

El Contrato Psicológico y su importancia en la relación laboral

Marta Rocío Gallego Foronda
marta.gallego@uniminuto.edu.co

UNIMINUTO, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Especialización en Psicología Organizacional

Resumen

Una relación laboral se da, aunque no exista un contrato de trabajo que lo especifique, esta nace desde que inicia la prestación del servicio. La inexistencia de un contrato de trabajo no libera a las partes de sus deberes y derechos. Sin embargo, el actual modelo económico ha cambiado las bases de la relación tradicional empresa-trabajador, aspectos tales como los sociales, laborales, cognitivos, comportamentales y emocionales inciden en el desarrollo de las organizaciones y las relaciones laborales que se dan dentro de las mismas. Desde la perspectiva de los diferentes cambios que sufre la gestión del factor humano en las organizaciones, resultan significativas las transformaciones en las relaciones laborales, es allí entonces donde el Contrato Psicológico surge como un concepto que puede considerarse complementario al contrato laboral.

En este contexto entonces, es donde el Contrato Psicológico se considera determinante de la conducta en las organizaciones. Así mismo, el surgimiento de nuevas relaciones laborales ha propiciado la evolución del concepto de Contrato Psicológico, desde los primeros teóricos que lo conceptualizaron hasta la más reciente revisión y redefinición adaptada a las condiciones y realidades de hoy.

Esta investigación busca resaltar la importancia del Contrato Psicológico en las relaciones laborales. Las percepciones, expectativas, creencias, conocimientos, comportamientos, experiencias y actitudes por parte del empleador o por parte del trabajador, pueden comprometer de manera significativa esta relación. Dentro de este marco ha de considerarse entonces, que el Contrato Psicológico puede definirse como una herramienta para mejorar la dinámica entre la empresa y el trabajador.

Palabras Clave: Vinculación Laboral, Contrato de trabajo, Contrato Psicológico.

Abstract

An employment relationship occurs, although there is no specific employment contract, it arises from the beginning of the provision of the service. The non-existence of an employment contract does not release the parts from their duties and rights. However, the current economic model has changed the foundations of the traditional company-worker relationship, aspects such as social, labor, cognitive, behavioral and emotional affect the development of organizations and the labor relations that occur within them. From the perspective of the different changes that the management of the human factor in organizations undergoes, the transformations in labor relations are significant, it is there then that the Psychological Contract emerges as a concept that can be considered complementary to the labor contract.

In this context, then, is where the Psychological Contract is considered a determinant of behavior in organizations. Likewise, the emergence of new labor relations has led to the evolution of the concept of Psychological Contract, from the first theorists who conceptualized it to the most recent revision and redefinition adapted to the conditions and realities of today.

This research seeks to highlight the importance of the Psychological Contract in labor relations. The perceptions, expectations, beliefs, knowledge, behaviors, experiences and attitudes on the part of the employer or the worker, can significantly compromise this relationship. Within this framework, it must be considered, then, that the Psychological Contract can be defined as a tool to improve the dynamics between the company and the worker.

Key Words: Labor Relationship, Employment Contract, Psychological Contract.

1. INTRODUCCION

El presente artículo está basado en el método de análisis de documentos, donde el objetivo fue identificar la importancia del Contrato Psicológico en la relación laboral. Se hizo un repaso del tema a lo largo del tiempo, permitiendo evidenciar la importancia de este término para el bienestar de la relación laboral. Se observa que diversos autores destacan la importancia del Contrato Psicológico en términos de productividad, establecimiento de vínculos, cumplimiento de tareas y relaciones laborales armónicas.

La dinámica actual les impone cada vez mayores exigencias a las organizaciones, por lo que deben elevar constantemente el nivel de satisfacción de estas crecientes necesidades de la sociedad. Vivir en un constante cambio y transformación les permite permanecer, crecer y ser más rentables dentro del mercado. Se hace necesario, además, ahondar en las relaciones que se dan a partir de un proceso en el que es esencial e importante los vínculos que se desarrollan dentro del contexto laboral.

Para analizar el Contrato Psicológico y su importancia en la relación laboral, se hace necesario ahondar en las relaciones laborales, éstas no solo se dan a partir del contrato laboral, sino, de otras variables que están inmersas como lo son la "percepción, expectativas, creencias, conocimiento y experiencias" (Rentería P. & Rodríguez, 2019) acerca de los compromisos que se darán una vez el empleado se encuentre vinculado a la organización. Todo esto no se encuentra enmarcado dentro de un contrato laboral.

El término contrato se emplea no solo en relaciones laborales, sino también en relaciones sociales, ya sea de manera escrita o implícito por medio del lenguaje verbal o no verbal, los seres humanos manifiestan la necesidad de tener términos y condiciones claras para relacionarse en cualquier ámbito, Barnard (1938) resalta las implicaciones de los contratos en las relaciones humanas como un elemento fundamental en el ámbito de las relaciones laborales, comprenden las promesas hechas por una parte, a cambio de una contrapartida o compensación recibida por la otra parte, constituyendo así una relación de intercambio.

Existe entonces una parte informal en la relación laboral, es decir lo que no está escrito, y dada estas condiciones se exponen las expectativas laborales, y subjetivas que la persona espera obtener del empleo, y así mismo la organización también tiene ciertas expectativas sobre el empleado que no necesariamente están especificadas en el contrato escrito. Es allí donde entonces se acuña el término de Contrato Psicológico.

2. DESARROLLO

El término Contrato Psicológico surge en la psicología del trabajo y las organizaciones a finales de los años 50, bajo el discurso de la ciencia social para dar explicaciones a conductas y actitudes observadas en las organizaciones de la época. Investigadores como Argyris, Levinson y Shein (1960), se les atribuye la apropiación del concepto, ya que generan la inquietud tácita de indagar si las necesidades de los trabajadores se direccionaban con las metas y necesidades de las organizaciones. Sin embargo, hasta al año 1989, Denise Rousseau, profesora universitaria de la Universidad Carnegie Mellon, dio inicio a una mayor consolidación de este término en el ámbito organizacional, relacionado con la dinámica que se establece entre el empleado y el empleador en una organización, definiéndolo como: Creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y la otra parte. Un Contrato Psicológico emerge cuando se cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros.

La definición de Contrato Psicológico ha sufrido modificaciones, ya que como señala Vesga (2011), éste es un constructo que ha ido tomando fuerza en el campo de las organizaciones, en cuanto facilita la comprensión y el análisis de las relaciones psicosociales que se dan en los ambientes laborales; comprende expectativas, deseos, visualizaciones, creencias del trabajador y a su vez del empleador; es decir que el buen o mal desempeño de un trabajador no estará mediado por el contrato laboral que tenga, sino por cómo este afecta la construcción y contenido del Contrato Psicológico.

Cabe considerar, por otra parte, que el Contrato Psicológico tiene unas fases de desarrollo, Reyes y Martínez (2007) hacen mención a tres fases de desarrollo básicas de este tipo de relación contractual entre empresa-trabajador, entre las cuales resaltan, en primera instancia, la creación del Contrato, seguida por la fase de desarrollo y mantenimiento del mismo, y cuya finalización se enmarca en la violación o ruptura del Contrato Psicológico. En *la primera fase*, creación del Contrato Psicológico, se favorece la motivación y expectativas positivas que un empleado se propone al inicio de una experiencia

laboral, ya que de cierta forma la empresa lo está integrando de una manera asertiva y beneficiosa; dicha motivación se da en diferentes situaciones en las que se establezca el contrato. *La segunda fase*, desarrollo y mantenimiento del Contrato Psicológico, se caracteriza por el mantenimiento y dinamización del contrato, el cual establece que los cambios son necesarios dentro de la relación empresa-trabajador, para que los vínculos entre las partes se mantengan y perduren en el tiempo. Si se llegasen a presentar cambios que puedan afectar la relación entre el individuo y la organización, esta última debe propiciar los medios necesarios para que el proceso de adaptación sea el más correcto posible. *La ruptura* del Contrato Psicológico se caracteriza por la percepción de las partes en cuanto al deterioro de la relación laboral. Este proceso es entendido por Robinson (1996) como la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella. Dicho incumplimiento implica que el empleado o el empleador puedan apreciar una violación de su Contrato Psicológico, como consecuencia de la dinamicidad de su contrato y de su dependencia en todo momento de la opinión y experiencias personales de los involucrados en la relación. Reyes y Martínez (2007) afirman que la ruptura del Contrato Psicológico, es un evento que puede afectar negativamente tanto al empleado como a la organización, dependiendo el caso; es decir que cuando el empleado es quien incumple con el contrato, la empresa se verá afectada, y viceversa.

En relación con este tema, es importante también mencionar las modalidades del Contrato Psicológico. En términos generales varios autores, principalmente alineados por la postura expresada por Rousseau (1989), han considerado que el Contrato Psicológico se mueve en un continuo que se puede representar, en uno de sus extremos principalmente, como el intercambio de bienes y servicios entre el empleador y el empleado, lo que se ha denominado Contrato Psicológico Transaccional, y del otro extremo estarían principalmente los asuntos eminentemente relacionales, lo que se ha llamado el Contrato Psicológico Relacional. El intercambio que se establece como base del Contrato Psicológico, que puede caracterizarse por el intercambio eminentemente económico (transaccional), poco flexible y representado por intercambios monetarios específicos. De otra parte, en el extremo relacional, que favorece el establecimiento de lazos afectivos y el surgimiento de fuertes tendencias de afiliación. Los alicientes para los miembros de la organización consideran formación, desarrollo, planes de carrera, compromiso y menos rotación.

El Contrato Psicológico surge como un concepto que puede considerarse complementario al contrato laboral, cualquiera sea su forma o duración, y tiene que ver con el conjunto de expectativas, creencias, percepciones, promesas, obligaciones, que se adquieren al inicio y se mantiene durante el tiempo que dura la relación laboral, y tiene el potencial de determinar el tipo de relación que se establece entre los dos actores de la relación contractual, en particular el intercambio de beneficios que, sin ser explícitamente establecidos, se esperan lograr u obtener entre las partes.

En función de lo planteado, surge el interés de conocer la importancia del Contrato Psicológico en la relación laboral, profundizar en el término y resaltar su importancia en las organizaciones, haciendo especial énfasis en las variables de cumplimiento o incumplimiento, y como este concepto debe de ser definido y estructurado, para ser incorporado por las organizaciones. Hay que precisar también que el trabajo cumple una serie de funciones sociales que comprenden aspectos emocionales, cognitivos, comportamentales y afectivos de las personas, los cuales condicionan el desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales. Estas relaciones ya sean operativas, organizativas o sociales tiene dos incidencias claras: 1) la fidelidad del empleado, que se acomode en la organización y no prefiera irse a trabajar con la competencia, al desarrollar sentido de pertenencia y que se sienta parte de la organización y 2) esas relaciones deben transformarse potencialmente en ingresos económicos, de esta forma la influencia del mercado en las organizaciones fuerza la mutación de la naturaleza en la relación empresa-trabajador, y es donde entra en funcionamiento el Contrato Psicológico.

Es precisamente a raíz de tales cambios sociales que la relación empresa-trabajador ha tomado un nuevo rumbo, dándole más importancia a que sean satisfechas las perspectivas de las dos partes. Es aquí donde emerge la importancia del Contrato Psicológico, el cual permite entender mejor las necesidades y hace más manejable y eficaz la relación para todos. Debe reiterarse que para cualquier empresa su principal capital es el equipo humano, que tiene la capacidad para modificar los conocimientos y medios de producción en bienes y servicios con contenido económico. (Ramos, 2012, pág. 26).

Inicialmente, se creía que el contrato psicológico sólo comprendía las expectativas del trabajador frente a su puesto de trabajo y su organización, pero a medida que evoluciona se ha configurado recogiendo las expectativas empresariales frente a sus trabajadores, y las obligaciones mutuas de intercambio recíproco. (Ramos, 2012, pág. 27).

En principio se dice que el Contrato Psicológico auxilia todas las necesidades mentales, físicas y emocionales del trabajador, especialmente a su bienestar psicológico, dándole identidad y orden. Generalmente, los resultados del

Contrato Psicológico se hacen notables en la conducta extrarol, conocida como conducta de ciudadanía organizacional; porque identifican o incentiva el sentimiento de pertenencia del trabajador con la organización a la cual pertenece; como apego psicológico de aquel a ella; también se representa en la confianza, sueños y perspectivas de acciones de los diversos agentes empresariales, que no perjudican los intereses del trabajador ni que se pueda romper el Contrato Psicológico; cuyas consecuencias se reflejan en los constructos de complacencia laboral, sentimiento de pertenencia empresarial, sentimiento de seguridad, relaciones organizacionales, motivación, ciudadanía empresarial, ausencia o pensamiento de declinar. (Saldarriaga, 2013, pág. 8).

Sin duda, los empleados intercambian esfuerzo y lealtad, en espera de distinciones monetarias, seguridad, comunicaciones asertivas, relaciones interpersonales satisfactorias y sostén para que se lleven a cabo sus expectativas individuales. Tan solo si la compañía cumple solamente las estipulaciones materiales o financieras del contrato de común acuerdo y no las psicológicas, los empleados ajustan su rendimiento y sienten menos agrado laboral, ante la falta de expectativas cubiertas. Si la organización se ocupa de ambas dimensiones, los trabajadores se sentirán satisfechos, se desempeñarán eficientemente y durarán más en la organización, tratando de descollar sus estándares de rendimiento (BöhrtR. S., 2014, pág. 37).

Dentro de este orden de ideas, cabe anotar otras características del Contrato Psicológico. Su elección voluntaria, que incentivan a los trabajadores a efectuar sus obligaciones en la medida que se fundan en el intercambio de promesas donde la persona ha participado y escogido con libertad, la confianza en el acuerdo mutuo. Son incompletos porque a menos que se trate de una transacción a corto plazo que son limitadas, los Contratos Psicológicos no son completos y tienden a cambiar para reelaborarse en el curso de la relación laboral. Sus orígenes son diferentes, porque la forma como los trabajadores interpretan sus Contratos Psicológicos con sus empleadores, se forja partiendo de diversas fuentes de información, dentro de la cual está la alta gerencia, los encargados de talento humano y el jefe inmediato, así como los compañeros de trabajo dan información que las personas usan para determinar que se debe al empleador y viceversa.

Por otro lado, la comunicación es un componente bastante relevante que permite reducir la incoherencia y minimiza el riesgo de quiebre del Contrato Psicológico. Igualmente sirve de medio para trazar las metas y los objetivos, para que se incentive con una comunicación asertiva está condicionada en gran parte por la eficacia de alcanzar lo esperado. La información de las quejas y recomendaciones por los colaboradores es muy importante para saber el adecuado funcionamiento del proceso productivo o de gestión. (Díez, 2015, pág. 34).

Para seguir entendiendo este tipo de contratos, es necesario profundizar en el concepto de equidad. Los empleados desean recibir un trato recíproco por el trabajo que realiza. Sus expectativas de recompensa (no solo económica) se basan en lo que ellos “creen” que merecen recibir. La inequidad se puede percibir en diferentes escenarios, ya que un empleado que no es remunerado como sus semejantes puede asumir que se está violando el derecho de igualdad contra él. Es por esto que la violación del Contrato Psicológico puede incluso ser más grave que la violación de contratos escritos ya que la confianza y la adhesión por parte del empleador a la empresa se puede derribar. Esto puede causar que el individuo sienta frustración y decepción hacia la organización. Lo que finalmente puede generar inconformidad, incluso hasta a crear discordias en su ambiente no sólo laboral sino personal.

Por otro lado, se considera el Contrato Psicológico un factor mitigante para disminuir los procesos de rotación de personal. El proceso retener y atraer el Talento Humano en las organizaciones, permite su consolidación, y el posicionamiento de las mismas y la trascendencia a pesar de las situaciones que el mercado pueda presentar, convirtiéndose en un constante reto, el atraer y tener las personas adecuadas para las necesidades de las organizaciones, generando en este proceso una relación de beneficio mutuo.

En esta perspectiva, es esencial desde el momento del proceso de selección ser muy claros con las condiciones del cargo, definiendo el campo laboral que le ofrece la empresa; generando así estrategias para el empleado, ya en el desarrollo de sus funciones, vinculándolo a los objetivos de la organización. Por tanto (Gonzales, D., 2009, pág. 15) plantea los siguientes puntos estratégicos para contribuir a la retención de ese empleado y al mismo tiempo, al cumplimiento de los acuerdos incluidos en el Contrato Psicológico.

- ✓ La empresa debe garantizar el desarrollo personal y profesional del empleado, el hecho de fortalecer sus competencias laborales apunta a mejores resultados de productividad. Realizar capacitaciones que permitan el desarrollo de la innovación y creatividad del trabajador. Brindarle escenarios de aprendizaje para la resolución de problemas, trabajo en equipo, comunicación asertiva, son elementos de interés para el crecimiento del capital humano.
- ✓ Los directivos deben valorar no solo la formación técnica, sino un saber hacer que solo se adquiere con la experiencia.

- Por tanto, es necesario llevar a una formación integral del personal, generando un cierto sentido de pertenencia.
- ✓ Reducir al mínimo el recurso de vinculación por contrato temporal dado que produce inseguridad en el trabajo, y así sustituirlo por contratos indefinidos o fijos.
 - ✓ Infundir en los empleados el espíritu de pertenencia a la organización, con la utilización de incentivos; mejorando el ambiente físico de trabajo en algunas áreas y proporcionando premios por méritos, entre otros.
 - ✓ Establecer como prioritario el trabajo en equipo e impulsar la convivencia entre sus integrantes, lo que permitirá crear lazos de afectividad, seguridad, lealtad y confianza hacia la empresa.
 - ✓ Es de vital importancia hacer énfasis en la implementación de sistemas de capacitaciones de liderazgo, para modificar conductas de líderes.
 - ✓ Los planes de carrera que brindan algunas empresas son primordiales para fortalecer ese sentido de pertenencia que se busca. Esta estrategia comprende brindar ascensos dentro de la organización en distintos cargos.
 - ✓ Los procesos de ingreso contemplan los planes para cerrar brechas entre lo que requiere el cargo y los candidatos internos para cubrirlos. Adicionalmente, considera la política de atraer solo el personal que cumpla con los perfiles definidos previamente y hacerle participar del proceso de inducción y entrenamiento.
 - ✓ Permitir en la empresa promocionar actividades de integración con las familias, colaboración y becas extensivas a estas, así como vacaciones recreativas.
 - ✓ El plan de sucesión tiene que ver con la planeación y los procesos que adelantan las empresas para reemplazar al personal. Igualmente se relaciona con el desarrollo de las personas claves en la organización, pues el plan busca que los empleados hagan carrera administrativa y logren acceder a altos cargos.
 - ✓ Las tareas direccionadas al mejoramiento continuo por parte de los líderes, enriquecimiento del cargo y retos del trabajo, son elementos presentes en estas estrategias. La idea es buscar que el empleado siempre tenga algo adicional en qué aportar y hacerlo sentir que genera valor agregado en lo que hace.
 - ✓ La compañía debe pretender gestionar el conocimiento de los empleados y suministrar capacitaciones en contraprestación por su permanencia en la empresa a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

Finalmente, es preciso reconocer lo esencial que es el empleado en las organizaciones. Es necesario seguir contribuyendo para darle el valor que le corresponde al capital humano en el crecimiento económico. En el ámbito organizacional, el Contrato Psicológico ha permitido este fin, y a través de las anteriores estrategias se plantea como un conjunto de herramientas para mitigar el fenómeno de la rotación de personal. Por consiguiente, cabe señalar que las organizaciones necesitan considerar lo que los empleados quieren obtener del trabajo y el efecto que tiene los cambios en ellos. Esto significa el reconocimiento de las diferencias individuales y el examinar las posibles repercusiones en el cambio de las condiciones del Contrato Psicológico.

Es aquí donde la Psicología Organizacional juega un rol fundamental en las organizaciones, ya que el Contrato Psicológico se configura desde lo subjetivo, puesto que depende de la interpretación positiva o no, que las partes involucradas realicen desde sus propias vivencias dentro de la organización. Las funciones entonces, deberán estar orientadas a la investigación que permita no solo identificar los problemas relacionados con el Contrato Psicológico, sino también encontrar caminos de solución en la disminución de los efectos negativos en la relación empleados -organización, y, por ende, en el bienestar de los empleados, pues esto tiene una incidencia directa en el desempeño, la productividad y el compromiso. Las organizaciones que probablemente tengan mayor éxito en el futuro, serán las que adapten las condiciones y la organización del trabajo a fomentar el bienestar de sus empleados.

Reconociendo lo anterior, es pertinente plantear entonces que las nuevas formas de trabajo continuarán configurando un significado del Contrato Psicológico según se presenten las condiciones del trabajo. Serán, por consiguiente, formas de relaciones subjetivadas que dejarán al significado del trabajo como un constructo en continua transformación, según sean los cambios del trabajo en la lógica histórica, social, psicológica y económica del contexto. (Álvarez, y Racero, 2014, pág.8).

3. CONCLUSIONES

Ningún contrato de trabajo, ni siquiera los más detallados posibles, es capaz de recoger la totalidad de lo que ambas partes esperan mientras se exista la relación laboral. Al igual que ocurre en toda situación de intercambio social, en una relación laboral entran en juego toda una serie de percepciones, expectativas y creencias realistas o no, acerca de lo que el empleador y empleado aportarán y recibirán como resultado de su relación, además de las obligaciones contraídas y las compensaciones acordadas explícitamente.

A partir de la definición y la trayectoria histórica del concepto Contrato Psicológico puede establecerse la importancia de este en las organizaciones, haciendo un énfasis especial en el cumplimiento, y las consecuencias que subyacen cuando el término no se cumple impactando de manera directa el bienestar del empleado, y la creación de vínculos laborales, que pueden afectar positiva o negativamente la relación empresa-trabajador.

El Contrato Psicológico, se torna un concepto complejo y subjetivo debido a que es invisible y depende de factores sociales y psicológicos, lo que dificulta una cuantificación del mismo, y de esta manera establecer su formalidad, aunque, los autores revisados mencionan que tiene un papel fundamental, para el desarrollo de la organización, poco material se encuentra frente a la comprobación de la existencia del mismo. La poca información sobre trabajos de investigación en la formalidad del término. Para evidenciar el cumplimiento del contrato se debe presentar una contribución recíproca, que inicia con el empleado a largo plazo, esto teniendo en cuenta las variables como calidad de vida, o gestión de la empresa para el trabajador, (Böhrt., Solares., & Romero., 2014).

Este trabajo permitió comprender la importancia del Contrato Psicológico en la relación laboral, teniendo en cuenta el concepto Psicológico para establecer un vínculo desde el ámbito organizacional, como desde cualquier otro espacio en el que se encuentre inmerso el trabajador. La revisión realizada de la literatura permitió constatar dicha importancia para las organizaciones actuales, así como, para la dirección futura de los recursos humanos.

Cabe resaltar también que el estudio del Contrato Psicológico, aunque ha recibido amplia atención en la última década, tiene abiertas nuevas líneas de trabajo apenas exploradas. Es allí donde la Psicología Organizacional juega un papel fundamental en las organizaciones, ya que puede transformar el discurso del Contrato Psicológico que hoy es meramente descriptivo en uno más explicativo y con implicaciones en la intervención organizacional.

4. REFERENCIAS

Aguilar, M., y Rentería, E. (2009). *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Reflexiones y experiencias de investigación*. Universidad Santo Tomás, Universidad del Valle. Bogotá, Colombia.

Alcover, C. M. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. España: Ediciones Aljibe.

Álvarez, R., y Racero, V. (2014). *Contrato psicológico y bienestar laboral*. En: Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP, N° 95: p.61-70.

Barnard, C. I. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. DA Documentación bibliográfica (23), 77-84. Recuperado de <https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/1296/1351>.

Bob, N. (1996). *1001 formas de recompensar a los empleados*. Bogotá D.C.: Grupo Editorial Norma.

Böhrt, R., Solares, L., & Romero, C. (2014). *Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional en la edad y la antigüedad*. Ajayu, 12(1), 33-46. Recuperado de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v12n1/v12n1a03.pdf>.

Díez, G. R. (2015). (U. d. León, Ed.). *Análisis del contrato psicológico: El Caso de Brico Depôt*. Recuperado de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4580/71471198D_GADE_julio15.pdf?sequence=1

Gonzales, D. (2009). *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Revista Universidad EAFIT, vol. 45, núm. 156, pp. 45-72. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>

Ramos, C. A. (2012). (U. A. León, Ed.). *Efectos del contrato psicológico en una organización no lucrativa*. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/3158/1/1080227414.pdf>.

Rentería P., E., & Rodríguez., V. (2019). *Los niveles de actuación en las relaciones de trabajo*. Obtenido de Sistema de Información Científica Redalyc. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v15n1/1794-99-98-dpp-15->

El Contrato Psicológico y su importancia en la relación laboral. Especialización en Psicología Organizacional, 2021

[01-131-144.pdf](#).

Reyes, Y., & Martínez, I. (2007). *Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones* (Tesis de pregrado) Universidad Politécnica de Cartagena, Colombia. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/60416741.pdf>

Saldarriaga, L. (2013). *Evaluación del contrato psicológico, o del acuerdo sin palabras*. (Tesis de Doctorado). Universidad Católica de Argentina, Buenos Aires.

Saldarriaga, L. (2013). *El contrato psicológico en las organizaciones un fenómeno real*. Revista Poiésis, volumen (26). Recuperado de <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/index>

Vargas, Teresa de J.; Vizzuett, Verónica et al. (2018). *La satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Teuken Bidikay Vol. 9 N° 13. Medellín: Politécnico Colombiano. Pp. 129-1536.

Vesga, J.J. (2011). *Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico*. Pensamiento psicológico. Volumen 9, No 16, pp 171-182.