecución de objetivos.

En cuarto lugar, en el año 2014, Gloria Amparo Gómez López realizó la investigación *Relación entre la satisfacción laboral, el contrato psicológico, el tipo de vinculación y la antigüedad en docentes de una universidad privada* en la Universidad Católica de Colombia. El objetivo central de este estudio era establecer la relación entre la satisfacción laboral, el contrato psicológico, el

tipo de vinculación y la antigüedad en el grupo de docentes de una universidad privada ubicada en la ciudad de Bogotá. La investigación fue de tipo descriptivo, con diseño no experimental; la muestra estuvo conformada por 113 docentes de la facultad de ingeniería. Los resultados obtenidos manifiestan que la vinculación laboral no afecta el contrato psicológico, por lo tanto el tipo de vinculación laboral no hace que el trabajador difiera de los compromisos percibidos por la empresa en cuanto al cumplimiento de sus labores y compromiso ético.

De esta forma, se da a entender que no importa si el empleado está vinculado a la empresa de manera temporal o permanente; por el contrario, lo verdaderamente importante es la claridad en las condiciones laborales. De acuerdo con lo propuesto por Gómez López (2014), es imperante que las empresas consideren el contrato psicológico como un factor relevante, inclusive más que el contrato laboral escrito; por consiguiente es necesario establecer con claridad las condiciones laborales con el empleado.

A nivel nacional también se tuvo en cuenta un estudio elaborado por Mónica García Rubiano y Carlos Forero Aponte en el año 2015, en la ciudad de Bogotá, designado *Contrato Psicológico y cambio organizacional en una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia*. Los autores buscaban determinar la relación entre el contrato psicológico y la disposición al cambio organizacional en los empleados, en una muestra de 100 personas, con participación voluntaria. Con el análisis se concluyó que el personal de dicha empresa manifiesta una disposición de favorabilidad frente al cambio organizacional. La autora afirmó que “los cambios organizacionales tienen un impacto en el contrato psicológico, ya que estos pueden afectar lo que puede ofrecer la organización a los empleados” (García , 2015, p.25),

especialmente en aspectos relaciones con recompensas y ascensos. Esta investigación también permitió demostrar que existe una correlación entre las variables cambio y contrato psicológico, concluyendo que los empleados de esta empresa revelan una disposición de favorabilidad y flexibilidad frente a los cambios organizacionales y que, además de esto, responden asertivamente a nuevos retos.

En el contexto local se encontró una investigación efectuada en el año 2013 en la Universidad Católica de Pereira, a cargo de Giraldo, Peláez y Valencia, con el nombre de *El contrato psicológico y su relación con el bienestar laboral*. Esta propuesta pretendió abordar la temática del contrato psicológico en trabajadores con contrato a término fijo, y comprender la relación entre las prácticas y la vinculación laboral. Para obtener los resultados se utilizó un método cualitativo orientado a profundizar grandes volúmenes de datos, que permitiera analizar el fenómeno social a partir de sus rasgos determinantes, enmarcado por las creencias y expectativas de los empleados. Se contó con una muestra de 7 personas de género femenino pertenecientes a una empresa de vigilancia de la ciudad de Pereira; seis de ellas con cargo de vigilancia y una administrativa. El rango de edad se localizaba entre 30 y 40 años. El instrumento utilizado en esta investigación fue elaboración propia de las investigadoras, a partir de una guía de entrevista semi-estructurada con un total de 27 preguntas, que constaba de dos secciones: la primera examinaba el contrato psicológico de los empleados y la segunda el bienestar social laboral en la organización.

Los hallazgos en cuanto a clima organizacional advirtieron que las trabajadoras de esta empresa coinciden en que las condiciones y dotaciones, ofrecidas por la organización, para trabajar son

cómodas y eficientes. Frente a planes de incentivos se destaca el éxito de la premiación mensual a la guarda que mejor se haya desempeñado (*guarda de seguridad del mes*); adicionalmente, se celebra el cumpleaños de las trabajadoras y se brinda la oportunidad de tomar el día libre. Giraldo Hernández (2013), refiere que los incentivos, aunque no siempre sean de remuneración económica, hacen que el empleado se sienta a gusto con la labor que desempeña y que, a la vez, sean más eficaces y eficientes. Sin duda alguna las investigaciones vinculadas con las buenas prácticas de bienestar laboral y la repercusión de éstas en el contrato psicológico permiten medir el nivel de las expectativas laborales, por ejemplo, si han sido o no satisfechas de acuerdo con las necesidades del empleado, y de qué manera influyen en el ambiente de trabajo.

Schein (1982) expuso que el contrato psicológico es un proceso continuo de negociación y renegociación entre el empleado y el empleador, lo que permite pensar que las prácticas de bienestar laboral pueden ser reevaluadas y ajustadas constantemente de acuerdo con lo que el empleado realmente espera y necesita de la organización.

Por último, se tuvo en cuenta un artículo de investigación científica y tecnológica, realizado por Torres, Santa y Bonilla en la Universidad del Valle en 2014, llamado *Caracterización del contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una organización del sector bancario*. Este estudio estuvo caracterizado por seguir un diseño flexible, de caso, con un enfoque cualitativo. La información se recolectó de forma transversal, en un único momento, y se indagó acerca de los puntos de vista de los participantes sobre su propio trabajo. Fue realizado a diez (10) empleados que se desempeñaban como cajeros en dos sucursales del mismo banco; cinco de ellos llevaban 25 años vinculados a la organización, los otros cinco tan sólo 6 años. Para

la recopilación de la información se utilizó un modelo de entrevista semi-estructurada, abordando tópicos acerca de las creencias y expectativas que los empleados tienen sobre la organización y su trabajo. De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a los empleados *antiguos* y *recientes* se concluyó que los primeros responden negativamente a realizar actividades diferentes a las que exige su cargo, en contraste con los empleados recientes, quienes consideran que están dispuestos a cumplir con las demandas del banco respecto de otro tipo de labores conferidas.

En lo referente a la estabilidad laboral, los empleados antiguos mencionan la importancia del cumplimiento de sus deberes, responsabilidades y compromisos como modo de salvaguardar la permanencia en el banco y dar ejemplo a los demás empleados. De manera similar, los empleados jóvenes, a pesar de ideas tener individualistas de crecimiento profesional, anhelan tener estabilidad y continuidad dentro de la organización. Otro aspecto digno de mención es que tanto el empleado antiguo como el nuevo expresa un reconocimiento y un sentimiento de agradecimiento en lo que comprende las compensaciones recibidas por parte del banco en términos salariales y de incentivos. En este sentido, para los empleados, las expectativas sobre compensación han sido cumplidas.

Análogamente, Vesga (2011), citado por Torres Oviedo (2014), sugiere que la construcción de las expectativas de contratos psicológicos inicia con el reclutamiento y se va formando de acuerdo con las obligaciones del empleador: si se ven cumplidas o no. Los empleados crean su propio contrato psicológico cuando inicia su labor, y se muestran dispuestos y complacientes ante la realización de sus funciones en la medida que empiezan a cuestionar si lo recibido es

justo y si su confianza ha sido o no traicionada. Es allí donde se afianza su rol o se comienza a pensar en una posible desvinculación de la empresa.

Finalmente, estos estudios e investigaciones formales sobre el contrato psicológico facilitan la identificación de los vínculos psicológicos construidos a lo largo de un contrato laboral entre las personas y las organizaciones. Con el fin de que los encargados del área de gestión humana tengan una clara visión para implementar procesos que conduzcan a mejorar las condiciones en el desempeño laboral y la calidad de vida en el trabajo.

## **5. MARCO CONCEPTUAL**

En la presente recopilación teórica se analiza qué es el *contrato psicológico* y cuál es su importancia en el contexto laboral. Por contexto laboral se entiende la cultura informal de las organizaciones, la cual está formada por el conjunto de expectativas, obligaciones y promesas futuras que se forman en las relaciones laborales entre trabajadores.

### **5.2.1 Definición y características**

La noción del contrato psicológico comprende, por un lado, la variedad de expectativas que el sujeto tiene de la organización y a su vez, las expectativas de la organización sobre el sujeto; y, por el otro, los derechos, privilegios y obligaciones entre los trabajadores y la empresa. Respecto a las expectativas, estas no se escriben formalmente en el contrato legal, aunque influyen la conducta y eficiencia del empleado en la empresa.

Las organizaciones de hoy reflejan diversidad de estructuras que cambian con el paso del tiempo, cambios que se manifiestan en las relaciones entre los empleados y la empresa, donde los líderes buscan alinear las necesidades de ambas partes. En este contexto, el contrato psicológico se señala como un importante elemento para comprender las relaciones, actitudes y comportamientos de los sujetos hacia su trabajo.

En síntesis, el contrato psicológico se refiere al conjunto de creencias y expectativas acerca de los compromisos y obligaciones percibidas en una relación laboral, más allá de los acuerdos formales manifiestos (Desiderio, 2013). De manera que este tipo de contrato se fundamenta en un conjunto de promesas –implícitas y explícitas– y de informaciones que ambas partes intercambian en los primeros momentos de su relación, verbigracia, en los procesos de inducción, entrenamiento básico y aprendizaje de las normas y valores principales de la institución a la que van pertenecer.

Además, el contrato psicológico, que alude a lo que cada parte espera dar y recibir, está implícito entre el individuo y la organización. Se puede decir que es un modelo mental flexible que las sujetos desarrollan y ajustan en la medida que sus relaciones se desarrollan. (Hernández, 2013).

**Tabla 1. Principales contribuciones a la definición del contrato psicológico**

Autores	Definición
Barnard (1938)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación laboral como un intercambio</li> <li>• Participación continua del empleado en función de recompensas</li> <li>• Mayor importancia al papel del directivo que al del empleado</li> <li>• Equilibrio organizativo únicamente en un sistema de cooperación</li> </ul>

March de simón (1958)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junto con Bernard (1938) fueron los primeros en concebir la relación laboral como un intercambio</li> <li>• Afirmaban que la contribución de los empleados debe ser lo suficientemente elevada como para justificar sus recompensas y generar incentivos para la organización.</li> </ul>
Menninger (1958)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traslado el concepto de contrato psicológico fuera del contexto del lugar de trabajo</li> <li>• Afirmaba que la relación existente entre empresa y trabajador no era reciproca</li> <li>• La relación está basada en la satisfacción que es sinónimo de las expectativas</li> <li>• El contrato psicológico implica un intercambio interpersonal entre ambas partes.</li> </ul>
Argyris (1960)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato psicológico basado en la atmosfera de la cultura informal del empleado</li> <li>• Obligaciones mutuas y relación de intercambio reciproca</li> <li>• Producción optima bajo el liderazgo pasivo</li> </ul>
Levinson (1962)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en la comprensión de la perspectiva, tanto del empleado como del supervisor</li> <li>• Obligaciones mutuas y contrato psicológico basado en una serie expectativas</li> </ul>
Schein (1965)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorga mayor importancia a la perspectiva de la organización en el contrato psicológico</li> <li>• El contrato psicológico se encuentra en una evolución y renegociación continua</li> </ul>
Kotter (1973)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuanto más coincidan las expectativas entre empleado y organización</li> <li>• Expectativas mutuas basadas en la relación del empleo de empleado-organización</li> </ul>
Rousseau (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creencia y percepción individual</li> <li>• Acuerdo de intercambio reciproco</li> <li>• Sugiere la violación de los mecanismos que conectan el contrato psicológico, entre la contribución de los trabajadores y los estímulos proporcionados por la organización</li> </ul>
Schermerhorn (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas de los individuos de las relaciones que estos tienen con la organización y su funcionamiento</li> <li>• Equilibrio entre las recompensas recibidas por los individuos como contrapartida a su contribución en la organización</li> </ul>

*Fuente: García, 2015*

De acuerdo con las definiciones expuestas en el cuadro anterior, el contrato psicológico se desarrolla en el marco de las relaciones interpersonales entre las partes. Cada una cuenta con



intereses y objetivos comunes y diferentes que generan que posean una serie de expectativas y promesas particulares.

Esta relación se caracteriza por ser subjetiva, implícita, recíproca y basada en la fiabilidad y aceptación de cada una de las partes. También son de carácter cambiante, debido a que su éxito depende de la continua renegociación y adaptación a las distintas situaciones que el entorno demanda.

En este sentido, un óptimo contrato psicológico depende del mantenimiento de la confianza y la aceptación de las partes. Esto hace que sea necesario la negociación permanente de los términos del contrato con el propósito de transformar las necesidades y expectativas de los empleados y de la organización según el contexto laboral (Desiderio, 2013).

En la actualidad el concepto de *contrato psicológico* –que ha evolucionado con el paso del tiempo y los cambios que han sufrido las organizaciones– cuenta con una visión más amplia, compleja y realista de ese tipo de contrato, respecto a perspectivas pasadas, que tiene en cuenta los aspectos económicos y las mutaciones en las relaciones laborales, las cuales, en los últimos años, se caracterizan por ser inestables (García, 2015). Por lo tanto, es menester conocer de manera más profunda el contrato psicológico, en la que las distintas partes implicadas realizan múltiples interpretaciones que están influenciadas por sus propias percepciones, factores situacionales o experiencias personales.

### **5.2.2 Características del contrato psicológico**

Como se dijo anteriormente, el establecimiento del contrato psicológico comienza desde el primer contacto entre empleador y empleado. (Desiderio, 2013). En el reclutamiento y selección, por ende, empieza la primera etapa de la relación. Allí el empleado y el empleador crean una imagen del otro y de sus propias expectativas, las que se desarrollan según se presente la vida en el trabajo. Por consiguiente, de la iniciación y del diseño del contrato psicológico surgen las expectativas entre lo requerido y esperado, tanto por la organización como por las personas, teniendo como resultado la construcción del estado y contenido del contrato psicológico. En dicho estado se encuentran las promesas y obligaciones de ambas partes. Si son justas o no, o si se cumplen o se incumplen, influyen en la confianza de los trabajadores y la organización que favorecen o desfavorecen la relación laboral (Desiderio, 2013).

Para que el estado psicológico del contrato se fundamente en la confianza y la verdad es menester que el empleador, en el proceso de reclutamiento, manifieste a su futuro empleado la real situación de la organización, admita la incertidumbre y las áreas oscuras, si existen, con el propósito que el empleado no establezca expectativas inviables de su futuro al interior de la institución. Así, la perspectiva que cada persona se forma, crea apreciaciones sobre su labor y significa su trabajo, por lo que el aprendizaje subjetivo que acompaña la vida profesional, que influye en el comportamiento individual al interior de la organización, tiene consecuencias negativas o positivas, dependiendo de las condiciones que se presenten, en la carrera laboral futura.

Cabe mencionar que estos interrogantes, planteados tanto por empleado como por el empleador, son implícitos, pues, aunque cumplen una función importante, no se escriben en ninguna parte. Por consiguiente, si alguna de las partes no cumple con las expectativas, el problema llevará a la desmotivación, rotación de personal, falta de progreso o finalización del empleo (Schein, 1982).

Para que esto no suceda es necesario que la organización cuente con una comunicación abierta y asertiva, en la que no se permita desarrollar falsas expectativas mediante falsas promesas.

Autores como Guest y Conway citados por Gracia (2006), plantean que el estado del contrato psicológico involucra tres elementos: la entrega o cumplimiento del trato, la confianza y la justicia.

*La entrega o cumplimiento del contrato* es el antecedente de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la propensión al abandono, entre otras. El papel de este elemento para explicar las actitudes y comportamientos de los empleados va más allá del desempeñado por el contenido del contrato psicológico (Desiderio, 2013). En el proceso de la carrera, este aspecto se analiza desde dos perspectivas: la de la persona cuando ingresa a una empresa y la de la organización, en la que se desarrolla un propio esquema de vida laboral desde que la persona empieza a enrolarse y a determinar la manera de funcionar al interior de la organización.

Según Edgar Schein, el contrato psicológico es un proceso de negociación y renegociación continuo entre el empleado y el empleador. También está enmarcado en un ámbito implícito, basado en suposiciones a futuro, que van cambiando a medida que se transforman las situaciones y las necesidades del personal y, además, varias dimensiones y características (Schein, 1982).

**Figura1. Características del contrato psicológico**



*Fuente: elaboración propia a partir de (García, 2015)*

**Las características del contrato psicológico según Desiderio (2013)**

**Selección voluntaria:** los contratos psicológicos motivan a las personas para que cumplan sus compromisos porque se basan en el intercambio de promesas en las cuales el individuo ha participado y escogido libremente.

**Creencia en el acuerdo mutuo:** las personas actúan de manera subjetiva sin tener en cuenta la realidad de su entorno.

**No es Completo:** con las excepciones de transacciones a corto plazo, caracterizadas por ser limitadas, los contratos psicológicos tienden a ser incompletos y a cambiar para llegar a ser más elaborados sobre el curso de la relación del empleo.

**Se crea por múltiples fuentes:** la manera como los trabajadores interpretan sus contratos psicológicos con sus empleadores, es formada por diferentes fuentes de información, entre las cuales se encuentran la alta gerencia, representantes de recursos humanos y el jefe inmediato (este último envía constantemente señales sobre los términos del contrato psicológico de los individuos). Los compañeros de trabajo también proporcionan información que las personas utilizan para determinar lo que se debe al empleador y viceversa.

### **5.2.3 Tipos de contrato psicológico**

Con el objetivo de estudiar el contrato psicológico y establecer cuáles son las obligaciones entre los empleados y la organización, ayuda fijar las categorías o tipos de contratos que surgen en la relación laboral. Estos pueden ser dispuestos a lo largo del proceso de las actividades.

A continuación se presenta la tipología de contrato psicológico planteada por Denise Rousseau citada por Desiderio (2013):

#### *5.2.3.1 Transaccional:*

Acuerdo de empleo basado en una relación a corto plazo y fundamentado principalmente en el intercambio económico. Aquí se imponen responsabilidades específicas y el nivel de involucramiento del empleado con la organización es mínimo.

### 5.2.3.2 *Balanceado:*

Acuerdo de empleo condicionado al éxito económico de la organización y a las oportunidades del empleado para desarrollar ventajas estratégicas de carrera. Tanto el empleado como el empleador contribuyen arduamente al aprendizaje y desarrollo de las partes. La compensación del empleado está basada en su desempeño y su nivel de contribución a la organización.

### 5.2.3.3 *Relacional:*

Acuerdo de empleo basado en una relación a largo plazo y fundamentado en la lealtad y confianza de ambas partes. Las recompensas están vagamente ligadas al desempeño.

### 5.2.3.4 *Transicional:*

Aun cuando no es un tipo de contrato psicológico, es una transición basada en un estado cognitivo en el que se reflejan las consecuencias de cambios y transiciones organizacionales que son opuestos a un acuerdo previo de empleo.

## 5.2.4 Características de los tipos de contrato psicológico

### Empleados

#### CONTRATO TRANSACCIONAL

#### Características.

- Poca o ninguna lealtad
- Flexibilidad
- Pocas intenciones de estar con la organización por un periodo de tiempo determinado.
- Empleos inestables
- Pocos deseos de tomar responsabilidades adicionales
- Sistemas de recompensas a corto plazo

#### Características.

- Alta lealtad de la organización
- Empleados dependientes de la organización
- Empleo estable
- Intenciones grandes de permanecer en la organización
- Miembros de la organización altamente socializado
- Deseo de comprometerse con la organización

**CONTRATO RELACIONAL**

## Características.

- Grandes aportes de desarrollo
- Empleados que dependen del apoyo de sus compañeros de trabajo
- Altos compromisos de la organización
- Alto nivel de contribución

**CONTRATO BALANCEADO**

## Características.

- Los fenómenos de la relación con el empleado son de difícil interpretación
- Relativo intento de permanecer en la organización
- Ausencia de compromiso de la organización con respecto al futuro del empleado
- Ambiente desmoralizante

**CONTRATO TRANSICIONAL**

## Características.

- Menos inversión de recursos en el desarrollo de los empleados
- Términos del contrato bien definidos
- Habilidad para crear fácilmente nuevos contratos
- Flexibilidad para responder antes los cambios del mercado
- Alta productividad
- Dificultad para comprometerse con el

**Empleadores****CONTRATO TRANSACCIONAL**

## Características.

- Relativa homogeneidad en los empleados
- Se utilizan recursos para el desarrollo de los empleados
- Bajo régimen de producción
- Dificultades para las nuevas demandas de aprendizaje
- Presenta diferentes culturas

**CONTRATO RELACIONAL**

### CONTRATO BALANCEADO

- Características.
- Cultura conducida a un continuo aprendizaje e innovación
  - Gran habilidad para influir en el comportamiento
  - Habilidad para renegociar los contratos existentes
  - La cultura organizacional como una ventaja competitiva

### CONTRATO TRANSICIONAL

- Características.
- La estrategia organizacional está en transición
  - Probablemente la organización se está moviendo hacia el contrato transaccional

*Fuente: elaboración propia adaptado (García R. D., 2015)*

#### 5.2.5 Expectativas laborales del empleador (Gómez, 2014):

**Puntualidad:** entendida como el compromiso que el empleado tiene con la organización.

**Limpieza:** valoración positiva por el empleado que cuida el aseo personal y de su ambiente laboral físico. La limpieza muestra orden en el trabajo, contribuye a causar una buena impresión a los clientes y reduce el riesgo de accidentes laborales.

**Lealtad:** compromiso moral por parte de los empleados con los fines de la organización y sus valores.

**Responsabilidad:** responsabilidad de los empleados para asumir cargos en los que los empleadores depositan su confianza.



**Honradez:** es un valor personal que los empleadores buscan en sus empleados. Cumple una función diferenciadora, en el sentido que permite renovar la confianza en los miembros más valiosos de la organización.

**Trabajo en equipo:** la organización debe ser, ante todo, un grupo que ejecuta acciones de manera coordinada. Por esto, es necesaria una división de trabajo, al interior del mismo, que permita superar las diferencias individuales y obtener mayores beneficios para el colectivo.

**Creatividad:** los empleadores esperan que los empleados aporten soluciones creativas.

**Valores organizacionales:** Existencia de valores comunes en el interior de la organización.

**Ahorro:** todo empleado debe ser ahorrativo, sea en organizaciones con fines de lucro o sin fines de lucro.

**Disciplina:** es indispensable para que los empleados mantengan el principio de autoridad en el grupo. La disciplina favorece el rendimiento en la producción de los empleados y es un medio de mantener al personal en el cumplimiento de sus funciones.

#### **5.2.6 Expectativas Laborales del empleado (Gómez, 2014):**

**Contenido laboral:** características de las tareas específicas de los empleados respecto a las de los demás. Asimismo permiten al trabajador desarrollar su creatividad, autonomía, responsabilidad y contribuye al crecimiento psicológico del individuo (Schein, 1982).

**Grupo laboral:** el grupo sirve para satisfacer necesidades de afiliación, actuar como elemento de apoyo e influir en los estándares de producción.

**Supervisión:** el liderazgo democrático o participativo permite desarrollar en los trabajadores mayor responsabilidad y creatividad en su desempeño.

**Nivel jerárquico:** trabajos de alto nivel son generalmente mejor pagados, menos repetitivos, dan más libertad de acción y exigen menos esfuerzo físico que los trabajos de nivel inferior. Por lo que el nivel jerárquico es el principal medio de un trabajador para poder alcanzar todas sus expectativas laborales.

**Ambiente físico laboral:** las condiciones estructurales y físicas del sitio de trabajo influyen positiva o negativamente en el desempeño del trabajador.

**Oportunidades de promoción:** noción que se tiene con relación a la empresa y los planes de carrera que tiene la misma.

**Salario:** mientras mayor ingreso económico, el empleado tendrá mayores posibilidades de satisfacer sus necesidades primarias y secundarias.

**Prestigio de la organización:** influye en las expectativas de las personas para satisfacer sus necesidades al ingresar a la misma.

Las expectativas abordadas moldean lo esperado de los participantes del vínculo laboral, empleado-empendedor. Por esto, si las expectativas se ven afectadas negativamente el contrato psicológico se quebranta.

### **5.2.7 Proceso de formación del contrato psicológico**

Para definir el proceso de formación de contrato psicológico se debe tener en cuenta su carácter subjetivo, esto es, las valoraciones que cada persona hace sobre los términos y condiciones del contrato. Este concepto varía según la situación. Depende del tipo de relación contractual, el tipo de agentes que formen la relación (personas y organización) y las expectativas y experiencias de cada persona. Para García (2015) el contrato psicológico, al tratarse de un proceso social influido por la comunicación directa e indirecta de una parte sobre la otra, genera distintas percepciones e

interpretaciones sobre los términos del contrato. Sin embargo, es posible establecer unas líneas generales de guía que posibiliten conocer este proceso, desde la creación del contrato psicológico, su mantenimiento y finalmente, en el caso que suceda, su ruptura.

### **5.2.8 Creación del contrato psicológico**

Aunque esta etapa pareciera comenzar con el reclutamiento y selección del personal, en realidad él se inicia cuando la organización ofrece un puesto. Desde este momento se está creando, de manera implícita, expectativas entre los posibles candidatos que serán parte de la empresa. García (2015) también afirma que los procesos de selección tienen un papel muy importante en el desarrollo de la construcción del contrato psicológico, ya que la empresa mediante su autopromoción atrae mayor número de candidatos según sus requerimientos.

Una vez seleccionados los candidatos se empiezan a formular las bases formales de la relación. Es en el contrato formal donde ambas partes acuerdan aspectos salariales, términos y condiciones del empleo, horarios, responsabilidades y obligaciones tanto del empleado como del empleador. No obstante, a pesar de concertar estos acuerdos, las expectativas, aun cuando no se formulen legalmente, tienen un rol importante en esta fase. Como las expectativas son diferentes en cada caso, el contrato psicológico se consolida en la medida que la relación laboral progresa.

En el progreso de las relaciones laborales el empleado asimilará paulatinamente información que proviene de sus compañeros y de la organización, conduciendo a confrontaciones entre las expectativas, puntos de vista e información proporcionada por sus compañeros y empleadores. Así, los factores externos, mensajes externos, entorno, experiencias previas, modelos sociales,

prácticas organizacionales, departamento de RRHH y cultura organizacional influyen en el desarrollo del contrato psicológico (García R. D., 2015).

Teniendo en cuenta lo anterior se afirma la existencia de un conjunto de procesos individuales y organizacionales que afectan la formación del contrato psicológico (Desiderio, 2013):

- ✓ Los mensajes explícitos y las señales son claves sociales de la organización.
- ✓ Interpretaciones individuales, predisposiciones y construcciones.

Factores Externos: Son los mensajes que la organización envía y las señales sociales que los compañeros de trabajo y los representantes de la empresa proporcionan a cada empleado. Estos factores están conformados por:

- ✓ Mensajes: Las organizaciones demuestran sus compromisos a través de programas que dan indicios de sus intenciones futuras.
- ✓ Señales sociales: Las señales sociales o claves son informaciones adquiridas por los grupos o compañeros de trabajo. Ellos proporcionan mensajes para la creación del contrato, llevan una presión social para el entendimiento de los términos y forman a los individuos sobre cómo interpretar las acciones de la organización.

En la siguiente tabla podemos observar las distintas fuentes de información de la organización y el empleado.

**Tabla 2. Fuentes de información**

EMPLEADO	ORGANIZACIÓN
<p>El empleado obtendrá información por parte de diversas fuentes como</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias previas.</li> <li>• Visión externa de las condiciones y promesas transmitidas por la organización.</li> <li>• Interacción verbal con otros miembros de la organización.</li> </ul>	<p>La organización, por su parte, maneja información relativa al perfil de candidato que le interesa para el puesto, así como las expectativas de rendimiento esperadas. Una vez llevada a cabo la selección se evalúa a los empleados a través de la información obtenida del resto de trabajadores.</p>

*Fuente: adaptado de García R. D., 2015*

Es importante para el buen funcionamiento del contrato psicológico que la organización fije correctamente las bases del acuerdo con la persona. Si los responsables de la organización no cumplen con las promesas, porque las necesidades que persiguen son distintas, el resultado será la ruptura del contrato psicológico.

### **5.2.9 Violación al contrato psicológico**

Una violación al contrato psicológico es la percepción por parte del empleado de que la organización a la que pertenece ha sido ineficiente en la satisfacción de sus expectativas y el cumplimiento de sus obligaciones (Schein, 1982). Ese sentimiento provoca el debilitamiento del contrato psicológico, conllevando al empleado a sentir enojo, traición, injusticia y decepción

frente a la empresa. De modo que la violación del contrato se presenta en por el incumplimiento y la incongruencia de la organización (Desiderio, 2013).

**Incumplimiento:** se produce cuando el empleador conscientemente rompe una promesa hecha al empleado.

**Incongruencia:** Ocurre cuando entre el empleado y el empleador existen diferentes significados a una misma promesa.

Cuando el empleado percibe esta discrepancia comienza un proceso de comparación en el que sopesa sus propias promesas y contribuciones frente a lo recibido por el empleador. El probable resultado de ese proceso es la ruptura del contrato, puesto que sus contribuciones, desde su perspectiva, no han sido adecuadamente correspondidas. De ahí que el incumplimiento del contrato se produzca cuando la organización reconoce que determinadas promesas existen pero fallan en su cumplimiento.

**Tabla 3. Violaciones del contrato psicológico**

Violaciones del contrato psicológico de las percepciones y emociones de los empleados		
Violación	Definición	Declaración del empleado
Seguridad laboral	No hay tal cosa como seguridad con desperdicios y recortes	“cuando fui reclutado escuche decir, al menos en cuatro ocasiones que la organización no había despedido a nadie en 15 años. Así que me sorprendí cuando seis de mis amigos fueron despedidos”.
Prestaciones de guardería	Fracaso en proporcionar un cuidado adecuado y servicios de guardería durante las horas de trabajo dentro y fuera del sitio de trabajo	“La empresa se ha rehusado a mejorar sus mínimas prestaciones de guardería, aunque las presumían cada vez que tienen oportunidad. No estoy seguro de que realmente les interesan los niños y los padres trabajadores”.
Retroalimentación	Atención deficiente y poco esfuerzo por	“Mi jefe se salta la etapa de retroalimentación y me hace

laboral	proporcionar una retroalimentación laboral significativa	sentir que invado su tiempo y espacio”
Aumento de pagos basados en los méritos	No existe una relación entre la paga y el desempeño real	“No veo un esfuerzo por vincular lo que puedo y sé hacer en el puesto con mis aumento de sueldo (cuando los recibo, lo cual es raro)”
Autonomía laboral	Fracaso en permitir al empleado tener la libertad de tomar decisiones relacionadas con el puesto acerca de cómo realizar el trabajo	“Me siento constantemente observado y vigilado”
Capacitación en computación	Fracaso en proporcionar una capacitación adecuada y entrenamiento acerca del uso apropiado de las computadoras	“Una y otra vez me han prometido la oportunidad de obtener una capacitación en habilidades de computo. Es algo que simplemente no va a suceder”
Ascenso	No cumplir una promesa como otorgar un ascenso por un desempeño excelente.	“Se me ha dicho una y otra vez que mi desempeño es superior y que puedo obtener un ascenso, pero esta compañía no cumple lo que ofrece y sigue como si nada”

*Fuente: elaboración propia tomada de (García & Forero, 2015)*

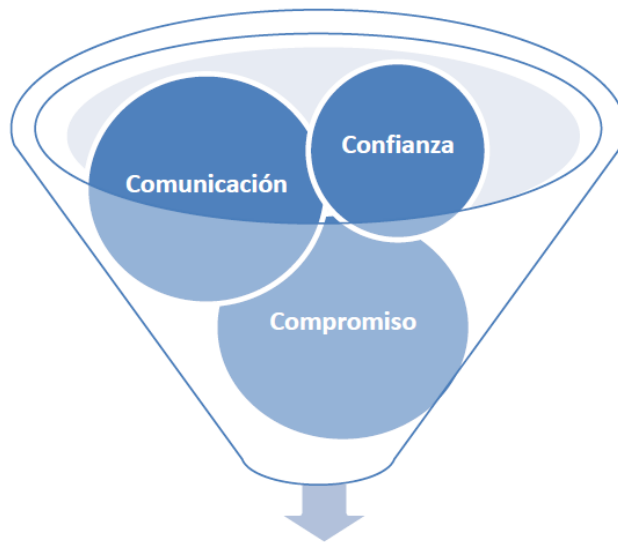
Estas tablas permiten vislumbrar más claramente las características de cada una de las tipologías del contrato psicológico, sea del empleador o del empleado, y su relación en el ámbito laboral. Asimismo las percepciones frente a las obligaciones recíprocas en el contexto de la empresa u organización.

### **5.2.10 Factores que favorecen el desarrollo del contrato psicológico**

Para que el contrato psicológico se desarrolle de forma óptima es importante que las obligaciones percibidas por los empleados y las recompensas que ellos reciben a cambio varíen de acuerdo con los cambios del entorno, las necesidades de las personas y las circunstancias de la organización. Sin embargo, el desarrollo del contrato psicológico no depende exclusivamente de

los aspectos mencionados, existen diversos factores que influyen significativamente en la evolución del contrato. La siguiente figura refleja los principales factores que ayudan al desarrollo de este:

**Figura 2. Factores que inciden en el desarrollo del contrato psicológico**



*Fuente: elaboración propia a partir de García R. D., 2015*

En este sentido, el contrato psicológico en el marco laboral juega un papel importante en la medida que la confianza que se establece en una relación laboral es fundamental en variables como satisfacción laboral y en la cultura y clima organizacional.



## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 Tipo de Estudio y Diseño**

La investigación realizada fue de tipo descriptivo, la cual consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura y comportamiento, describiendo lo que ocurre en la realidad (Desiderio, 2013).

El diseño fue de tipo no experimental, transversal y descriptivo. Esto es el estudio de las variables tal como se presentan en la realidad (sin manipulación externa) en un único momento para, finalmente, describir su comportamiento.

### **6.2 Población y Muestra**

Con relación a la población, este proyecto contempló la participación de los funcionarios vinculados laboralmente a la Gobernación de Caldas, la cual cuenta con 403 empleados. En este estudio participaron 205 personas, que de manera voluntaria contestaron el cuestionario seleccionado para la recolección de la información.

A continuación se presenta la información sociodemográfica y laboral de las personas participantes en el estudio.

**Tabla 4. Características sociodemográficas de la muestra**

VARIABLE	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>GENERO</b>	Femenino	103	50
	Masculino	102	50
<b>EDAD</b>	20-30	41	20
	31-40	68	33
	41-50	65	32
	51-60	26	13
	(+) 60	5	2
<b>ESTADO CIVIL</b>	Soltero	69	34
	Casado	88	43
	Viudo	11	5
	Separado	16	8
	Unión libre	21	10
<b>HIJOS</b>	Si	150	73
	No	55	27
<b>NIVEL DE ESCOLARIDAD</b>	Primaria	12	6
	Secundaria	50	24
	Universitaria	75	37
	Posgrado	62	30
	Magister	6	3
	Doctorado	0	0
<b>SITUACION CONTRACTUAL</b>	Provisionalidad	82	40
	Carrera Administrativa	73	36
	Contratista	50	24
<b>ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN</b>	-de 1 año	22	11
	1 a 5	86	41
	6 a 10	28	14
	11 a 15	18	9

16 a 20	17	8
+ de 21	34	17

Se observa que en la muestra hay predominio del género femenino (103). En cuanto a la edad, la mayoría de las personas encuestadas se encuentran entre los 31 a 40 años (68); en lo referente al nivel de escolaridad, la mayoría de los encuestados tienen un nivel de escolaridad Universitaria (75), seguido de una cantidad considerable de personas con posgrado (62); también se evidencia que la mayoría de los encuestados son casados (88) y tienen al menos un hijo; la situación contractual que predomina es el contrato por provisionalidad (82), en cuanto al tiempo que llevan vinculados a la empresa dominó de 1 a 5 años (86).

Estos datos evidencian que las personas vinculadas laboralmente a la Gobernación de Caldas se encuentran en edad productiva y, además, con altos niveles de educación, lo que permite desempeñar la función pública de manera óptima. También es importante resaltar que los tiempos de vinculación indican estabilidad, por lo menos a mediano plazo.

### **6.3 Instrumentos**

Para este estudio se utilizó “Psychological contract inventory” (Desiderio, 2013), el cual ha sido piloteado en diferentes muestras de trabajadores, mostrando indicadores psicométricos adecuados. Para dar respuesta a los ítems del instrumento, los participantes manifiestan su grado de acuerdo o desacuerdo, según la escala Likert: totalmente de acuerdo, de acuerdo, parcialmente de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Adicionalmente se recogió información que permitió caracterizar la población estudiada socio demográfica y laboralmente.

**Tabla 5. Definición de variables abordadas por el instrumento**

VARIABLE	SUBVARIABLE	N° ITEMS
Estado del Contrato Psicológico	<b>Justicia:</b> Es la percepción del empleado en cuanto a los juicios que hace en términos de si su situación de trabajo es justa y equitativa.	8
	<b>Confianza:</b> Grado en que el empleado confía en la organización.	6
	<b>Cumplimiento:</b> Grado en el que la persona percibe que la organización ha cumplido con las promesas y compromisos pactados en el contrato inicial.	6
Contenido del Contrato Psicológico	<b>Obligaciones del empleador.</b> Grado en que la persona percibe que la organización ha cumplido con las promesas y compromisos pactados.	4
	<b>Obligaciones del empleado:</b> Grado en que el empleado ha adoptado una serie de promesas y compromiso con su organización.	6

## 6.4 Procedimiento

### 6.4.1 Fase de preparación.

En esta fase se estableció la problemática del proyecto de investigación, la pregunta que orientó el estudio, los objetivos, la justificación y la población a estudiar. Posteriormente, se realizó la revisión bibliográfica sobre el tema (repositorios de universidades, bibliotecas de la ciudad, artículos científicos en revistas indexadas y páginas web) evidenciando cómo se ha tratado el tema escogido por diferentes autores. En esta etapa también se definió el instrumento con el que se recogió la información.

### 6.4.2 Fase de desarrollo.

Para continuar, se visitó a los jefes de la unidad de talento humano de la institución con el fin de realizar un primer acercamiento al objeto de estudio. También solicitó al Secretario General la aprobación para desarrollar el estudio, por lo que se le expuso las características de la investigación a realizar y se le garantizó la confidencialidad en el tratamiento de los datos. Seguidamente, se solicitó el espacio para realizar el diligenciamiento del cuestionario, en donde asistieron los funcionarios y se resolvieron las inquietudes sobre el instrumento.

## 7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta la información obtenida sobre el estado y contenido del contrato psicológico en sus subvariables constituyentes.

**Tabla 6. Estadísticos descriptivos de las variables.**

Variables Contrato psicológico	Sub variables	Media	Desv. Estándar	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo
<b>ESTADO DEL CONTRATO PSICOLOGICO</b>	JUSTICIA	4,16	,717	1,13	5,00
	CUMPLIMIENTO	3,95	,875	1,00	5,00
	CONFIANZA	4,30	,764	1,50	5,00
<b>CONTENIDO DEL CONTRATO PSICOLOGICO</b>	OBLIGACIONES DEL EMPLEADO	4,20	,823	1,00	5,00
	OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR	4,65	,527	1,80	5,00

Al analizar el estado del contrato psicológico, se observa que la puntuación promedio más alta se evidencia en la subvariable Confianza. Lo anterior indica que las personas en general refieren credibilidad en la organización. A esta la subvariable le precede la consideración por parte de las

personas de que su situación de trabajo es justa y que se cumplen con las promesas y compromisos pactados en el contrato inicial. Respecto al contenido del contrato se evidencian puntuaciones promedio que indican percepciones favorables sobre las obligaciones tanto del empleador como del empleado.

A continuación se profundiza en cada una de las subvariables, teniendo en cuenta su contenido específico y el porcentaje de personas en cada opción de respuesta.

**Tabla 7. Justicia: porcentaje por opción de respuesta**

JUSTICIA	% de personas				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Cumplimiento de los compromisos contratados	64	31	3	1	1
Mantenimiento de los compromisos laborales	69	25	4	0	2
Asequibilidad y transparencia en el ingreso a la entidad	45	32	18	3	2
Valoración y consideración de las opiniones por parte del equipo de trabajo	43	37	16	2	2
Posibilidad de expresar opiniones por igual en el equipo de trabajo	43	37	16	2	2
Cumplimiento en los acuerdos de promoción y ascensos	38	40	14	2	6
Eficiencia en la resolución de conflictos en el equipo de trabajo	33	38	19	3	7
Equidad en la distribución de las tareas	31	31	27	3	8

En la Tabla 7 se observa que la mayoría de las personas encuestadas tienen una percepción positiva de la Justicia (variable perteneciente al contrato psicológico). Por ejemplo, el 64% de las personas está totalmente de acuerdo con que la empresa ha cumplido con los compromisos, seguido por el 31% que está de acuerdo. Asimismo, el 45% está totalmente de acuerdo y el 25% está de acuerdo con que la organización es transparente en el ingreso a la entidad. Por otra parte,

el 43% está totalmente de acuerdo y el 37% de acuerdo con el buen ambiente de trabajo con sus compañeros. Además, el 38% está totalmente de acuerdo y el 40% de acuerdo con que la empresa ha cumplido con los acuerdos de promoción y ascenso. Se suma que el 33% está totalmente de acuerdo y el 38% está de acuerdo con que la organización es eficaz en la resolución de conflictos. Y, finalmente, el 31% está totalmente de acuerdo e igual porcentaje está de acuerdo con que hay una distribución equitativa de trabajo.

Por consiguiente, en esta tabla se evidencia que la percepción de Justicia es alta, como lo dicen los anteriores datos expuestos: la mayoría de las personas oscilan entre totalmente de acuerdo y de acuerdo.

Tabla 8. Confianza: porcentaje por opción de respuestas

CONFIANZA	% de personas				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Confianza al exponer la opinión al interior equipo de trabajo	39	36	20	2	3
Igual y justicia en el trato	40	35	11	8	6
Equidad en las recompensas otorgadas	35	33	13	7	12
Consideración de sugerencias y quejas de los empleados	26	41	20	9	4
Consideración de las necesidades y sentimiento de los empleados	30	39	23	5	3
Cumplimiento de los acuerdos sobre remuneración previamente convenidos	59	29	7	3	2

En la tabla 8, los porcentajes muestran percepciones favorables en los diferentes ítems abordados en la subvariable Confianza. En todos los ítems se observa que el 65% o más de las personas los refieren de forma favorable, destacándose el cumplimiento de los acuerdos sobre remuneración previamente convenidos. Sin embargo, se debe señalar que lo referido a equidad en las recompensas el 19% de las personas evidencia una percepción desfavorable.

**Tabla 9. Cumplimiento: porcentaje por opción de respuestas**

CUMPLIMIENTO	% de personas				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Cumplimiento de los reajustes salariales	60	29	4	5	2
Puntualidad en el pago	71	21	2	3	3
Cumplimiento respecto a estabilidad laboral	64	22	3	4	7
Ejecución de capacitación de desarrollo y crecimiento personal	46	35	7	4	8
Cumplimiento del contrato por parte de la empresa	60	30	7	1	2
Carga laboral establecida de acuerdo al perfil	45	37	9	3	6

En la tabla 9, los porcentajes muestran percepciones favorables en los diferentes ítems abordados en la subvariable Cumplimiento. En todos los ítems se observa que el 80% o más de las personas los refieren de forma favorable, destacándose la puntualidad del pago y el cumplimiento de contrato por parte de la empresa. No obstante, hay que señalar que respecto a la estabilidad laboral y la ejecución de capacitaciones y crecimiento personal se evidencian los mayores porcentajes desfavorables (11% y 12% respectivamente).

**Tabla 10. Obligaciones del empleador: porcentaje por opción de respuestas**

OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR	% de personas				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Posibilidad de trabajar con otros, de manera agradable	49	39	8	2	2
Clima laboral favorable	49	37	10	1	3
Oportunidades de avance y crecimiento	41	32	18	4	5
Participación en la toma de decisiones	49	32	14	5	

En la tabla 10 se evidencia, al igual que en las otras, una percepción favorable en la subvariable Obligaciones del empleador. Todos los ítems están por encima de 70% de las personas, siendo el



más alto la posibilidad de trabajar con otros de forma agradable, con un 88%. La percepción desfavorable es muy baja.

**Tabla 11. Obligaciones del empleado: porcentaje por opción de respuestas**

OBLIGACIONES DEL EMPLEADO	% de personas				
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Puntualidad en el horario laboral	61	30	6	1	2
Ayuda brindar a otros para la ejecución del trabajo	72	24	2		2
Trabaja horas fuera de la jornada laboral, en caso de ser necesario	72	26	2		
Lealtad con la organización por parte del empleado	82	18			
Cumplimiento voluntario de las funciones diferentes a las establecidas en su puesto de trabajo	72	25	3		
Entusiasmo en la realización de tareas, que prefería no tener que hacer	64	31	3	1	1

La tabla 11 cuenta con el mayor porcentaje de personas que valoran la subvariable como favorable (todos los ítems están por encima del 90%) respecto a los otros componentes del contrato psicológico.

Para determinar si existen diferencias significativas en cada subvariable según el tipo de contratación: provisionalidad, carrera administrativa y contrato de prestación de servicios, se utilizó el análisis de varianza de un factor; los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 12. Análisis de varianza**

<b>Variables Contrato psicológico</b>	<b>Subvariables</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>ESTADO DEL CONTRATO PSICOLOGICO</b>	<b>JUSTICIA</b>	2,41	,092
	<b>CONFIANZA</b>	4,97	,008
	<b>CUMPLIMIENTO</b>	8,12	,000
<b>CONTENIDO DEL CONTRATO PSICOLOGICO</b>	<b>OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR</b>	2,81	,063
	<b>OBLIGACIONES DEL EMPLEADO</b>	0,02	,978

Como se evidencia en la tabla anterior se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las subvariables confianza y cumplimiento. Aplicando la respectiva prueba post hoc, previo análisis de la igualdad-desigualdad de varianzas, en la subvariable confianza, se evidenciaron diferencias entre el grupo de personas con contrato de provisionalidad y el grupo de personas con contrato de prestación de servicios. En este sentido, se observó mayor confianza en el grupo de personas provisionales (m=4,11), respecto al grupo de contratistas (m=3,63).

Respecto a la subvariable cumplimiento, se evidenciaron diferencias entre el grupo de contratistas y provisionales, y entre el grupo de contratistas y personal de carrera administrativa. En todos los casos, las puntuaciones promedio indican que los contratistas tienen una percepción menos favorable en la variable mencionada.

## **8. DISCUSIÓN**

El objetivo del presente trabajo consistió en describir el contenido y estado del contrato psicológico y determinar las percepciones de los funcionarios frente a la justicia, confianza, cumplimiento al trato y las obligaciones tanto del empleado como del empleador. Este trabajo

permitió aportar aspectos relevantes del contrato psicológico en el ámbito de la Administración Departamental.

A través de la aplicación del instrumento se evidenció que los empleados de la Gobernación de Caldas están satisfechos con las garantías que la empresa les entrega por las funciones realizadas. Las diferentes conceptualizaciones del contrato psicológico realizadas hasta el momento por diferentes teóricos exponen varios aspectos importantes. Uno de estos es que el contrato psicológico se forma como un proceso de manera individual, enmarcado en la dinámica de las relaciones sociales y constituido tanto por creencias como por expectativas; en esta perspectiva se encuentra Shein (1990), para el cual el contrato psicológico está constituido por “expectativas”, y Gade (2015), quien define contrato psicológico como lo plantea como “creencias”.

Esta investigación presenta resultados positivos y favorables para la entidad objeto de este estudio, puesto que una gran parte de la muestra coincidió en afirmar que las condiciones laborales son apropiadas. También se evidencia que en el desarrollo del contrato psicológico ambas partes aportan lo necesario para mantener la armonía, lo que habla muy bien de la institución pública.

Además, se conoció que aquellas personas que se desenvuelven en puestos de trabajo más operativos, y que incluso su remuneración es más baja con relación a otros puestos de trabajo, consideran que su contrato psicológico se cumple a cabalidad.

Para Robinson y Roseau (1994) existen cuatro líneas de conducta posibles por parte de los empleados: a) fin de la relación laboral (ocurre cuando hay una violación al contrato); b) comunicación (sucede cuando expresan cualquier sensación percibida para ayudar a reducir pérdidas y restaurar confianza); c) Silencio (forma que refleja la buena voluntad de aguantar o aceptar circunstancias desfavorables con la esperanza de que puedan mejorar); d) Destrucción (provoca negligencia de sus deberes y detrimento de los intereses de la organización).

Los resultados de esta investigación, en resumen, concluyen que dentro del estado del contrato psicológico existe mayor percepción de confianza por parte del empleado. Dicha percepción clarifica que la organización es justa frente a las recompensas otorgadas, identificadas en las obligaciones del empleador (salario y estabilidad y participación en la toma de decisiones) y los compromisos que se centran en la promoción del bienestar y estabilidad laboral.

Por otra parte, en este estudio se describió aspectos importantes de las variables Confianza y Justicia, dos de los elementos que componen el estado del contrato psicológico. De acuerdo con los datos arrojados la percepción de justicia es totalmente aceptada por el empleado y está basada en componentes como cumplimiento y mantenimiento de los compromisos contratados, asequibilidad y transparencia en el ingreso a la entidad. Sin embargo, frente a la eficacia de la resolución de conflictos en el equipo de trabajo los empleados tienen una deficiencia, por lo que es oportuno construir un proceso de intervención orientado tanto a los aspectos individuales de interacción como a los problemas grupales que afecten el entorno laboral.

En este sentido, este estudio buscó aportar a las diversas investigaciones sobre contrato psicológico –un tema que pese a que en la última década ha adquirido importancia, continúa siendo poco explorado– con el fin de pasar del nivel descriptivo al explicativo, aportando de esa manera bases para la construcción de procesos de intervención.

## 9. CONCLUSIONES

- El objetivo principal de la elaboración de este trabajo era conocer el contenido y estado del contrato psicológico y conocer las expectativas de los funcionarios de la Gobernación de Caldas, frente a las variables justicia, confianza cumplimiento al trato y obligaciones del empleado y del empleador, con el propósito de diseñar una propuesta de intervención que diera respuesta a los hallazgos encontrados. Se puede decir que se cumplieron los objetivos de este estudio, pues se accedió a la información acerca del contrato psicológico, evidenciando que realmente los funcionarios de la Administración Departamental, perciben favorablemente en términos de justicia, confianza y cumplimiento al trato; de igual manera se evidencia como la empresa cumple con sus obligaciones, en los requisitos mínimos que debe cumplir toda organización pública.
- La muestra para este estudio estuvo compuesta por 206 funcionarios, quienes de forma voluntaria, dieron respuesta al cuestionario compuesto por 30 ítems, poniendo de manifiesto las expectativas frente aspectos de justicia, confianza, cumplimiento al trato y obligaciones del empleado y del empleador, cuyos resultados mostraron nivel de satisfacción altos frente a lo brindado por la administración y ofrecido por el empleado.

- Se puede concluir, que a pesar de que el contrato psicológico es un concepto relativamente nuevo en el mundo de las organizaciones, existen un gran número de investigadores que han nutrido este término, y han dado bases para el manejo del mismo al interior de las empresas.
- Con base en los hallazgos encontrados se pudo concluir que los funcionarios sienten que se debe definir un plan de carrera que permita a los funcionarios determinar las posibilidades de ascenso, y de esta manera mejorar el nivel de cualificación personal y profesional. Así mismo se sugiere seguir fortaleciendo las políticas administrativas, que responden a las expectativas tanto del empleado como del empleador y seguir manteniendo y aumentando los niveles de aceptabilidad frente a las recompensas recibidas.
- Se concluye también, realizar en conjunto con otras áreas de la entidad, actividades que motiven a los funcionarios a resolver de manera asertiva los conflictos, además de fomentar la comunicación horizontal entre los equipos de trabajo.

## **10. RECOMENDACIONES**

A partir del análisis del contenido y estado del contrato psicológico en la Gobernación de Caldas, se recomienda:

- Como lo plantea una de las investigaciones referenciada en este trabajo (Gómez, 2014), el contrato psicológico comienza a formarse previamente al proceso de selección. Debido

a esto, se recomienda a las organizaciones definir y comunicar de forma clara las condiciones y funciones propias de cada puesto de trabajo, con el fin de que las expectativas de los aspirantes coincidan con lo ofertado por la organización.

- Es necesario crear conciencia de la importancia del contrato psicológico en las organizaciones.
- Diseñar al interior de la organización políticas de comunicación acerca del desarrollo del contrato psicológico, puesto que este es la guía para muchas actitudes y acciones dentro de la organización.
- Es importante realizar estudios a futuro, que permitan indagar las relaciones entre el contrato psicológico y las prácticas de gestión humana que evidencien la relación entre expectativas y la satisfacción laboral de los empleados.
- Diseñar una propuesta de intervención que genere herramientas en los funcionarios de la Gobernación de Caldas, junto al comité de convivencia laboral y el área de talento humano, que permita de manera asertiva solucionar los conflictos y mejorar aspectos de la comunicación horizontal entre los equipos de trabajo.

## **11. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN**

### **11.1 Objetivos**

#### **11.1.1 Objetivo General**

- Diseñar una propuesta pedagógica orientada al fortalecimiento de las habilidades para la solución de conflicto y comunicación asertiva en los funcionarios. Esto, integrando a los miembros del comité de convivencia laboral y personal del área de talento humano de la Gobernación.

#### **11.1.2 Objetivos Específicos**

- Sensibilizar a los funcionarios de la Gobernación de Caldas frente a la participación en la propuesta pedagógica, con el propósito de interiorizar aspectos importantes en la resolución de conflictos.
- Realizar un diagnóstico participativo con el fin de identificar situaciones de conflicto en los diferentes equipos de trabajo en la Gobernación.
- Promover el diálogo y la mediación entre los funcionarios de la Gobernación de Caldas, con el fin de generar mecanismos efectivos en la resolución de conflictos al interior de la Administración Departamental.



- Desarrollar habilidades, actitudes y comportamientos favorables en los funcionarios de la Gobernación de Caldas para fortalecer la cultura de diálogo y la comunicación.

### **11.2 Justificación**

La presente propuesta de intervención surge de los hallazgos obtenidos en la realización del proyecto *CONTENIDO Y ESTADO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS*. Los resultados evidencian la necesidad de fortalecer los mecanismos de resolución de conflictos y comunicación con el fin de mejorar la relación entre los colaboradores y diferentes equipos de trabajo.

De acuerdo con lo anterior, esta propuesta de intervención pretende dar respuesta a las necesidades de los funcionarios. Se dirige hacia dinamización de procesos de comunicación horizontal en donde se destaquen aspectos de la escucha, el diálogo, la expresión de sentimientos, quejas y reclamos y, además, apoyar el área de gestión de talento humano en aras de mejorar la calidad de vida de los funcionarios.

Es fundamental que esta propuesta de intervención cuente con la participación del grupo de gestión y desarrollo humano y el comité de convivencia laboral de la Administración Departamental, pues entre sus funciones se encuentra definir la ejecución de programas que conduzcan a mejorar las relaciones laborales, orientar la realización de proyectos sobre clima organizacional y relaciones humanas.

### **11.3 Marco conceptual**

Para el desarrollo de esta propuesta se tendrán en cuenta algunos fundamentos teóricos fundamentales para realizar un proceso juicioso, analítico y con probabilidades de transformar un conflicto en una oportunidad de crecimiento en el ámbito laboral.

En ese orden de ideas se presentan las definiciones de los conceptos que respaldan esta propuesta de intervención y que son desarrollaran en cada de las secciones de trabajo.

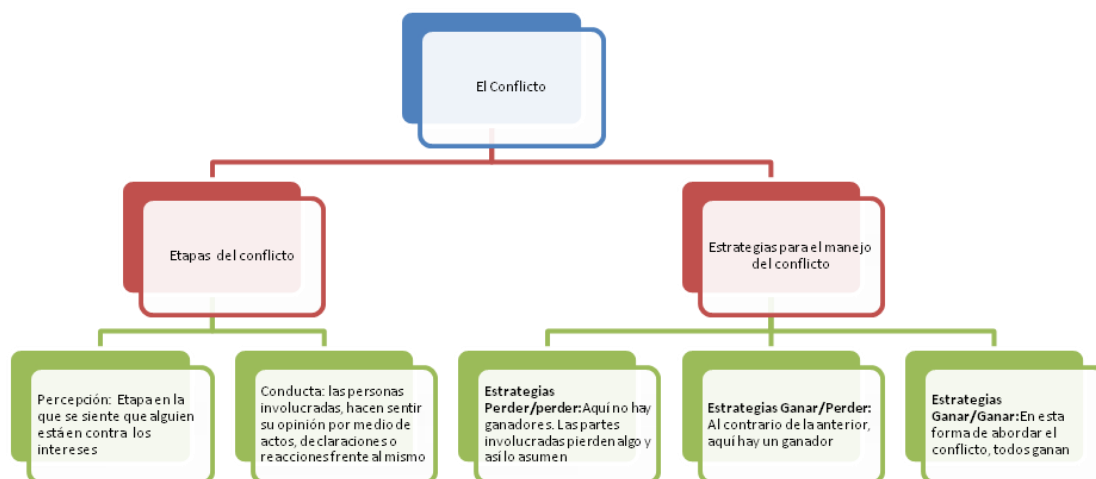
#### **11.3.1 Conflicto**

El conflicto es inherente al ser humano, hace parte de su vida cotidiana, está representado en acciones y conductas en cada uno de los contextos en el que se desenvuelve y es afrontado de diferentes formas de acuerdo estructuras emocionales adquiridas a lo largo de la vida.

El conflicto puede ser potencialmente destructivo al interior de una empresa, puede traer consigo elevada rotación de personal, ausentismo, mala comunicación, baja productividad y desmotivación laboral, perdiéndose los objetivos de la empresa, sin embargo el conflicto debe tomarse como cualquier relación de comunicación que es inevitable y puede propiciar un proceso de cambio.

Adquirir herramientas a través de procesos de aprendizaje permite que las personas se sientan más seguras al momento de enfrentar situaciones problemáticas que puedan afectar el normal curso de las actividades al interior de los equipos de trabajo, además permite expresar abiertamente y de manera asertiva los desacuerdos propios de dinámica diaria laboral.

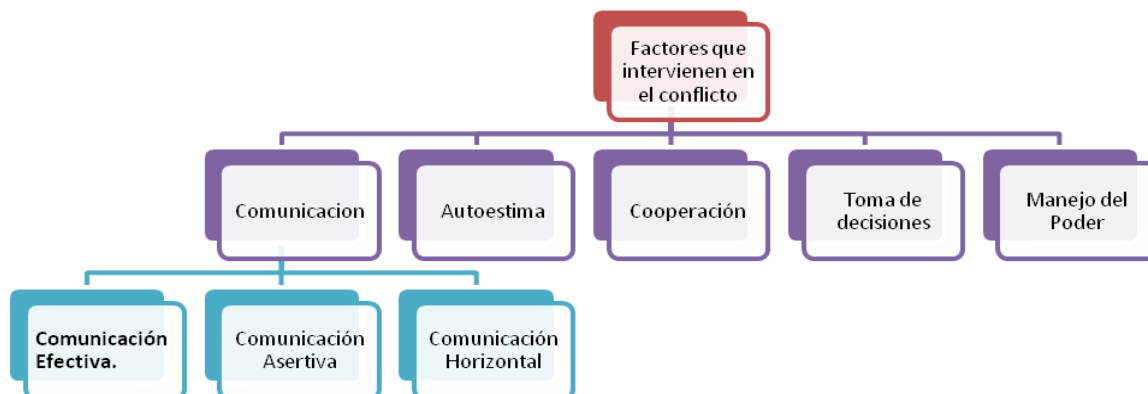
**Figura 3. Tópicos conceptuales del conflicto**



#### 11.4.1 Factores que intervienen en los conflictos.

El conflicto en si no es positivo o negativo, dependiendo de cómo se afronte puede liberar emociones, estrés y ansiedad, ser destructivo, agudizar diferencias o favorecer y clarificar problemas latentes al interior de una organización, grupo o comunidad; dependiendo de la utilización de los factores que se definen a continuación, varía el resultado de un conflicto:

**Figura 4. Tópicos conceptuales que intervienen en el conflicto**



### **11.4.1.1 La comunicación**

Es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

El proceso comunicativo implica la emisión de señales (sonidos, gestos, señas, etc.) con la intención de dar a conocer un mensaje. Existen diversos tipos de comunicación, pero para esta propuesta tendremos en cuenta tres, a saber: *Asertiva*, *Efectiva* y *Horizontal*.

En el caso de los seres humanos, la comunicación es un acto propio de la actividad psíquica, que deriva del pensamiento, el lenguaje y del desarrollo de las capacidades psicosociales de relación. El intercambio de mensajes (que puede ser verbal o no verbal) permite al individuo influir en los demás y a su vez ser influido.

### **11.4.1.2 Autoestima**

La autoestima es la valoración, generalmente positiva, de uno mismo. Para la psicología, se trata de la opinión emocional que los individuos tienen de sí mismos y que supera en sus causas la racionalización y la lógica.

### **11.4.1.3 Cooperación**

La cooperación es el resultado de una estrategia de trabajo conjunto que se vale de una serie de métodos para facilitar la consecución de un objetivo, como, por ejemplo, el trabajo en equipo, la distribución de responsabilidades, la delegación de tareas, las acciones coordinadas, etc.

#### **11.4.1.4 Toma de decisiones**

Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas. La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto de la vida cotidiana, ya sea a nivel profesional, sentimental, familiar, etc. El proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización.

#### **11.4.1.5 Manejo de poder**

Los conflictos organizacionales derivan de la estructura misma de la empresa; a medida que crecen las instituciones y se vuelven más complejas, desarrollan diferentes niveles jerárquicos así como funciones y roles más complicados, cuanto más niveles jerárquicos existen en una organización, más se aíslan unos de los otros; son menores las informaciones que comparten las personas; los valores y las expectativas de la alta gerencia no suelen ser las mismas que los de la gerencia media, por lo tanto existen diferentes tipos y niveles de conflictos, que deben ser tenidos en cuenta a la hora de intervenirlos.

### **12. Propuesta Metodológica**

De acuerdo con lo anterior, se formula una propuesta pedagógica basada en el enfoque socio-afectivo, el cual, según Novellas (2013)

“(…) pretende crear un clima cooperativo y una actitud de búsqueda colectiva. Una característica de la metodología socio afectiva es pasar a través de una experiencia emotiva, el juego, que haga

emerger sentimientos, reflexiones profundas, experiencias y vivencias, para que no se queden sólo en el interior. Es importante cuidar la creación de un clima positivo en el grupo. Esto ayuda al trabajo en común, pues nadie aprende en situación de estrés, cansancio, tensión o desmotivación. La buena disposición del espacio facilita además la creación del clima positivo.” (Pág. 9).

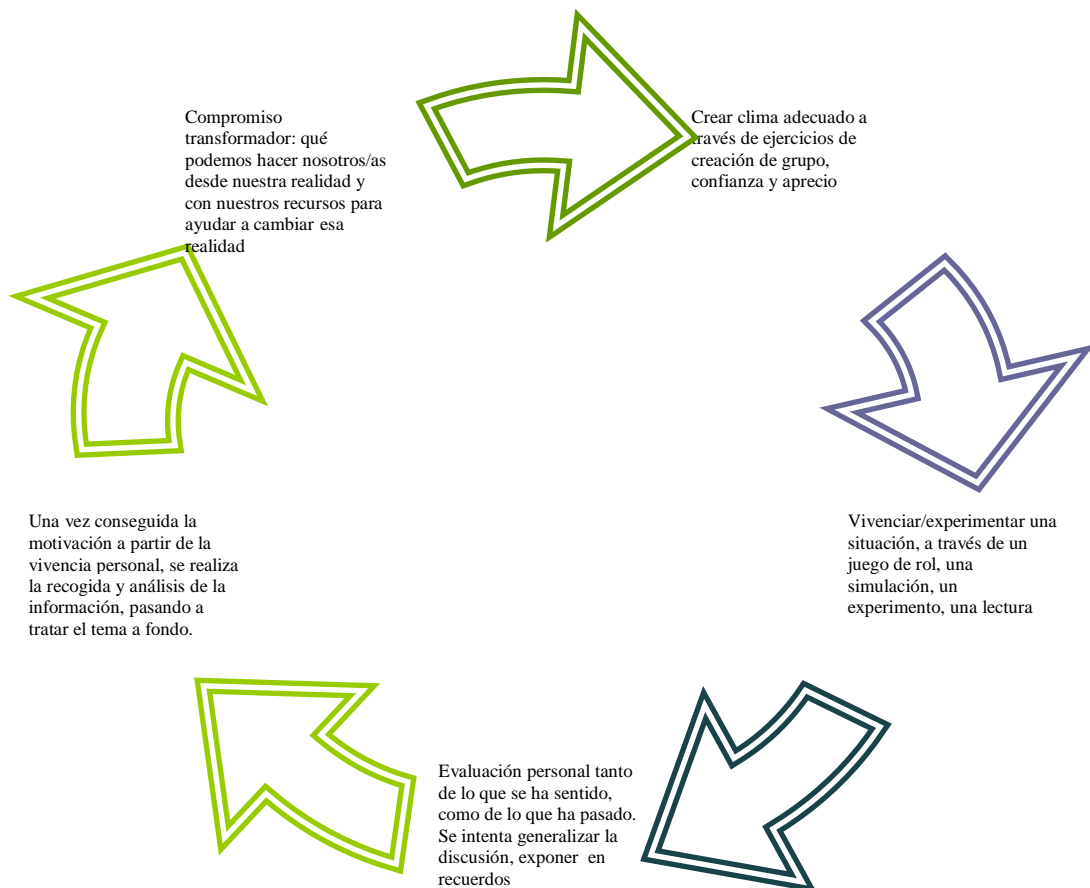
Esto implica que a través de la participación activa de los funcionarios en el desarrollo de la propuesta, se genere conocimiento y empoderamiento de herramientas positivas para la resolución de conflictos al interior de la Administración Departamental. Además, se desarrollan alternativas ágiles y asertivas para solucionar las dificultades interpersonales que se presenten día a día. De manera que *vivenciando en la propia piel* aquello que se quiere trabajar, les permita a los participantes, a partir de la experiencia en primera persona, entender, sentir y transformar aspectos negativos, para cambiar las formas de relacionarse y resolver los conflictos de forma adecuada

A continuación, en la siguiente tabla, se encuentran las acciones propuestas para llevar a cabo la Etapa 1(Desarrollo de la propuesta) y la etapa 2(Seguimiento, evaluación y cierre) planteadas en esta propuesta.

### **12.1 Estrategias Pedagógicas**

Para conseguir que los participantes logren el objetivo de cada sesión, es importante crear un clima en el que cada persona viva una situación empírica, la sienta, la analice, la describa y sea capaz de comunicar la vivencia que le ha causado.

**Figura 5. Pasos para tener en cuenta en el desarrollo de las actividades**



Para ello se pueden utilizar diferentes técnicas, a saber: juego de roles, juego de simulación, dramatizaciones, marionetas, mapas de conflictos, no obstante más adelante ya se plantean diversas actividades que incluyen algunas de las técnicas anteriormente mencionadas; quien lleve a cabo la propuesta metodológica podrá realizar cambios pero sin perder de vista las temáticas planteada en esta propuesta.

Cabe resaltar que la Comunicación es un factor que transversaliza todo el ciclo de resolución de conflictos, y como se puede apreciar en la imagen, cada concepto esta explicado de manera que sea más efectiva la comprensión e importancia de cada factor que interviene en él.

Para ejecutar la presente propuesta metodológica se plantean las actividades que están consignadas en la siguiente tabla:

**Tabla 13. Actividades por fases**

Fase	Objetivos	Actividades	Participantes	Responsables
<b>Fase 1</b>  <b>Motivación y sensibilización</b>	- Sensibilizar a los funcionarios de la Gobernación de Caldas frente a la importancia de la participación en la propuesta de intervención.	-Saludo de bienvenida -Proyección de video “Ese no es mi problema” -Reflexiones acerca del video  -Presentación integrantes del grupo (Ver tabla 16 Ficha técnica Actividad 1)	- Funcionarios de la gobernación de caldas con cualquier tipo de vinculación  -Profesionales grupo de gestión y desarrollo humano.	Profesional encargado de desarrollar la propuesta.  Jefe grupo de gestión y desarrollo humano.  Secretaria técnica  Comité de convivencia laboral.
	-Realizar el diagnóstico y análisis de conflictos al interior de la organización.  -Realizar evaluación y desarrollo de la sesión.	-Aplicación de técnicas para realizar diagnostico participativo ( Lluvia de ideas y/o Árbol de problemas) Ver tabla 17 Ficha técnica Actividad 1 -Socialización resultados de la técnica aplicada	- Miembros del comité de convivencia laboral  - Profesional encargado de desarrollar la propuesta.	Profesional encargado de desarrollar la propuesta.
<b>Fase 2</b>  <b>Capacitación</b>	- Desarrollar las temáticas relacionadas con la resolución de conflictos teniendo en cuenta los elementos que conforman el ciclo.  -Utilizar estrategias que permitan interiorizar los elementos vitales que intervienen en la resolución de conflictos y la comunicación de manera asertiva.  - Evaluar el proceso y desarrollo de cada sesión.	Sesión 1. Autoestima (Ver tabla 18. Ficha técnica Actividad 2)	-Funcionarios de la gobernación de caldas con cualquier tipo de vinculación  -Profesionales grupo de gestión y desarrollo humano.	Profesional encargado de desarrollar la propuesta.  Jefe grupo de gestión y desarrollo humano.  Secretaria técnica  Comité de convivencia laboral.
		Sesión 2. Comunicación (Ver tabla 19. Ficha técnica Actividad 3)		
		Sesión 3. Desarrollo de confianza (Ver tabla 20. Ficha técnica Actividad 4)	- Miembros del comité de convivencia laboral	
		Sesión 4. Cooperación (Ver tabla 21. Ficha técnica Actividad 5)	-Profesional encargado de desarrollar la propuesta.	
		Sesión 5. Manejo de poder (Ver tabla 22. Ficha técnica Actividad 6)		



		Sesión 6. Toma de decisiones (Ver tabla 23. Ficha técnica Actividad 7)		
<b>Fase 3</b> <b>Evaluación y seguimiento</b>	<p>-Retroalimentar las actividades realizadas durante todo el proceso</p> <p>-Identificar logros, fortalezas y aspectos por mejorar tanto individual como colectivamente como resultado de la aplicación de la propuesta pedagógica.</p> <p>-Establecer compromisos para garantizar la efectiva resolución de conflictos al interior de la entidad.</p>	<p>-Cierre de actividades (Ver tabla 24. Ficha técnica Actividad 8)</p> <p>-Socialización de la experiencia</p> <p>-Compromisos</p> <p>-Aplicación de formato de evaluación</p> <p>-Ceremonia de clausura y Reconocimiento al funcionario que participo del 90% de las actividades.</p> <p>-Despedida</p>	<p>-Funcionarios de la gobernación de caldas con cualquier tipo de vinculación</p> <p>-Profesionales grupo de gestión y desarrollo humano.</p> <p>- Miembros del comité de convivencia laboral</p> <p>-Profesional encargado de desarrollar la propuesta.</p>	<p>Profesional encargado de desarrollar la propuesta.</p> <p>Jefe grupo de gestión y desarrollo humano.</p> <p>Secretaria técnica</p> <p>Comité de convivencia laboral.</p>

A continuación se muestran las fichas técnicas de las actividades propuestas (ver tablas de la 16 a la 23):

**Tabla 14. Ficha técnica de Actividad 1**

<b>Ficha técnica de Actividad 1</b>	
<b>NOMBRE ACTIVIDAD</b>	Presentación en parejas
<b>OBJETIVO</b>	Permite al coordinador de la actividad conocer información sobre los integrantes del grupo que considera necesario, enunciar aspectos desconocidos de los participantes.
<b>PROCEDIMIENTO Y PASOS A SEGUIR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El facilitador indica que se van a presentar por parejas realizando una numeración 1-2 y agrupar los 1 y agrupar los 2 (uno presenta al otro miembro y viceversa, intercambiando determinado tipo de información que sea de interés para todos).</li> <li>2. Durante unos minutos las parejas se informan e intercambian sobre datos personales, hobbies, gustos.</li> <li>3. Presentación en plenaria: cada cual presenta a su pareja, dando los datos pedidos por el</li> </ol>

	<p>facilitador.</p> <p>4. Lluvia de ideas: en 10 minutos máximo, realizar un listado de frases o palabras expuestas por los participantes, relacionadas con el diagnóstico y análisis de conflictos al interior de la organización, durante el tiempo que se escribe, no se corrige nada, sino crear ideas. Transcurrido el tiempo, se lee la lista y se reorganiza lo escrito de modo que tenga sentido y se relacionen con el tema.</p>
<b>MATERIALES</b>	No requiere materiales
<b>LOGROS Y METAS</b>	Conocer el 100 % de los participantes del grupo, así como sus intereses y expectativas individuales que sirven de base para el desarrollo de la propuesta de intervención.

**Tabla 15. Ficha técnica de Actividad 2**

<b>Ficha técnica de Actividad 2</b>	
<b>NOMBRE ACTIVIDAD</b>	Dinámica “Cómo me ven los demás”
<b>OBJETIVO</b>	Cultivar la autoestima al recibir la imagen positiva que los compañeros proyectan sobre cada uno; generar confianza en los demás.
<b>PROCEDIMIENTO Y PASOS A SEGUIR</b>	<p>1. El facilitador sugiere que se reúnan en grupos de 6 miembros y expone que la finalidad del ejercicio es conseguir que cada uno descubra o conozca sus cualidades positivas.</p> <p>2. Explica: uno por uno, todos los integrantes del grupo van a escuchar y anotar las cualidades que los otros han observado en cada uno, se empezara por cualquiera y durante tres minutos los demás compañeros escribirán las cosas buenas que hayan visto de él; inmediatamente se las leerán al interesado que tomara nota. Formaran mesa redonda y socializaran en el gran grupo algunas de las percepciones. Se aprovecha la ocasión para reafirmar y elogiar esa imagen valiosa de cada uno, animándolos a no perder la fe en sí mismos.</p>
<b>MATERIALES</b>	-Papel y lápiz
<b>LOGROS Y METAS</b>	Permitirá conocer conceptos y percepciones positivas que tienen los participantes frente a sus compañeros de trabajo.

**Tabla 16. Ficha técnica de Actividad 3**

Ficha técnica de Actividad 3	
<b>NOMBRE ACTIVIDAD</b>	Dinámica “El castigo”
<b>OBJETIVO</b>	Trabajar la escucha activa entre los participantes, poner en práctica los elementos necesarios para resolver conflictos.
<b>PROCEDIMIENTO Y PASOS A SEGUIR</b>	En grupos de tres, dos personas representan a los protagonistas de un conflicto y la tercera hace de mediador entre ellos, introducimos el conflicto explicando la situación a todo el grupo, los protagonistas del conflicto han decidido acudir al servicio de mediación para intentar ponerse de acuerdo. Repartimos los roles y se empieza la dramatización. Se pueden elegir algunos sub grupos para que realicen la actividad en frente de todo el grupo de manera que haya nuevos puntos de vista y se pueda explorar el conflicto desde varias perspectivas.
<b>MATERIALES</b>	Ninguno
<b>LOGROS Y METAS</b>	Escucha activa pues como elemento imprescindible para explorar conflictos, le permite a los protagonistas comprender la historia y analizar su propia responsabilidad dentro de la situación planteada.

**Tabla 17. Ficha técnica de Actividad 4**

Ficha técnica de Actividad 4	
<b>NOMBRE ACTIVIDAD</b>	Dinámica de integración “la reja”
<b>OBJETIVO</b>	Contribuye a desarrollar relaciones interpersonales y la comunicación asertiva entre los miembros del grupo.
<b>PROCEDIMIENTO Y PASOS A SEGUIR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enumerar de 1 a 3 todos los integrantes del grupo y reunirlos por números.</li> <li>2. cada grupo debe hacer un resumen de una parte del material entregado.</li> <li>3. se vuelve a enumerar de 1 a 5 y se vuelve a reunir cada grupo con sus iguales, haciendo</li> </ol>

<b>PASOS A SEGUIR</b>	<p>ahora 5 grupos.</p> <p>4. cada miembro de este nuevo grupo contribuirá a sintetizar el artículo aportado.</p> <p>5. un equipo realizará una síntesis de los aspectos positivos y otro de los aspectos negativos y por último el equipo hará un resumen de las reflexiones más importantes planteadas sobre el material y se puede pedir que lo represente gráficamente o corporalmente.</p> <p>6. realizar una discusión final guiada por el facilitador, quien estimulara el trabajo en grupo, reflexiones profundas sobre el tema y resumir ideas centrales en el tablero que se quede como memoria gráfica para el grupo.</p>
<b>MATERIALES</b>	-Material impreso (texto de un libro, revista, folleto), marcadores, papel bond, papelógrafo
<b>LOGROS Y METAS</b>	Permitirá aumentar los niveles de socialización entre los participantes del grupo y a su vez mejorar los canales de comunicación.

**Tabla 18. Ficha técnica de Actividad 5**

<b>Ficha técnica de Actividad 5</b>	
<b>NOMBRE ACTIVIDAD</b>	Dinámica “Construir una maquina”
<b>OBJETIVO</b>	Incentivar la cooperación y el trabajo en equipo
<b>PROCEDIMIENTO Y PASOS A SEGUIR</b>	Para la dinámica el monitor propone hacer una máquina de manera que todos los participantes hagan parte de ella, cada grupo pequeño escoge la máquina que va a crear (lavadora, máquina de escribir, etc.) alguien comienza y los demás se van incorporando cuando vean un lugar donde les gustaría situarse, incorporando un sonido y un movimiento. Hay que asegurarse de que lo que se añade conecta con otra parte de la maquina
<b>MATERIALES</b>	Ninguno
<b>LOGROS Y METAS</b>	Los participantes podrán experimentar que sus decisiones y su desempeño son vitales en el éxito de las tareas y el logro de los objetivos del grupo

**Tabla 19. Ficha técnica de Actividad 6**

<b>Ficha técnica de Actividad 6</b>	
<b>NOMBRE ACTIVIDAD</b>	Dinámica “El Poder”
<b>OBJETIVO</b>	Analizar las diferentes formas de uso de poder directo e indirecto en un grupo.
<b>PROCEDIMIENTO Y PASOS A SEGUIR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor solicita a los participantes que se integren en sub grupos de 5 a 10 personas.</li> <li>2. Les indica que escriban individualmente una tarea que pueda ser ejecutada por una persona durante 5 minutos; los papeles con las tareas se colocan dentro de un sobre.</li> <li>3. Un miembro del equipo saca un papel del sobre y ejecuta la tarea señalada, el resto de grupo anota sus observaciones.</li> <li>4. Se repite el proceso con cada integrante del equipo.</li> <li>5. Una vez terminado el instructor solicita a los participantes evaluar la utilización del poder indirecto.</li> <li>6. El instructor indica a los participantes que cada miembro del grupo ejercerá el poder sobre su equipo durante 10 minutos.</li> <li>7. Cuando todos han ejercido el poder directo, el instructor solicita evaluar la vivencia.</li> <li>8. Concluidas las evaluaciones, en los equipos de trabajo se hace reflexión sobre las formas de autoridad y manejo de poder.</li> <li>9. En sesión plenaria se comenta el ejercicio.</li> </ol>
<b>MATERIALES</b>	Papel y lápiz para cada participante, Un sobre para cada sub grupo, Un salón amplio con sillas o pupitres
<b>LOGROS Y METAS</b>	Experimentar las implicaciones que tiene el manejo de autoridad.

Tabla 20. Ficha técnica de Actividad 7

Ficha técnica de Actividad 7	
<b>NOMBRE ACTIVIDAD</b>	Dramatización.( Técnica juego de roles)
<b>OBJETIVO</b>	Permite analizar las diferentes actitudes y reacciones de las personas frente a situaciones o hechos concretos frente a la resolución de conflictos.
<b>PROCEDIMIENTO Y PASOS A SEGUIR</b>	<p>Es una actuación donde se utilizan gestos, acciones y palabras, esta técnica se caracteriza por preparar “papeles” y comportamientos de personas en diferentes hechos o situaciones de vida:</p> <p>Ejemplo: el autoritario, el oportunista, egoísta, el tolerante, el gruñón , el machista, revolucionario</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. selecciona el tema a tratar frente a la resolución de conflictos (expresando ideas y comportamientos)</li> <li>2. realizar una conversación sobre el tema donde se expresen diferentes formas de pensar frente al tema escogido</li> <li>3. elaborar una historia o argumentos sobre el tema</li> <li>4. Dramatización. En esta técnica el análisis debe centrarse en las actitudes, reacciones y formas de pensar de los personajes en determinada situación.</li> </ol>
<b>MATERIALES</b>	-Disfraces, Micrófono, Sonido
<b>LOGROS Y METAS</b>	Determinará el 90 % de las situaciones problemáticas que afectan el interior del grupo

**Tabla 21. Ficha técnica de Actividad 8**

<b>Ficha técnica de Actividad 8</b>	
<b>NOMBRE ACTIVIDAD</b>	Cierre de actividades “Mirada Retrospectiva”
<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Valorar hasta qué punto los objetivos de la propuesta de intervención se cumplieron.</li> <li>-Evaluar el proceso de aprendizaje del grupo</li> <li>-proponer planes de mejora continua.</li> <li>-realizar seguimiento a las actividades.</li> <li>- expresar aspectos positivos y negativos de la experiencia</li> </ul>
<b>PROCEDIMIENTO Y PASOS A SEGUIR</b>	<p>1. El capacitador presenta a los participantes los siguientes interrogantes para ser respondidos de manera individual.</p> <p>¿Me gusto?</p> <p>¿No me gusto?</p> <p>¿Qué aprendí?</p> <p>¿Qué otras cosas me gustaría aprender?</p> <p>¿Cómo la pase?</p> <p>¿Cómo me sentí?</p> <p>2. se formaran grupos de 4 y 6 integrantes. A nivel grupo cada participante comentara las respuestas y entre todos producirán un afiche que dé cuenta de los aspectos positivos o negativos de la experiencia vivida</p> <p>3. cada grupo expondrá su producción y capacitador dará su opinión respecto de la experiencia.</p>
<b>MATERIALES</b>	- Papel bond, Marcadores
<b>LOGROS Y METAS</b>	Facilitar el proceso de evaluación y seguimiento de las actividades realizadas que dará elementos para realizar un plan de mejora de los aspectos negativos evaluados por los funcionarios.

### 13. Cronograma

PROPUESTA DE INTERVENCION- RESOLUCION DE CONFLICTOS GOBERNACION DE CALDAS					
AREA	ACTIVIDAD	DIRIGIDO A	FACILITADOR	FECHA	LUGAR
UNIDAD DE GESTION Y DESARROLLO HUMANO	<b>Motivación y sensibilización</b>	Todos los Funcionarios de la Administración.	Profesional encargado de desarrollar la propuesta.	13 Enero de 2017	Instalaciones de la Administración
	<b>Capacitación</b>	Todos los Funcionarios de la Administración.	Profesional encargado de desarrollar la propuesta.	13, 20, 27 Enero, 3, 10 y 17 de febrero de 2017	Instalaciones de la Administración
	<b>Evaluación y seguimiento</b>	Todos los Funcionarios de la Administración	Profesional encargado de desarrollar la propuesta.	10 de marzo de 2017	Eco parque los Yarumos



**14. Presupuesto**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>
<b>Personal</b>		
Honorarios del Trabajador social especialista GTH	1	\$3.890.000
<b>Materiales</b>		
Fotocopias	500	\$100.000
Papel	80	\$90.000
Refrigerios (100 por sesión taller)	1100	\$880.000
<b>Total del proyecto</b>		<b>\$4.960.000</b>

## 15. Bibliografía

Desiderio, M. R. (2013). Estado del contrato psicológico y su relación con la calidad de vida laboral en profesionales de la salud pública de Chile. Salamanca, Chile.

García, M., & For

Desiderio, M. R. (2013). Estado del contrato psicológico y su relación con la calidad de vida laboral en profesionales de la salud pública de Chile. Salamanca, Chile.

García, M., & Forero, C. (2015). Contrato psicológico y cambio organizacional en una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia. Bogotá, Colombia.

García, R. D. (2015). Análisis del contrato psicológico. León, España.

Gómez, G. A. (enero de 2014). Relación entre la satisfacción laboral, el contrato psicológico, el tipo de vinculación y la antigüedad en docentes de una universidad privada. Bogotá, Colombia.

Gracia, F. J. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica. España.

Hernández, B. L. (Diciembre de 2013). El contrato psicológico y su relación con el bienestar laboral. Pereira, Risaralda, Colombia.

Jiménez, F. C. (2013). El rol del psicólogo organizacional en un mercado globalizado. En F. C. Jiménez, *El rol del psicólogo organizacional en un mercado globalizado* (pág. 10). Santiago de Cali.

Loreto, C. A. (2005). Estudio comparativo del contrato psicológico en empleados temporales y permanentes. En C. A. Loreto, *Estudio comparativo del contrato psicológico en empleados temporales y permanentes* (pág. 29). Caracas .

monica. (s.f.). Contrato psicológico y cambio organizacional de una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia.

- oviedo, C. F. (2014). CONTRATO PSICOLÓGICO, RECIPROCIDAD Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL. brasil.
- Rodríguez, J. J. (2007). Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo. Palmira, Norte del Valle del Cauca, Colombia.
- Schein, E. H. (1982). El contrato psicológico. En E. H. Schein, *Dinámica de la carrera empresarial* (pág. 145). México D.F: Fondo educativo interamericano.
- ero, C. (2015). Contrato psicológico y cambio organizacional en una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia. Bogotá, Colombia.
- García, R. D. (2015). Análisis del contrato psicológico. León, España.
- Gómez, G. A. (enero de 2014). Relación entre la satisfacción laboral, el contrato psicológico, el tipo de vinculación y la antigüedad en docentes de una universidad privada. Bogotá, Colombia.
- Hernández, B. L. (Diciembre de 2013). El contrato psicológico y su relación con el bienestar laboral. Pereira, Risaralda, Colombia.
- Jiménez, F. C. (2013). El rol del psicólogo organizacional en un mercado globalizado. En F. C. Jiménez, *El rol del psicólogo organizacional en un mercado globalizado* (pág. 10). Santiago de Cali.
- Loreto, C. A. (2005). Estudio comparativo del contarto psicológico en empleados temporales y permanentes. En C. A. Loreto, *Estudio comparativo del contarto psicológico en empleados temporales y permanentes* (pág. 29). Caracas .
- monica. (s.f.). Contrato psicológico y combio organizacional de una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia.

Rodríguez, J. J. (2007). Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo. Palmira, Norte del Valle del Cauca, Colombia.

Schein, E. H. (1982). El contrato psicológico. En E. H. Schein, *Dinámica de la carrera empresarial* (pág. 145). México D.F: Fondo educativo interamericano.

## **16. ANEXOS**

**CUESTIONARIO A****REGISTRO DE DATOS SOCIO DEMOGRAFICOS****GENERO:** F:  M: **EDAD:** \_\_\_\_\_**ESTADO CIVIL:** Casado  Soltero  Viudo  Separado  Unión libre **Nº DE HIJOS:** \_\_\_\_\_**NIVEL DE ESCOLARIDAD:** Primaria  Secundaria  Universitaria  Magister   
Postgrado  Doctorado **TIPO DE RELACION LABORAL:** Provisionales  Carrera administrativa Libre Nombramiento y Remoción  Contratista. **CARGO QUE OCUPA:** \_\_\_\_\_**ANTIGÜEDAD DEL CARGO EN AÑOS:** \_\_\_\_\_ OTRA CUAL \_\_\_\_\_**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
Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

b. Deberá marcar con una “X” la alternativa que describe con más exactitud su opinión frente a cada una de las afirmaciones.

c. No existen respuestas buenas ni malas. Sin embargo, deberá contestar todas las afirmaciones y marcar solo una alternativa.

	1	2	3	4	5
1. ¿La entidad cumple con los compromisos contratados?					
2. ¿La entidad mantiene los compromisos laborales con sus empleados?					
3. ¿El ingreso a la entidad donde trabaja es asequible y transparente?					
4. ¿Mi opinión al interior del equipo de trabajo es escuchada, valorada y tomada en cuenta?					
5. ¿Al interior del equipo de trabajo todos podemos expresar nuestras opiniones por igual?					
6. ¿La Alta dirección de la empresa cumple con los acuerdos convenidos previamente de promoción y ascensos?					
7. ¿El equipo de trabajo es eficiente para resolución de conflictos?					
8. ¿La distribución de las tareas se lleva a cabo de forma equitativa?					
9. ¿Siento confianza al exponer mi opinión frente a mi equipo de trabajo?					
10. ¿Por parte de su empresa recibe Igualdad y justicia en el trato?					
11. ¿Las recompensas otorgadas son equitativas (salarios, bonos, entre otros)					
12. ¿Las quejas o sugerencias de los empleados son habitualmente consideradas?					
13. ¿Las necesidades y sentimientos de los integrantes del equipo de trabajo son considerados y escuchados?					
14. ¿La empresa cumple con los acuerdos previamente convenidos de remuneración?					
15. ¿Se cumple en la empresa con los acuerdos convenidos referente a los reajustes salariales?					
16. ¿Existe puntualidad por parte de la empresa para realizar los pagos convenidos?					
17. ¿La empresa cumple con los acuerdos establecidos, relacionados con la estabilidad laboral?					
18. ¿Se realizan capacitaciones de desarrollo y crecimiento personal por parte de la empresa para fortalecer aspectos relacionados con el ambiente laboral y la eficiencia empresarial?					

19. ¿Grado en que su empresa cumple el contrato?					
20. ¿Su empleador le proporciona una carga laboral razonable de acuerdo con su perfil?					
21. ¿Su empleador le proporciona oportunidades de trabajar junto con otras personas de manera agradable?					
22. ¿Su empleador le proporciona un buen clima laboral?					
23. ¿Su empleador le proporciona oportunidades de avance y crecimiento?					
24. ¿Su empleador le permite participar en la toma de decisiones?					
25. ¿Es usted un empleado puntual en su horario laboral?					
26. ¿Usted ayuda a otros con su trabajo?					
27. ¿Trabaja horas fuera de la jornada en caso de ser necesario?					
28. ¿Muestra Lealtad con la organización?					
29. ¿Cumple voluntariamente con funciones que no forman parte de la descripción de su puesto de trabajo?					
30. ¿Trabaja con entusiasmo en tareas que prefería no tener que hacer?					

***Ha terminado de contestar el cuestionario.  
Por favor, verifique si ha contestado a TODAS las afirmaciones.  
Esto es imprescindible para que sus respuestas sean válidas***