

# Contrato psicológico para las partes interesadas internas de las organizaciones

*Psychological contract for internal stakeholders of organizations*

Angela Yolima Camargo Fonseca<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ingeniera Civil, Especialista en Ingeniería Ambiental, Magister en Administración con énfasis en gestión de calidad, seguridad y medio ambiente y Candidata a Doctora en Gestión – Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
<https://orcid.org/0000-0002-3370-2178>  
[angela.camargo@unad.edu.co](mailto:angela.camargo@unad.edu.co)

## Resumen

las organizaciones a nivel mundial están en un proceso de reflexión para que sus partes interesadas internas tengan unas condiciones laborales que cumplan no solo con las expectativas de retribuciones económicas, sino que adicionalmente brinde ciertas condiciones de estabilidad y de crecimiento personal y profesional, que se verán reflejadas en el compromiso que los trabajadores puedan llegar a tener con la organización, que apoye el desarrollo de esta y del empleado. Por esta razón a través del presente escrito se desea presentar dos teorías avanzadas de gestión en las organizaciones por medio de las cuales se busca mejorar el desarrollo y crecimiento de estas, una es la teoría del contrato psicológico, y como se entrelaza y relaciona con la teoría de las partes interesadas, hablando de partes interesadas internas de las organizaciones. Se hará una revisión inicial de cada teoría para luego hacer una propuesta de relacionamiento que permita abrir opción a investigaciones futuras.

### *Palabras Clave*

Organización; compromiso organizacional; gestión de las organizaciones; estabilidad laboral; expectativas; renegociación.

## Abstract

Organizations worldwide are in a process of reflection so that their internal stakeholders have working conditions that not only meet the expectations of economic remuneration, but also provide certain conditions of stability and personal and professional growth, which will be seen reflected in the commitment that workers may have with the organization, which supports the development of this and the employee. For this reason, through this paper, we want to present two advanced management theories in organizations through which it seeks to improve the development and growth of these, one is the theory of the psychological contract, and how it is intertwined and related to the stakeholder theory, speaking of internal stakeholders of organizations. An initial review of each theory will be made to then make a relationship proposal that allows opening the option for future research.

### *Keywords*

Organization; organizational commitment; organization management; employment stability; expectations; renegotiation.

## Introducción

La gestión de las organizaciones requiere de apoyos fuertes de la academia es por esta razón que se abren espacios de discusión que permitan la validación de aquellos constructos que se han planteado, para que no se queden solo plasmadas en el papel, sino que aporten al crecimiento de las organizaciones.

Dos teorías que se plantean en este escrito son la Teoría del contrato psicológico y la Teoría de las partes interesadas, y como estas apoyan al crecimiento de las organizaciones, con el planteamiento de las relaciones que poseen entre sí, y de cómo se aplican en las empresas, abriendo la posibilidad para que se desarrollen investigaciones al interior de diferentes organizaciones.

La teoría del contrato psicológico como la plantea Rousseau (1990) plantea que el contrato psicológico es aquel que se basa en las creencias de cada individuo y de cómo el empleador debe dar ciertos beneficios cuando el empleado cumple con lo pactado en este.

La teoría de las partes interesadas planteada por Donaldson & Preston (1995) las partes interesadas son aquellas que interactúan con la organización y hacen posible sus operaciones.

La relación entre estas dos teorías se basa principalmente en como la organización y los empleados se ven beneficiados al cumplir con las expectativas del contrato psicológico, ya que, si el empleado siente que su trabajo está siendo recompensado de forma correcta, creará un vínculo de responsabilidad y compromiso con la empresa, lo que se traducirá en crecimiento de ella y del trabajador.

Por tal motivo en el presente escrito se amplía cada uno de los planteamientos y se propone un modelo de relacionamiento de ellos.

# Metodología

En este documento de trabajo se hará la verificación teórica y referencial de las teorías a desarrollar, Teoría del contrato psicológico y Teoría de las partes interesadas, a partir de esta revisión se propondrá un modelo, que se espera poder en una investigación futura poder evaluar y validar para determinar el contrato psicológico para las partes interesadas internas de la organización.

## 1). Contrato psicológico:

En cuanto a la Teoría del Contrato Psicológico se plantean las definiciones que varios autores han realizado en el mundo laboral actual:

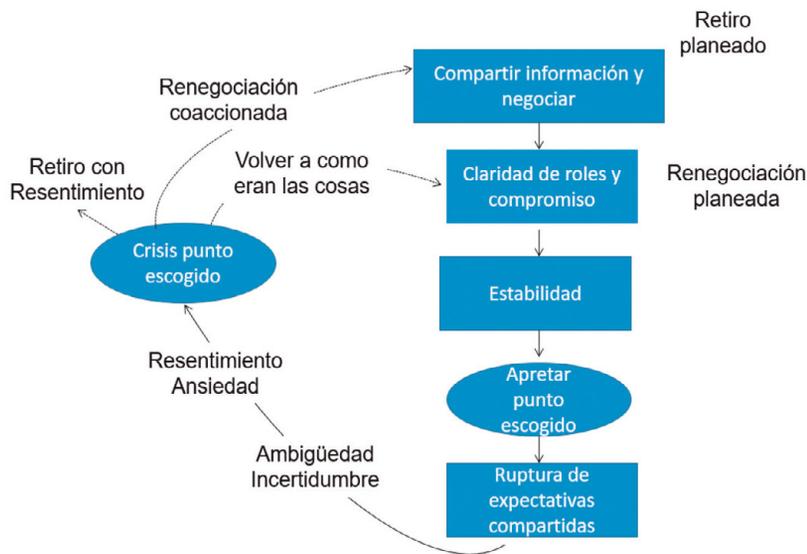
En los años 50 del siglo pasado tres autores fueron los primeros en usar el término de contrato psicológico Argyris (1960), Levinson (1962) & Schein (1965).

Vesga (2007) define el contrato psicológico como el conjunto de creencias y expectativas acerca de los compromisos y obligaciones percibidas en una relación, más allá de los acuerdos formales, dejando ver que el contrato psicológico es más reciprocidad que firmas y papeles, moral más que jurídico.

El contrato psicológico hace referencia al conjunto de obligaciones que el empleado percibe entre él y su empleador, y que configuran la relación de intercambio entre las partes del contrato (Gracia, Peiró, & Mañas, 2007).

Alcover de la Hera (2002) plantea que la relación entre empleados y organización se caracteriza por el nivel y la calidad de implicación entre ambos, mediada por un fenómeno cognitivo llamado "Contrato Psicológico", que el individuo desarrolla con su organización y cuyo cumplimiento o incumplimiento se traduce en consecuencias que influyen en el comportamiento del trabajador y en sus actitudes hacia la organización. El tema legal no es parte del contrato, únicamente el compromiso moral de las partes, dar más allá de lo que se pide, obviamente con reciprocidad lo que concuerda con Vesga (2007).

Rousseau (1990) define los contratos psicológicos como creencias de un individuo respecto a obligaciones recíprocas, donde las creencias se convierten en contractuales ya que si el empleado entrega su desempeño arduo, lealtad, sacrificios, el empleador deberá dar ciertos incentivos como sueldo alto, seguridad en el empleo, estabilidad tal como se plasma en la Figura 1. Sobre este autor seminal se inicia el desarrollo del documento, en el tema de Teoría del Contrato Psicológico.



**Figura 1.** Teoría del Contrato Psicológico.

**Fuente:** Rousseau (1990)

Los tipos de obligaciones y contratos jurídicos que se definieron a partir de esa investigación, fueron:

- Obligaciones transaccionales de alto salario y progreso en la carrera a cambio de trabajo duro – Contrato transaccional: implican intercambios lucrativos concretos entre las partes durante un periodo de tiempo fijo, en estos se contratan a personas con habilidades específicas para satisfacer las necesidades del momento donde se tienen tasas salariales altas con compromisos a muy corto plazo para la organización y el empleado en el intercambio de reciprocidad.

- Obligaciones relacionales donde se intercambia seguridad laboral por lealtad y una duración mínima en el cargo – Contrato relacional: acuerdos de composición abierta para establecer y mantener una relación que implique tanto el intercambio lucrativo, como no monetizable, generalmente se contratan personas en niveles básicos de educación para formarlas y satisfacer necesidades futuras, dan la oportunidad de formación y desarrollo con una trayectoria profesional a largo plazo en la organización.

Cuando los empleados de una organización creen que están obligados a comportarse o actuar de una forma específica, también creen, que el empleador tiene ciertas obligaciones hacia ellos, y de esta forma es como las dos partes inician el planteamiento y desarrollo del contrato psicológico. Entre mejor sea el estado del contrato psicológico, la satisfacción con la vida laboral y no generar conflicto entre el trabajo y la vida familiar, mejor será el compromiso con la organización por parte del empleado. Ese estado del contrato psicológico incluye tres elementos (Gracia, Silla, Peiró, & Fortes-Ferreira, 2006) la entrega o cumplimiento del contrato, la confianza y la justicia.

Existen compañías que se están enfocando en tener personas con empleos estables, baja rotación y promoción desde dentro, en las cuales se hacen compromisos con los empleados incluyendo empleo a largo plazo a cambio de lealtad, de apropiación de cultura y valores organizacionales, por el contrario hay otras organizaciones que quieren mantener máxima flexibilidad evitando compromisos de los empleados, esto sucede a menudo en las organizaciones de base tecnológica, donde la rotación del personal es alta, ya que se contratan por momentos, a la medida de creación de necesidades en el desarrollo de los proyectos a los cuales están vinculadas las empresas, para una función específica y muy puntual dentro del proyecto.

Gracia, Peiró & Mañas (2007) determinan que las principales obligaciones que el empleador tiene con el empleado al ingresar a las organizaciones son las de proporcionar un trabajo razonablemente estable, garantizar un trato justo por parte de la dirección y proporcionar oportunidades de trabajar con personas en un ambiente agradable; agrupadas en tres dimensiones, bienestar laboral,

salario y estabilidad, y participación en toma de decisiones. Las obligaciones que el empleado percibe que debe cumplir dentro del contrato psicológico son las siguientes: ser puntual, ser buen miembro del equipo al cual ha sido asignado, y colaborar con el equipo, con actitudes intra-rol que son las requeridas como parte de la ejecución de las obligaciones y responsabilidades del cargo para el cual fue asignado; las actividades extra-rol son las que van más allá de las que tiene el cargo para el cual fue contratado y que se realizan de manera voluntaria con el fin de beneficiar a la organización.

Rousseau (1990) define que las asociaciones entre las obligaciones específicas del empleado y el empleador percibidas por el nuevo salario, proporcionan información sobre el tipo de relación fomentada durante el proceso de reclutamiento. Los nuevos contratados perciben dos funciones canónicas significativas, la primera función define por un lado el vínculo de un conjunto de obligaciones del empleado y por otro el vínculo de conjunto de obligaciones percibidas por el empleador (relación empírica entre el trabajo duro por parte del empleado a cambio de altas devoluciones extrínsecas consistente con un contrato transaccional); la segunda función plantea una relación entre las obligaciones del empleado para la lealtad y una duración mínima del empleador para proporcionar seguridad en el empleo (sugiere que lealtad y continuidad se intercambien por la seguridad en el empleo, implican la creación de una relación entre el empleado y el empleador, consistente con un contrato relacional).

Uno de los tipos de contrato psicológico se caracteriza porque los empleados pueden ver a la organización como un escalón a otras organizaciones, este es el contrato relacional, el cual inicia con la organización que también tiene unas expectativas, son esas creencias más generales sobre las condiciones del empleo y difieren de los términos de un contrato psicológico puesto que las expectativas no son obligaciones.

Actualmente las organizaciones han querido que la mayoría de sus contratos sean de tipo transaccional, teniendo empleados con contratos a término fijo temporales que no permiten la formación de actitudes como fidelidad, estabilidad, crecimiento personal y profesional, entre otras, lo que no permite que

las empresas tengan personal leal y comprometido con el crecimiento de la organización, simplemente el cumplimiento de los objetivos por los cuales son contratados.

El contrato psicológico definido por Rousseau (1990) es un constructo relevante para el empleo ya que los reclutas parecen pensar contractualmente acerca de su relación con un nuevo empleador y creen que son parte de las obligaciones.

Johnson & O'Leary-Kelly (2003), exploraron los efectos diferenciales sobre los empleados al cometerse dos tipos de infracciones de los intercambios sociales: aquellas que generan percepciones de infracción contractual psicológica y de cinismo organizacional.

Ellos definen que el cinismo influye parcialmente en los efectos del incumplimiento del contrato psicológico, en las actitudes relacionadas con el trabajo, pero que sólo el incumplimiento del contrato psicológico (no cinismo) predice las respuestas conductuales de los empleados (rendimiento, ausentismo). El cinismo afectivo ha mediado plenamente la relación entre el incumplimiento del contrato psicológico y el agotamiento emocional, lo que sugiere que las actitudes cínicas tienen consecuencias negativas para el que las hace.

Este autor retoma la definición de Rousseau (1990) sobre el contrato psicológico donde lo define como las expectativas de un individuo respecto a las obligaciones que existen entre un empleado y una organización, y los contratos psicológicos incluyen obligaciones por las cuales los empleados tienen razones para creer que se ha hecho una promesa específica Johnson & O'Leary-Kelly (2003) citando a Morrison & Robinson (1997).

Si un empleado no percibe que se ha hecho una promesa, el contrato psicológico no existe, la infracción del contrato psicológico implica la percepción de un empleado que una o más obligaciones del empleador no están satisfechas, Morrison & Robinson (1997) plantean que la infracción del contrato psicológico debe tener consecuencias significativas para las actitudes y comportamientos del trabajo de los empleados porque los contratos son tan fundamentales para

las creencias y experiencias relacionadas con el empleo de los individuos. El cinismo organizacional existe cuando los empleados creen que la organización carece de integridad, esta es una actitud que no es necesariamente específica de un objeto, sino que puede relacionarse con múltiples objetos, y que puede generalizar de un objeto a otro y además es una “creencia aprendida” que se presenta como resultado de la experiencia.

Tanto la ruptura del contrato psicológico y el cinismo organizacional son constructos hechos por expectativas no satisfechas por un empleado de su empleador. Las actitudes de incumplimiento contractual y el cinismo organizacional no son simplemente sentimientos que las personas ‘negativas’ traen a la organización, sino que estas actitudes están formadas por experiencias en el trabajo contexto, como una perspectiva predecible de intercambio social.

Morrison & Robinson (1997) concluyeron que aquellas personas que expresaron el cinismo afectivo más fuerte también reportaron los niveles más altos de agotamiento emocional. Pero, no encontraron ninguna relación directa entre la brecha del contrato psicológico y el agotamiento emocional, solamente un efecto mediado con cinismo afectivo.

Cuando ese contrato psicológico se rompe afecta dos factores importantes uno es la confianza y el otro los resultados, y modifica las conductas dentro de la organización y fuera de ella (Topa, Palací & Morales, 2004), y Palaci y Peiró (1995) plantean que el trabajo no solo se refiere a aquellas retribuciones económicas o a aspectos legales, sino que también cumple unas funciones sociales diversas e importantes dentro del desarrollo y crecimiento de las organizaciones y de las personas. Una vez ese contrato psicológico basado en el incumplimiento de las expectativas sobre las recompensas se rompe, se afectan las creencias de la persona en cuanto a la confianza en la organización y a la justicia que percibe en relación con el empleo.

Una vez que la confianza en el marco de las relaciones sociales y el intercambio recíproco se ve rota, tiene efectos que se evidencian más allá de las conductas de los empleados, se ve reflejado negativamente en las creencias que se

forjan en las organizaciones, haciendo que esos valores que se han fundado y fundamentado durante cierto tiempo, se vean afectados haciendo que los empleados inicien procesos de abandono y falta de compromiso con los objetivos y metas que se tienen en la organización, y empezando procesos de rotación que en ocasiones no son tan buenos puesto que la organización ya ha invertido cierto capital en el fortalecimiento de las capacidades y competencias del trabajador que perdió la confianza y va a tener que invertir nuevamente para capacitar a un nuevo empleado, sin contar las pérdidas por el retroceso en los procesos que el empleado que perdió la confianza manejaba.

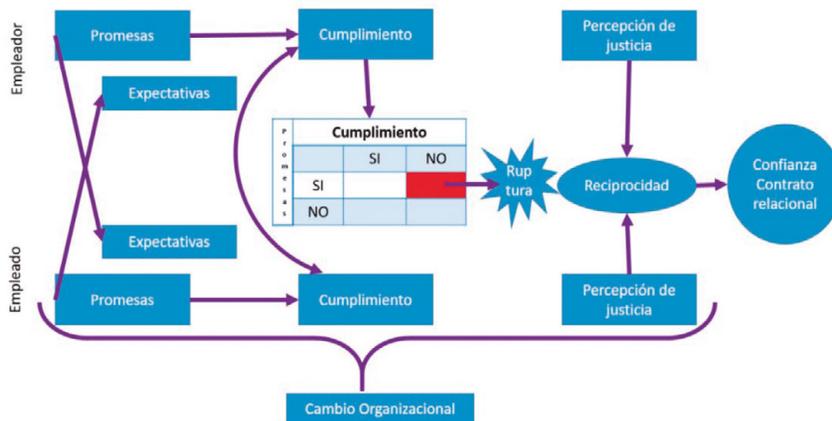
Otro de los factores que se relacionan con la ruptura del contrato psicológico es el síndrome de Bournout definido como una respuesta al estrés laboral prolongado y compuesto por tres dimensiones: alto cansancio emocional, baja realización personal y alta despersonalización de las relaciones con los clientes de la organización (Maslach & Jackson, 1986 citados por Topa, Lisbona, Palaci & Morales, 2005), el incumplimiento de las expectativas que trae el trabajador, que las relaciona directamente con el trato justo y las condiciones de trabajo, hacen que se siente fusilado y quemado queriendo salir de la organización y generando lo que anteriormente se planteaba sobre la rotación del personal y los problemas y costos que esta acarea para la organización. El síndrome de Bournout se pronostica por las características de las tareas que el trabajador realice y ejecute dentro de la organización.

El contrato psicológico se convierte en una herramienta vital e importante en el crecimiento, efectividad y competitividad de la organización (Arias, Varela, Loli & Quintana, 2003), ya que los trabajadores pondrán al servicio de la empresa todas sus capacidades y el compromiso con el fin de lograr los objetivos organizacionales, adicionalmente cuando alguna de las partes realiza acciones que no se encuentran intrínsecas dentro del contrato, produce satisfacción y mayor compromiso por cada una de ellas, que se traducirá en relaciones fortalecidas y mayores compromisos.

Derivado del contrato psicológico se ve como el compromiso organizacional en lo afectivo, en la continuidad y en lo normativo, aumenta de manera

significativa tal como lo plantea Böhrh, Solares & Romero (2014) que descubrieron a través de su investigación que ese contrato psicológico se fortalece con el compromiso organizacional en el tiempo y la madurez de la persona, teniendo como factor ponderante la edad de las personas, ya que aquellas de mayores edades forman una relación más fuerte y sólida con la organización, por las diferentes oportunidades y ganancias que a través de los cumplimientos del contrato psicológico de cada uno con la organización ha tenido, no solo las ganancias personales sino las de la organización en general.

Producto de la implementación correcta del contrato psicológico se logrará un alto grado de integración entre la organización y los empleados (Ver Figura 2), lo que se traduce en mejores beneficios mutuos, por un lado el crecimiento profesional y de las capacidades del empleado en el cargo, y por otra parte los rendimientos de la organización encaminados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.



**Figura 2.** Contrato Psicológico: Modelo Psicones

**Fuente:** Peiro & Rodríguez (2008)

En la Figura 2 se plasma como la ruptura o cumplimiento de las promesas tanto de los empleados como del empleador genera cambios organizacionales y confianza dentro de las partes.

- Teoría de las partes interesadas:

González (2007) menciona que los inicios de la teoría de las partes interesadas fueron con una vocación para ser una teoría estratégica de gestión, este mismo cita a Richard Edward Freeman quien define a las partes interesadas como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización.

En la Tabla 1 se realiza un recorrido por las diferentes definiciones que se han desarrollado sobre las partes interesadas.

**Tabla 1.** Definición partes interesadas y su evolución en el tiempo.

AUTOR	DEFINICIÓN
Standford Memo (1963)	Grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir.
Rhenman (1964)	Quien depende de la organización para conseguir sus metas personales y del cual la organización depende para su propia existencia.
Ahlstedt y Jahnukainen (1971)	Participantes en la organización que buscan sus propios intereses y metas y de los cuales la organización depende.
Freeman y Reed (1983) Freeman (1984)	Grupos de los cuales pueden afectar la consecución de los objetivos organizativos y los cuales se ven afectados por tal consecución.
Freeman y Gilbert (1987)	Grupos que pueden afectar o son afectados por un negocio.
Cornell y Shapiro (1987)	Poseedores de derechos los cuales tienen contratos con la organización.
Evan y Freeman (1988)	Aquellos que tienen posesión o derecho en la organización.
Bowie (1988)	Aquellos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir.
Hax y Majluf (1988)	Aquellas personas quienes directa o indirectamente reciben los beneficios y los costes derivados de las acciones de la organización.
Alkahafaji (1989)	Grupos los cuales son responsables de la organización.
Carroll (1989)	Aquellos que tienen interés en los derechos (legales o morales) de la propiedad o, de los títulos legales de los activos o derechos de las organizaciones.
Freeman y Evan (1990) Thompson et al. (1991)	Aquellos que tienen relaciones con la organización.

AUTOR	DEFINICIÓN
Savage et al. (1991)	Aquellos que tienen interés en las acciones de la organización y habilidad para influir en ella.
Hill y Jones (1991)	Aquellos que tienen un derecho legítimo en la organización como consecuencia de relaciones de intercambio.
Brener (1993)	Aquellos que tienen legitimidad, relaciones no triviales con la organización, transacciones de intercambio y responsabilidades morales.
Carroll (1993)	Aquellos que tienen o afirman tener una o más propiedades en el negocio.
Freeman (1994)	Aquellos que interactúan, dirigen y definen la organización.
Starik (1994)	Aquellos que pueden o son poseedores de conocimientos, influyentes o influidos por la organización.
Langtry (1994)	Aquellos para los que la organización es significativamente responsable sobre su bienestar, o mantienen una reclamación legal o moral en la organización.
Clarkson (1995)	Poseedores voluntarios de riesgo como resultado de la inversión en capital-humano o financiero en la organización. Poseedores involuntarios de riesgo como resultado de sus actividades de la organización.
Näsi (1995)	Interactúan con la organización y hacen posible sus operaciones.
Brenner (1995)	Impactan o pueden impactar a la organización.
Donalson y Preston (1995)	Personas o grupos con intereses legítimos en aspectos procesales o sustantivos de la actividad corporativa.
Mitchell, Agle y Wood (1997)	Aquellos que soportan algún riesgo como consecuencia de haber invertido algo de capital, humano o financiero, en la organización.
Mitchell et al. (1999)	Consideran que las partes interesadas son actores (internos o externos) que afectan y/o son afectados, en diferentes grados, por los objetivos y los resultados de una organización en la medida en que poseen alguno de los tres atributos siguientes: poder, legitimidad, urgencia.
Garicano (1998)	Grupos de personas o instituciones que tienen intereses en una organización determinada, y de los que la organización depende para su supervivencia.
Johnson y Scholes (2001)	Son aquellos individuos o grupos que dependen de la organización para satisfacer sus propios objetivos y que, al mismo, condicionan la consecución de los objetivos de la organización.
Caballero (2001)	El término partes interesadas ha evolucionado con el tiempo, pasando de considerarse sólo a aquellos colectivos de los que la organización depende para sobrevivir a considerar a cualquiera que tenga un interés legítimo en la organización o se vea afectado por su actividad.

AUTOR	DEFINICIÓN
García y Ruíz (2002)	Son individuos o conjuntos de personas que tienen algún derecho sobre la organización.
Clemens y Gallaguer (2003)	Completan la definición aportada por Mitchell et al. (1999) considerando además la permanencia de las partes interesadas en las actuaciones de la organización.
Asociación Española de Contabilidad y Administración de Organizaciones (AECA, 2004)	Aquellos grupos sociales o individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la organización, con un interés con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia.
Bleger (2004)	Son todas aquellas personas, grupos, organizaciones, la comunidad y la sociedad en cuanto tienen interés en la existencia y desarrollo de una organización.
Johnson et al. (2006)	Son aquellos grupos o individuos que dependen de una organización para alcanzar sus propias metas y de quien depende, a su vez, la organización.
Montañes y Olier (2006)	Son los "implicados" de todo tipo en el entorno socio-político-económico de la organización.
González (2007)	Una parte interesada es cualquier individuo o grupo que es afectado puede verse afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde algunas de ellas son universalizables.
Navas y Guerras (2007)	Las partes interesadas son personas o grupos de personas que tienen objetivos propios, de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la organización.

**Fuente:** Pedrosa Ortega (2009)

Esta teoría se fundamentó con la principal finalidad de creación de valor, para las partes interesadas, para los interesados internos que llamaremos de aquí en adelante empleados, el valor que buscan es la retribución económica por las actividades que realizan dentro de la organización, y puede también tener un valor no económico como lo es el crecimiento profesional y el ascenso dentro de la organización a cargos de mayor reconocimiento y responsabilidades. (Argandoña, 2011)

Ese valor se ve también reflejado en la satisfacción personal del deber cumplido y de la adquisición de nuevos conocimientos y fortalecimiento de las capacidades para los cargos a los cuales aspira el empleado.

Adicionalmente analiza a la organización con una visión mucho más amplia de la economía desde el entorno interno y el externo de la misma, lo cual la lleva a ampliar el horizonte de su modelo de negocio y de su forma de gerenciar los recursos con los que cuenta (Acuña, 2012).

La teoría de las partes interesadas (Figura 3), ha sido enfocada a la responsabilidad social corporativa la cual intenta desde la gestión organizacional analizar los intereses que se generan en torno a las organizaciones, es decir que tan importante son los productos o servicios que cada empresa genera desde la visual de los que tienen que ver en ella (González, 2010).



**Figura 3.** Modelo de las partes interesadas.

**Fuente:** Donaldson & Preston (1995)

En la Figura 3 se ve como existe una retroalimentación entre la organización y todos los que están interviniendo en ella y que los define como partes interesadas: *gobierno* a través de las leyes que rigen cada uno de los negocios del mercado y como legalizan esas actividades comerciales, *inversores* a través de su capital permiten que se realicen nuevos desarrollos y que las organizaciones amplíen sus fronteras de negocios, *grupos políticos* y su influencia en las

diferentes decisiones del gobierno, *clientes* son aquellos que adquieren los productos o servicios que ofrece la organización, y quienes hacen las solicitudes que permiten el desarrollo y creación de nuevos productos o servicios que permiten el crecimiento y fortalecimiento de la organización, *comunidad* son quienes rodean la organización, en el área de influencia de la organización independientemente que sean o no clientes, *empleados* directamente vinculados con la organización, *asociaciones comerciales* que pueden intervenir con la organización como proveedores, o llegarse a convertir en compradores o la misma competencia, *proveedores* directamente relacionados con la organización puesto que la proveen de las materias primas e insumos para producir los bienes o servicios de la organización.

Las partes interesadas según Clarkson (1995) se pueden clasificar en dos grupos: *partes interesadas primarias* que son los que hacen que la organización exista, allí se encuentran accionistas, inversionistas, empleados, clientes, proveedores, gobiernos y comunidades; *partes interesadas secundarias* que aunque impactan a la organización no ejercen influencia fuerte que pueda afectar el desarrollo y cumplimiento de las metas de ella, y que de llegarse a generar cierto grado de afectación, la organización podrá resolverlo mientras continua con su operación normal.

Esta teoría incluye tres aspectos diferenciadores para poder operar, descriptivo (explica la organización y sus relaciones con las partes interesadas), instrumental (determina el funcionamiento de las relaciones entre la organización y las partes interesadas) y normativo (define a las partes interesadas y su representación), siendo este último el núcleo de desarrollo de la teoría de las partes interesadas.

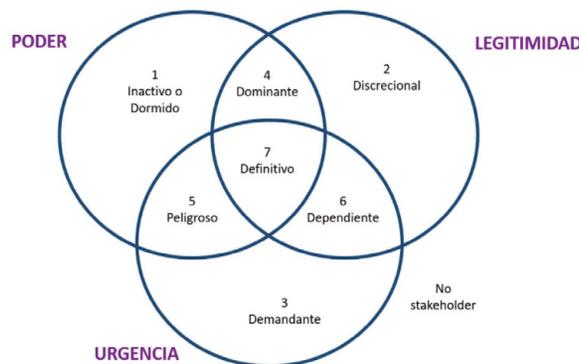
En la Tabla 2 está la tipología de las partes interesadas con una clasificación especial para cada una de ellas.

**Tabla 2.** Clasificación de las partes interesadas teniendo en cuenta la tipología

Tipo	Clase
Tipo 1 – Latentes	Durmientes: con poder sin legitimidad ni urgencia
	Discrecionales: con legitimidad, pero sin urgencia y sin poder
	Demandantes: con la urgencia, sin poder ni legitimidad
Tipo 2 – Expectantes	Dominantes: con poder y legitimidad, sin urgencia
	Peligrosos: urgencia y poder sin legitimidad
	Dependientes: con urgencia y legitimidad, sin poder
Tipo 3 – Definitivos	Con poder, legitimidad y urgencia

**Fuente:** Autor basado en González (2010)

Los tres atributos que se espera tengan las partes interesadas (Figura 4) como lo son poder, legitimidad y urgencia se entrecruzan y ubican a cada uno de los tipos de partes interesadas (Tabla 1).



**Figura 4.** Tipología de las partes interesadas: uno, dos o tres atributos

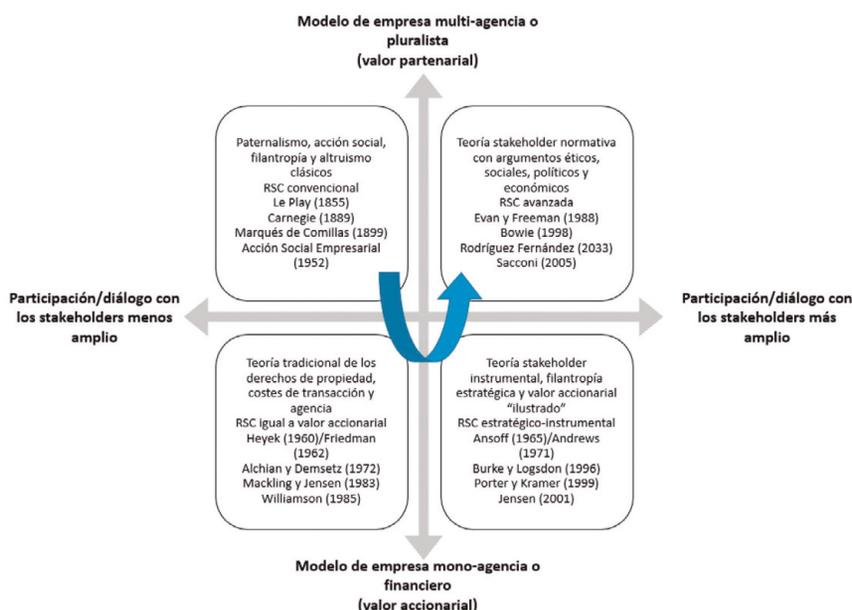
**Fuente:** Mitchell, Agle & Wood (1997)

En la Figura 4. Se presentan los atributos básicos de las partes interesadas, definidos de la siguiente forma: *poder* es la existencia o posibilidad de obtención por parte de las partes interesadas de recursos para imponer su voluntad sobre los demás; *legitimidad* es la percepción de que las acciones de un actor son apropiadas dentro de ciertos sistemas de normas, valores o creencias; *urgencia* es el clamor por una atención inmediata (Rivera & Malaver, 2011).

Una correcta gestión de las partes interesadas permitirá el desarrollo de las organizaciones y se convertirá en una ventaja competitiva en el medio en el cual se mueve la organización, dando la posibilidad de mejoramiento de los productos y servicios, y la creación de unos nuevos, que hagan parte de la diferencia en el mercado de la organización.

La gestión de las organizaciones muchas veces depende de la capacidad de relacionamiento de las partes interesadas en la consecución de los objetivos y metas trazadas por los gestores de las organizaciones (Pulido, 2010). Esa gestión es interesante desde el mismo instante en que se cuente con diferentes herramientas para la identificación de las partes interesadas, donde se identifiquen correctamente sus intereses, motivaciones, interrelaciones y demás que aporten a lo anteriormente descrito de las metas de la organización.

Esta teoría de las partes interesadas se relaciona directamente con la responsabilidad social corporativa (Figura 5).



**Figura 5.** Coordenadas de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

**Fuente:** Rodríguez, 2007

En la Figura 5 se plantea que la teoría de las partes interesadas requiere que la organización a través de la responsabilidad social organizacional tenga y mantenga un dialogo directo y claro con todas las partes interesadas con el fin de conocer opiniones y demandas (Rodríguez, 2007), y de esta forma poder establecer las colaboraciones que desde los diferentes frentes de la organización se pueden lograr que permitan el desarrollo de las partes interesadas y de la organización como tal, sin afectarse los intereses de cada uno.

Así mismo supone una nueva visión organizacional donde el supuesto de la maximización del beneficio del accionista deja paso a una gestión basada en la relación con los grupos de interés que se encuentran directa o indirectamente relacionados con la organización, contando con ellos en el evento de toma de decisiones corporativas (Saiz, 2012).

La teoría de las partes interesadas al estar conformado por diferentes agentes influyentes, permite descubrir el relacionamiento y la retroalimentación que existe entre la organización y las partes interesadas.

## Discusión y resultados

### *Contrato psicológico para las partes interesadas internas de la organización:*

Freeman (1984) define a las partes interesadas como personas o grupo de personas que tienen o reclaman propiedad derechos o intereses en una organización y sus actividades pasadas, presentes y futuras. Los derechos que reclaman son el resultado de transacciones que pueden ser legales o morales.

Dentro de la teoría de las partes interesadas es importante que como estrategia se identifiquen correctamente los interesados, ya que con cada uno de ellos se deben realizar negociaciones y en especial en este artículo se quiere analizar como el contrato psicológico hace parte de esas negociaciones que benefician tanto a la organización como al empleado como parte interesada interna.

Se relaciona Teoría del contrato psicológico y la Teoría de las partes interesadas aclarando que se verán únicamente las partes interesadas internas para poder construir el relacionamiento con la teoría inicialmente planteada, pues es con quien la organización o los directivos tienen el contrato psicológico.

Rodríguez (2007) plantea que la responsabilidad social empresarial es percibida en términos de reciprocidad, lo cual aplica perfectamente con el contrato psicológico donde se plantea que este debe tener un cierto grado de reciprocidad para que no se vea afectado dicho contrato.

En algunos ámbitos de la organización se puede llegar a romper el contrato psicológico con las partes interesadas internas puesto que se enfoca la organización en como los ven desde afuera sin pensar en cómo están sus empleados, en cumplir con esos contratos psicológicos que permitirán fidelización del trabajador lo que se traducirá en mayores réditos para la organización, no solo económicos sino de posicionamiento en el mercado en el cual se desarrolla.

Uno de los fundamentos de la teoría de las partes interesadas plantea los siguiente:

*"La captación y retención de buenos empleados, con talento, motivación y capacidad para innovar, atraídos por los valores asociados con la responsabilidad social corporativa" (Rodríguez, 2007).*

Lo anterior fundamenta la importancia de no romper el contrato psicológico relacional y convertirlo en uno transaccional, ya que no permitiría que la parte interesada interna creara una relación de fidelidad y compromiso con la organización, y aumentaría la rotación del personal, lo que en la mayoría de organizaciones se convierte en inversiones dobles de capacitación y posicionamiento del personal como ya se planteaba anteriormente.

Adicionalmente el objetivo que deben perseguir las organizaciones es el de maximizar el valor de los intereses legítimos que poseen las partes interesadas (Saiz, 2012), en este caso los internos que son los que a diario desarrollan

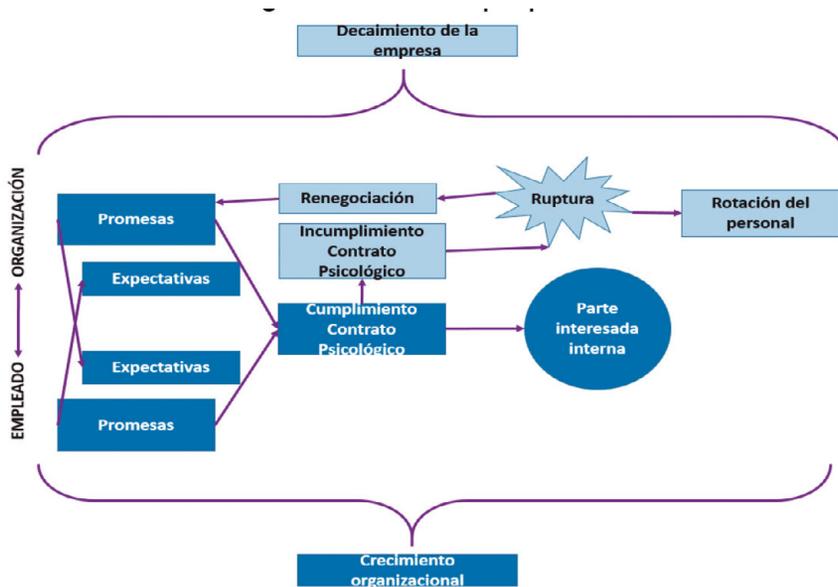
las actividades propias que generan valor dentro de las organizaciones y que permiten el crecimiento de la misma, ante los competidores directos e indirectos de ella.

Saiz (2012) plantea que poder determinar el relacionamiento entre la organización y las partes interesadas, permite establecer las diferentes formas de contrato psicológico que para la organización lo mejor se definiría desde un tipo de contrato relacional, en donde su fin principal no es la retribución económica percibida por las actividades desarrolladas por los empleados dentro de la organización sino la retribución moral y de la satisfacción de aportar al crecimiento de la organización que también significa crecimiento personal y posicionamiento del empleado, así mismo la estabilidad de este dentro de la organización y la fidelidad, que traspasa los límites de la organización y hacen que el empleado lleve su organización en todos los ámbitos en los cuales se desenvuelve convirtiéndose de esta forma y como un plus una forma de mercadeo y buen nombre, que fortalece su imagen corporativa.

La teoría de las partes interesadas puede apoyar a la organización en el planteamiento de ese contrato psicológico, ya que determina las responsabilidades que cada una de las partes tiene dentro de la relación, no solo laboral sino de relacionamiento, y permite conocer las expectativas de cada uno puesto que se tiene en cuenta dentro de las decisiones corporativas.

Así como lo menciona Álvarez (1998) si los trabajadores que son las partes interesadas internas no sienten que la organización corresponde a sus expectativas, intereses, remuneración, sucederá que no colaboran, que no crean compromiso con la organización, esto solo se logra a través del establecimiento de contratos psicológicos claros mediante los cuales se dará satisfacción a ellos y de esta forma crearan valor a mediano y largo plazo para la organización.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito en este documento se plantea el siguiente gráfico de relacionamiento de la teoría del contrato psicológico y la teoría de las partes interesadas:



**Figura 6.** Modelo propuesto

**Fuente:** El autor

El modelo propone que existe una organización y sus empleados, los cuales tienen unas expectativas y promesas que se relacionan las unas con las otras, si estas se cumplen existe una percepción de justicia que se convierte en reciprocidad de parte y parte y convierte al empleado en una parte interesada interna, con la relación perfecta de poder, legitimidad y urgencia que apoya el crecimiento de la organización. Si por el contrario existe una ruptura del contrato se producirá descontento, deslealtad y rotación alta en la organización, esto puede tener dos caminos uno es el retiro del empleado de la organización, bien sea de manera voluntaria o por decisión de la organización, así mismo puede suceder que las partes decidan realizar una renegociación del contrato psicológico lo que hace que se devuelva al punto de promesas y expectativas, e inicia nuevamente el ciclo.

## Conclusiones

el contrato psicológico es un contrato cambiante y dinámico que se va modificando teniendo en cuenta las circunstancias del momento tanto de la organización como de la persona, ya que no son las mismas expectativas puesto que se van cumpliendo o incumpliendo y creando unas nuevas que hace que el contrato se modifique, con nuevas metas y esperanzas. Que se ajusta a las diferentes necesidades y momentos del entorno en el cual se desarrolla, teniendo en cuenta las relaciones de intercambio entre las partes que intervienen dentro de este.

Es importante que se tenga en cuenta el cumplimiento de los acuerdos y expectativas del contrato psicológico para que de esta forma se puedan realizar los análisis y prevención de los riesgos psicosociales por parte de las organizaciones, que garanticen la armonía y el buen ambiente laboral en ella.

Es primordial que las partes interesadas sean identificadas y clasificadas correctamente para que realmente se conviertan en una ventaja competitiva en el momento de realizar la gestión en las organizaciones, ya que son de vital importancia en el crecimiento de estas, y en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones, así mismo la persona que tenga a cargo la dirección de la empresa debe tener la capacidad de crear estrategias que puedan dar respuesta a los intereses planteados por las partes interesadas, sin perder de vista a ninguna de ellas.

El contrato psicológico de tipo transaccional seguirá creciendo en las organizaciones, debido al tipo de contrato normativo que se maneja, contrato a término fijo, por proyecto, sin prebendas, ni ganancias adicionales, solo la adquisición de dinero y estatus por el cumplimiento de los objetivos y tareas para las cuales fue contratado, pero y entonces que pasará con el compromiso de los trabajadores para con las organizaciones, es posible que este se quede solo en el papel y cumplimiento de metas que conlleven a la consecución de los objetivos de la organización, como afecta este tipo de contrato a la teoría de las partes interesadas, vista desde adentro, y teniendo en cuenta que si las partes interesadas internas no se encuentran en mejores condiciones

para de esta forma ofrecer lo mejor a los clientes externos, las metas de la organización se podrán ver altamente afectadas, pero este interrogante abre la puerta a investigaciones que permitan analizar como las partes interesadas ven la vinculación a las organizaciones únicamente a través de contratos transaccionales.

Así se puede concluir que el cumplimiento de los objetivos secundarios de la organización, entendiendo secundarios como los que tienen las partes interesadas, es decir cumpliendo el contrato psicológico instaurado con ellos, permitirá alcanzar los objetivos primordiales de la organización.

Las organizaciones deben propender por mantener la comunicación directa con sus partes interesadas, principalmente con los empleados ya que son ellos los que generan valor agregado y desarrollan el día a día de las organizaciones que permiten que los productos o servicios de estas estén en el mercado y que cumplan con las expectativas que tienen los clientes, así mismo se garantiza que el contrato psicológico no sea roto por parte del empleador, y hará que el empleado no quiera romper el contrato, puesto que de cumplirlo gana posicionamiento, escalamiento, y reconocimiento dentro de la organización, lo que se traduce en estabilidad y retroalimentación por parte de la organización.

Este artículo abre la puerta para comprobar que tanto cumplimiento del contrato psicológico incluye en que las partes interesadas mantengan una fidelización con la organización.

## Referencias

acuña, A. (2012). La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos.

*Encuentro Regional Zona Sur Adenag* (pág. 12). Trelew: Universidad Nacional del Sur.

Alvarez López, J. (1998). Integración del Balanced Score Card y la EFQM en la teoría de los Stakeholders. *Boletín AECA*, 36-41.

- Argandoña, A. (2011). La teoría de los stakeholders y la creación de valor. *IESE Business School*, 1-14.
- Arias Galicia, F., Varela Sosa, D., Loli Pineda, A., & Quintana Otiniano, M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de investigación en Psicología*, 6(2), 13-25.
- Böhrt, R., Solares, L., & Romero, C. (2014). Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departameteo de Psicología UC BSP*, 12(1), 33-63.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management*, 20(1), 65-91.
- González Campo, C. (2010). E-stakeholders: Una aplicación de la teoría de los stakeholder a los negocios electrónicos. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 39-57.
- Gonzalez Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders Un puente para el desarrollo práctico de la ética organizacional y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, 2(17), 205-224.
- Gracia, F., Peiró, J., & Mañas, M. (2007). El contrato psicológico en la Administración Pública: derechos y obligaciones del empleado público. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(3), 389-418.
- Gracia, F., Silla, I., Peiró, J., & Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18(2), 256-262.
- Johnson, J., & O'Leary-Kelly, A. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Pedrosa Ortega, C. (2009). modelos para comprender el gobierno de las sociedades cooperativas, una apuesta por los stakeholders. *Gestión Joven*, 54-71.

- Peiro, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Pulido Fernández, J. (2010). Las partes interesadas en la gestión turística de los parques naturales andaluces. Identificación de interrelaciones e intereses. *Revista de Estudios Regionales*(88), 147-175.
- Rivera Rodríguez, H., & Malaver Rojas, M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Bogota D.C.: Editorial Universidad del Rosario.
- Rodríguez Fernández, J. (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría. *Economiaz*, 2(65), 12-49.
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 289-400.
- Ruiz de Alba Robledo, J. (2013). El compromiso organizacional: Un valor personal y organizacional en el marketing interno. *Revista de Estudios Organizacionales, Segunda época*(1), 67-86.
- Saiz, V. (2012). Teoría de los Stakeholders Una herramienta que facilita una gestión ética de la responsabilidad social organizacional. *Aspectos antropológicos y éticos de la administración*, 1-10.
- Tena Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral organización-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 85-107.
- Topa Cantisano, G., Fernández Sedano, I., & Lisbona Bañuelos, A. (2005). Ruptura de contrato psicológico y burnout en equipos de intervención en emergencias y catástrofes. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 265-279.

Topa Cantisano, G., Lisbona Bañuelos, A., Palaci Descals, F., & Morales Dominguez, J. (2005). Determinantes específicos de la satisfacción laboral, el burnout y sus consecuencias para la salud: un estudio exploratorio con funcionarios de prisiones. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 5(1), 71-81.

Topa Cantisano, G., Palací Descals, F., & Morales Domínguez, J. (2004). La ruptura del contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 31-45.

Torres Oviedo, C., Santa Mosquera, V., & Bonilla Arias, J. (2014). Caracterización del contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una organización del sector bancario. *Cuadernos de Administración*, 30(51), 80-88.

Vesga Rodríguez, J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 171-182.