



UNIVERSIDAD JUAN AGUSTÍN MAZA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y JURÍDICAS

CARRERA LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**CONTRATO PSICOLÓGICO COMO HERRAMIENTA DE
RETENCIÓN DE TALENTOS HUMANOS. ESTUDIO DE CASO EN
UNA FÁBRICA DE CONSERVAS.**

**PSYCHOLOGICAL CONTRACT AS A RETENTION TOOL FOR
HUMAN TALENTS. CASE STUDY IN CANNING FACTORY.**

Alumna: Yesica Paravicini

Tutor disciplinar: Lic. Walter Gutiérrez

Tutor metodológico: Dra. Margarita Gascón

MENDOZA

2021

Mediante el presente trabajo final integrador y la presentación oral del mismo aspiro al título licenciatura en recursos humanos

Alumna: Yesica Vanesa Paravicini Pérez

DNI: 39019331

Matricula: 1875

Fecha del examen final:

Calificación:

Docentes del Tribunal Evaluador:

Resumen

Este trabajo de investigación está enfocado en analizar los factores predominantes en la formación del contrato psicológico visto como herramienta para conservar el talento humano de una organización. Se procura entender cómo se conforma el contrato psicológico y el desarrollo del talento humano como clave de una gestión exitosa de los recursos humanos. Se propone realizar la investigación involucrando variables mediante el cumplimiento del contrato psicológico ya que su fortalecimiento permite atraer colaboradores competentes del mercado y retenerlos para el aporte y crecimientos de ambas partes. Se analizan distintas teorías de motivación que explican el origen de las necesidades que motiva a un colaborador comportarse de la manera en que lo hacen y cómo pueden estas utilizarse como instrumento de retención de talentos humanos. El estudio de caso se realizó en una fábrica de conservas de Mendoza compuesta por 300 colaboradores, en donde se analizaron los diferentes factores que componen el contrato psicológico y de esta forma utilizarlo como herramienta de retención de talentos humanos en una organización.

Palabras clave: Contrato psicológico, Talento humano, Psicología organizacional, relación laboral.

Core: yesicavanesaparavicini@hotmail.com

Abstract

This research work is focused on analyzing the predominant factors in the formation of the psychological contract as a tool to attract and retain human talent. The development of human talent is the key to achieving the vision, that is why it is proposed to carry out the research, involving variables through the fulfillment of the

psychological contract and that the strengthening of this becomes our allied mayor, allowing us to attract competent collaborators in the market, retaining those who have technical and administrative knowledge of the company's processes. And also making the company focus its efforts on identifying how our collaborators feel without fear of losing their job and with the desire to be in the organization, fairly rewarded, valued and proud to be part. For this, from a qualitative research approach, a systematic literature review is developed, which aims to analyze the theoretical, situational and methodological elaborations of the psychological contract, classifying, categorizing and interpreting the selected documents.

Keywords: psychological contract, human talent, organizational psychology, employment relationship.

Índice

Introducción	7
Justificación	7
Delimitación y planteamiento del problema	8
Objetivos	10
• Objetivo general	
• Objetivos específico	
• Hipótesis	
Capítulo 1	11
Marco teórico conceptual	
• Contrato Psicológico	
• Incidencias del Contrato Psicológico	
• Contrato Transaccional y Relacional	
• Ruptura del Contrato Psicológico	
Capítulo 2	17
Teorías de la Motivación	
• Maslo	
• Teoría Bifactorial Herzberg	
• Teoría McClelland	
• Teoría de Refuerzo de Skinner	
• Teoría de las expectativas de Vroom	
Capítulo 3	23
Retención del talento humano	

- plan de carrera

Capítulo 4 28

Diseño metodológico

Capítulo 5 30

Resultados de la investigación 30

Conclusión 35

Bibliografía 39

Introducción

La siguiente tesina habla sobre la consolidación del contrato psicológico para la gestión del talento humano, con respecto a todos los procesos que abarca la gestión del talento (atraer, retener, motivar, desarrollar) en la organización. Para esto, se analizaron las diferentes teorías de motivación para determinar cuáles son las características específicas que conforman el contrato psicológico de un colaborador en el ámbito laboral y, de esta forma, hacer una gestión integral.

Se verán cinco teorías de motivación en las que podemos apreciar distintos puntos de vista de la consolidación del contrato psicológico, analizando los factores predominantes en su formación, visto como herramienta para conservar el talento humano de una organización. Se llevó a cabo la investigación en una organización de industria alimenticia, en la que se entrevistó acerca del conocimiento del contrato psicológico y la importancia que tiene, tanto para la empresa como para los colaboradores, a fin de conocer si es usado como instrumento de retención de los talentos humanos.

Justificación

Contamos con una herramienta de gestión de recursos humanos cuando fortalecemos y gestionamos el contrato psicológico, además de crear conciencia sobre la importancia e impacto que tiene en las empresas. El impacto de la gestión del contrato psicológico como herramienta se ve reflejado en la dinámica de las organizaciones porque produce cambios en la consolidación, las relaciones de los colaboradores con recíprocas que se traducen fácilmente en el fortalecimiento o ruptura del contrato psicológico.

Es importante tener presente cómo se desarrolla y se consolida el contrato psicológico entre los colaboradores y las organizaciones, ya que mientras se desarrolla pueden variar las expectativas que tienen ambas partes y esto puede tener un efecto positivo o negativo. Si hablamos de positivo, podemos hacer referencia en la forma en que las condiciones de trabajo son percibidas como el cumplimiento de expectativas en honor al mejoramiento de la calidad de vida y

satisfacción personal, por medio de una serie de recompensas que no están explícitamente redactadas en un contrato pero que acompañan el diario vivir del colaborador en la organización y, por el contrario, si hablamos de negativas es la ausencia de estos beneficios, donde el colaborador puede sentir desinterés por su labor.

Por otro lado, el contrato psicológico se empieza a formar desde el momento de seleccionar el personal para realizar las funciones esperadas en una empresa, inclusive desde la expectativa que tiene el colaborador de vincularse y el deseo de pertenecer a la organización. Tener conocimiento de las expectativas del colaborador y la organización y el proceso laboral de los empleados permite realizar una vinculación de una forma más efectiva. En contraste, se cuenta con las condiciones laborales que impactan directamente en el bienestar del colaborador y, por ende, en la organización, que además reduce el índice de rotación dando un valor agregado en el trabajo, posicionando a la empresa y haciéndola cada vez más competitiva.

Planteamiento del problema

El problema es que el contrato psicológico no se usa como una herramienta continua para conservar a los talentos una vez que los atraemos. Con frecuencia el contrato psicológico es poco valorado a pesar del conocimiento y su importancia, similar al del contrato formal. Es un tema de interés para los profesionales de recursos humanos pues involucra a las organizaciones y sus colaboradores, convirtiéndose en un problema cuando las expectativas implícitas que no están impresas en el contrato laboral tienen efectos directos sobre las dinámicas organizacionales y, en ocasiones, pueden ser nocivas en los procesos de selección de personal que buscan ser adecuados para las necesidades de la empresa.

Cuando comenzamos a contratar a un profesional para realizar ciertas tareas, este firma un contrato con validez legal en el que se establece los derechos y obligaciones de ambas partes, pero también está presente un documento intangible, el contrato psicológico, donde si no comunicamos la realidad se verá propenso a romper el contrato psicológico, reduciendo el mal rendimiento del talento e incluso rompiendo la relación formal en cuanto considere que no está cumpliendo con lo esperado ya que esto lo lleva a estar estancado profesionalmente. A un colaborador no le podemos mostrar un futuro exageradamente optimista en comparación a la realidad. Debemos centrarlo y centrarnos en las metas a corto plazo con el fin de que se adapte lo mejor posible a la organización. En caso contrario, el propio responsable de área puede sentir cómo sus altas expectativas sobre el colaborador se rompen.

Uno de los grandes errores es dejar que los nuevos integrantes entren ilusionados, con una percepción equivocada. El controlar lo que se comunica y cómo se hace es un paso importante para lograr que ambas partes conozcan las contrapartidas de este contrato psicológico que, de romperse, afectará a la confianza, a la motivación, al rendimiento, llevándolos a tener la intención de abandonar la organización. Atraer talentos a la organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente, ya que no basta con conservar talentos en la organización, es necesario saber actualizar el contrato. Cuando un talento se va, como organización, perdemos conocimiento, capacitación, tiempo y dinero invertido. Por esto, debemos hacer un esfuerzo adicional por conservar a nuestros talentos presentes y futuros.

Los colaboradores ocupan un lugar de importancia. Ellos son quienes tienen el conocimiento del proceso de producción de mano de obra, y que posiblemente en el ámbito laboral no sean perfiles fáciles de reclutar. Esto debido a la especificidad de su labor en la compañía, de cara a la manipulación de materia prima, procesos de armado y costura con ella, para la entrega del producto final. Es allí donde el contrato psicológico se convierte en un elemento clave como herramienta organizacional, para la atracción de los candidatos potenciales en el mercado y, a

su vez, su retención, generando valor agregado en la labor que ejecutan en las organizaciones.

Durante la exploración del tema del contrato psicológico como herramienta de retención de talento humano, se plantearon como objetivos analizar los factores que inciden en la consolidación del contrato psicológico como herramienta de retención del talento humano, describir las principales teorías que explican la formación del contrato psicológico y definir el papel importante en la retención del talento humano que tiene el contrato psicológico. Además, se planteó la hipótesis de que los contratos psicológicos están en constante cambio y requieren actualización a lo largo de la vida laboral de ambas partes. Al no verlo ni aprovecharlo como herramienta, los talentos se van en busca del cumplimiento de expectativas a corto y largo plazo ante la sensación de estancamiento profesional.

En el capítulo 1 se hablará del concepto del contrato psicológico, incidencias, tipos de contratos psicológicos y como es que se rompen dichos contratos. El capítulo 2 aborda cinco teorías de la motivación, que explican las posibles formas de construcción de expectativas en el ámbito laboral. En el capítulo 3 se desarrolla la importancia de usar el contrato psicológico como herramienta de retención de talentos en una organización. En el capítulo 4 se detalla el tipo de investigación y diseño, temporalización, población de muestra, técnicas de recolección de datos y rubro de la organización. Se finaliza con los resultados de los datos recolectados y una conclusión.

Capítulo 1

Marco Teórico

El contrato psicológico tiene un papel fundamental en las organizaciones en la medida en que se cumplen las promesas y obligaciones que se generan desde el proceso de selección, pero no solamente su cumplimiento. El contrato psicológico también está expuesto a ser incumplido o generarse rupturas y es en este punto donde se propician las investigaciones de la conducta organizacional y el desarrollo del contrato psicológico. Blanch nos deja la definición de este tipo de contrato:

“Por contrato psicológico entendemos esta especie de convenio socioemocional implícito establecido entre las partes que, sin estar escrito ni tener eficacia jurídica, ha sido tradicionalmente objeto de una alta valoración moral por ambas. En una relación contractual que, por cultura organizacional y por experiencia compartida, se supone estable y predecible, la parte contratada aporta un compromiso psicológico de felicidad y lealtad al que la empresa corresponde, a su vez, con la garantía moral de la seguridad de permanencia en el puesto, en un ambiente de confianza mutua” (Blanch, 2003, p.168).

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

Además, el rendimiento actual y las posibilidades de crecimiento que los colaboradores manifiestan son el enfoque principal para detectar talentos. Esto

resulta clave como práctica de retención ya que aquellas personas que naturalmente tiene una curva de crecimiento más acotada que la estándar requerirán especial atención y contención. Solo estaremos en condiciones de brindarlo en tiempo y forma si aquella identificación se realiza con rigor profesional.

Para lograr retener el capital humano es indispensable impulsar la capacitación, el desarrollo de los conocimientos y habilidades, y generar espacios que permitan indagar sobre las inquietudes y necesidades con el fin de realizar propuestas que impacten la calidad y el bienestar laboral. El tipo de contrato que tienen las personas que prestan un servicio para la organización, bien sea colaboradores vinculados de forma contractual con la empresa o personal externo que realiza una labor por una necesidad puntual, influye directamente en el fortalecimiento del contrato psicológico y el sentido de pertenencia con la organización. Es decir que si nos referimos a retener talentos hablamos de persona que tiene “talento” para realizar una función que cuenta con las condiciones necesarias para realizarla de manera exitosa, una persona de alto rendimiento en su trabajo. Las personas necesitan suministrarse bienestar y satisfacer las necesidades básicas tales como alimentación y vivienda para acceder a una vida digna. En este punto el trabajo es un aspecto fundamental, convirtiéndose en una actividad gratificante y de desarrollo personal. Por el contrario, para otras personas es frustrante y motivo de insatisfacción personal. Por su parte, el significado del trabajo para cada colaborador:

“La significación del trabajo se formaría en función de las experiencias que va encontrando cada persona en su ambiente laboral. Sería una adaptación cognitiva a un puesto determinado. La persona construye un significado del trabajo determinado a partir de la interpretación que hace de las experiencias laborales. Este no sería sino la interpretación que cada persona hace de sus experiencias de trabajo” (Vesga y Rodríguez, 2011, pág. 4).

Cabe resaltar a las implicaciones del salario emocional, que impacta directamente el desarrollo del contrato psicológico y que puede ser un factor determinante en su ruptura, ocasionando un incremento en el índice de rotación, de los colaboradores y

dificultades para la adecuada atracción de los recursos humano. Una aproximación al concepto de salario emocional contemplaría todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos. *“El salario emocional implica dar la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables”* (Gómez, 2011, p. 6).

Contrato Psicológico

Al ingresar a una organización, cada persona firma un contrato formal (amparado en la Ley 20.744 de Contrato de Trabajo) que establece el lugar donde trabajará, la cantidad de horas, cuál será su función y las responsabilidades que asumirá. Asimismo, la organización se compromete a brindar al colaborador las condiciones físicas y herramientas requeridas para trabajar así como una retribución económica por su tarea. Además de este acuerdo explícito, existe un conjunto de expectativas implícitas que se establecen, entre las personas y las organizaciones.

El contrato psicológico se refiere a las expectativas recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Por otra parte, el contrato psicológico puede asimilarse a una relación:

“En realidad este pseudo-contrato nunca expresado en palabras, es semejante al que las personas establecemos con nuestros amigos, parejas y asociaciones diversas a las que podemos pertenecer: Se trata de un compromiso que respetaremos mientras que la otra parte haga lo propio, pero el que nos consideramos desligados si la otra parte incumple a nuestro juicio su compromiso correspondiente” (Puchol, 200, p. 321).

Incidencias del Contrato Psicológico

La formación del contrato no es instantánea sino que se constituyen como un proceso. Empieza a crearse durante el proceso de selección cuando las partes discuten los aspectos formales de la relación laboral y continúa en el proceso de inducción, cuando el sujeto completa vacíos en la información mediante lectura de documentos o publicaciones de la empresa, hablando con compañeros de trabajo, observando interacciones y recibiendo retroalimentación. El éxito en el contrato psicológico se logra si se consigue mantener la confianza y aceptación mutua entre las partes, lo que conlleva su renegociación permanente con el fin de adaptar las cambiantes necesidades y expectativas de individuos y organización con el paso del tiempo como lo menciona la autora. *“El contrato psicológico de cada empleado en la empresa no se mantiene estático a lo largo del tiempo; por el contrario, se modifica y debe ser retroalimentado”* (Alles, 2016, p. 294).

La confianza es un factor muy importante para establecer una relación laboral, sobre todo para que ésta sea recíproca. La confianza se define como la creencia en que la otra parte sea fiable y mantenga buenas intenciones en sus actos en una relación de intercambio. Esta situación depende de la credibilidad de las partes, es decir, cuando una parte considera que la otra es capaz de cumplir con sus obligaciones en la relación. También depende de la orientación que tengan para obtener un beneficio conjunto.

Sin embargo, la comunicación reduce la incongruencia y minimiza la posibilidad de ruptura del contrato psicológico. Además, al servir como medio para la fijación de tareas y objetivos, de una buena comunicación depende la eficacia en la obtención de resultados. La comunicación de las quejas y sugerencias por parte de los empleados también tiene importancia para conocer la buena marcha del proceso productivo o de gestión. Por último, el compromiso representa las intenciones de las partes de mantener la relación en un largo plazo. Esto establece una relación basada en la cooperación y un mayor compromiso.

Contrato Transaccional y Relacional

Según Sánchez (2010), *“los contratos transaccionales son obligaciones específicas temporales basados en el propio interés los relacionales son contratos más indefinidos con base en la confianza de las partes”* (p.181). Como vimos, estos tipos de contrato no son iguales y seguidamente se hace referencia al contrato equilibrado, la duración de este contrato es indefinida, el empleado y empleador saben que el éxito de la empresa está en contribuir con el aprendizaje y desarrollo del uno y del otro. El contrato relacional es un acuerdo entre las partes para establecer y mantener una relación que implica una considerable inversión, por parte de empleados y empleadores donde sus obligaciones requieren de intercambios monetarios, no-monetarias y socio-emocionales. Los colaboradores con una orientación transaccional son menos leales con la organización y menos predispuestos a hacer actividades extras a lo establecido a causa de que percibe que estas actividades no están incluidas en el acuerdo de intercambio. El contrato psicológico está formado por dos partes: *“podría estar formado en un continuo entre el contrato transaccional, basado exclusivamente en intercambios económicos y el relacional, más orientado a aspectos socioemocionales, como por ejemplo la lealtad”* (Molina-Luque, Kenia R. Del Orbe Ayala, Sanvicen-Torné, 2020, p.115).

Ruptura del Contrato Psicológico

En ocasiones se llega a un nivel de inconformidad o sensación de engaño en cuanto al cumplimiento de este contrato:

“Cuando se produce este sentimiento de inequidad o sea, cuando el colaborador <considera>, justa o, injustamente, que su aportación es superior a lo que recibe, y la empresa no valora su contribución tiene lugar la ruptura del contrato psicológico con todas las consecuencias de disminución de rendimiento tención, quejas pasividad etc., que ello supone” (Urcola, 2003, p. 294).

El contrato psicológico es propenso a romperse en determinadas ocasiones y, una vez que se ha roto, es difícil de recomponerlo. Solo queda tomar conciencia y

buscar otros objetivos ya sea dentro o fuera de la organización. Si el individuo decide permanecer deberá reconfigurar todas sus expectativas iniciales y comenzar de nuevo con otras metas. El malestar que provoca la ruptura del contrato psicológico puede llegar también al plano personal con sus relaciones afectivas como en el resto de sus actividades diarias y a la percepción de una de las partes respecto a que la otra ha fallado en el adecuado cumplimiento de las promesas efectuadas o de las obligaciones.

Capítulo 2

Teorías de la Motivación

A continuación se verán cinco teorías que explican la consolidación y ruptura del contrato psicológico. El contrato psicológico tiene estrecha relación con el concepto de motivación ya que, si el colaborador considera que sus expectativas laborales son respetadas y cumplidas, estarán más motivados a que si las sientan insatisfechas. Las teorías muestran cómo se forman las expectativas de una persona y en base a qué se crean las necesidades en su vida; de la misma forma se estructura el contrato psicológico: de acuerdo a los antecedentes de recursos disponibles y necesarios. De esta manera, tendremos una visión más amplia de lo que un colaborador busca en una organización y con qué expectativa de logros.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Lo que provoca que las personas se comporten como lo hacen es el proceso de satisfacción de tales necesidades. Una vez que se satisface una necesidad, ya no domina la conducta y surge otra necesidad para tomar su sitio. La satisfacción de las necesidades no tiene fin (Muchinsky, 2002, p.333). La teoría de la jerarquía de las necesidades se modela identificando cinco categorías de necesidades y cuenta con un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a esta teoría, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento, considerando que solo cuando una necesidad está razonablemente satisfecha, se disparará una nueva necesidad. Maslow planteó las siguientes caracterizaciones de los niveles en la pirámide:

- Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas a respirar, beber agua, dormir, comer, sexo, refugio.
- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas

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

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

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

- Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía. Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

Teoría Bifactorial de Herzberg

La teoría bifactorial de Herzberg afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral. Herzberg propuso la “Teoría de los dos factores”, también conocida como la “Teoría de la motivación e higiene”. Dicha teoría establece que las personas están influenciadas por dos factores:

- 1- satisfacción: es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- 2- insatisfacción: resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. O dicho de otra forma las personas están influenciadas por dos factores:

Factores de Higiene:

“Estos factores llamados higiénicos, se refieren a los aspectos externos que provocan el comportamiento del hombre. Su relación directa es con la insatisfacción que provoca ciertos elementos que surgen del ambiente externo que rodean a los individuos en un entorno laboral. Al ser estas variables externas administradas por la empresa el individuo carece de un control sobre ellas, quedando sometido a decisiones que se encuentran fuera de su campo de acción. Como consecuencia, las características como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha. Sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos encontrar a más personas respondiendo que están satisfechos o para motivar a la gente en su trabajo, el autor sugiere enfatizar los factores intrínsecos de la persona, como pueden ser el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento” (Correa, 2012, p. 27).

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

Teoría de McClelland

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

Teoría del Refuerzo de Skinner

Sostiene que para la motivación de los empleados no es necesario ni entender sus necesidades, como proponen las teorías del contenido de la motivación, ni

tampoco entender las razones por las cuales los empleados eligen satisfacerlas, tal como proponen las teorías del proceso de la motivación. En cambio, Skinner propone que el administrador solo necesita entender la relación entre las conductas y sus consecuencias para poder crear condiciones de trabajo que alienten las conductas deseables y desalienten las indeseables. El comportamiento se aprende mediante sus consecuencias, positivas o negativas.

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

Teoría de las expectativas de Vroom

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

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

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

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

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

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

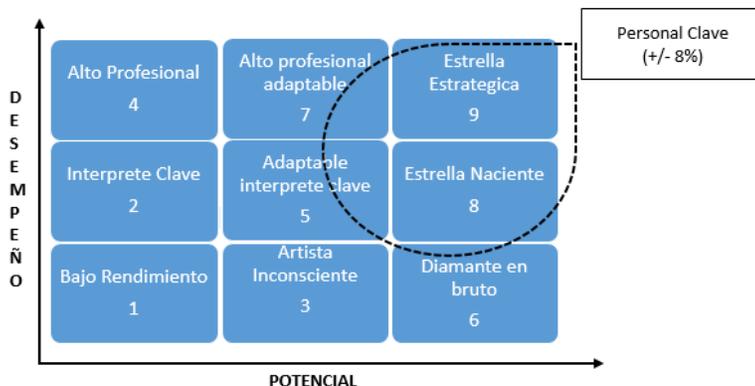
Capítulo 3

Retención del talento humano

Una vez que detectamos las expectativas implícitas de ambas partes y estas son compatibles y o negociables, con mayor seguridad podremos invertir en el cuidado de nuestros colaboradores ya que será una relación laboral de beneficio mutuo. Como lo menciona Mejías (2010) “*tengo que conocer, en mi empresa, quienes son los keys, las llaves, esos colaboradores fundamentales para la organización*” (p.195). El proceso retener el talento humano en las empresas nos permite la consolidación de las organizaciones y su posicionamiento. Es un constante reto el conservarlos y tener las personas adecuadas para las necesidades de las organizaciones.

Como responsables de recursos humanos, debemos ser cuidadosos en la selección, hacer una contratación eficaz, prepararlos para fines específicos requeridos en la empresa, desarrollarlos al máximo en sus potencialidades, de tal forma que se conviertan en el talento clave de la empresa y hagan carrera en ella. Las posibilidades de crecimiento que la persona manifiesta resultará clave como práctica de retención ya que aquellas personas con un notable crecimiento requieren especial atención y contención, pero antes debemos identificarlas a tiempo.

FIGURA 1: LA MATRIZ DEL TALENTO

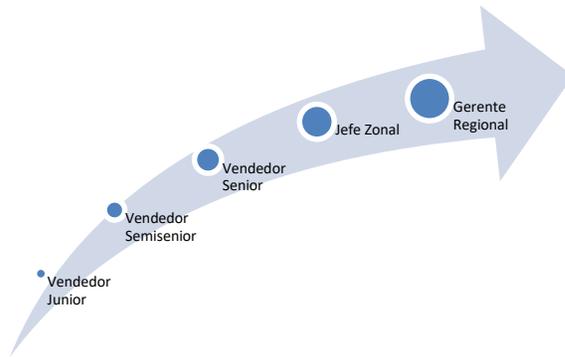


Fuente: Molinari, 2011, p. 85.

Las organizaciones deben ocuparse de retener su personal clave, los talentos son quienes poseen el conocimiento, la experiencia, la habilidad y conforme pasa el tiempo se especializan cada vez más en la realización de su trabajo, razón por la cual estas deberían establecer formas de potenciarles sus capacidades a la vez que se satisfagan sus necesidades, tanto profesionales como familiares, es decir, estableciendo estrategias claras de compensación y planes de carrera que eviten su movilidad a otras empresas. Considerando puntos importantes para implementar estrategias de retención de talentos, se ven los cambios en el desarrollo del trabajo considerando las nuevas tecnologías que se van incorporando para facilitar trabajos complejos. Otro punto a tener en cuenta son los cambios en las relaciones laborales. Dentro de esto, vemos los legales que se relacionan con los derechos y deberes de ambas partes y los psicológicos, con las expectativas de cada uno con respecto al otro.

Por otro lado, cuando a nuestros colaboradores no se les da esta oportunidad de crecimiento y valoración, desertan en busca de más y mejores posibilidades continuas, de acuerdo a lo que esperan en cada momento de su vida. El plan carrera es una herramienta donde podemos unir estos puntos y establecer una estrategia para llevarlo a cabo. Permite contar con personas preparadas para asumir nuevas responsabilidades y señalar a los colaboradores un camino de crecimiento. Los planes de carrera implican el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área específica para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para eso se deben definir ciertos requisitos para poder ir pasando al siguiente nivel y poder ir “haciendo carrera”.

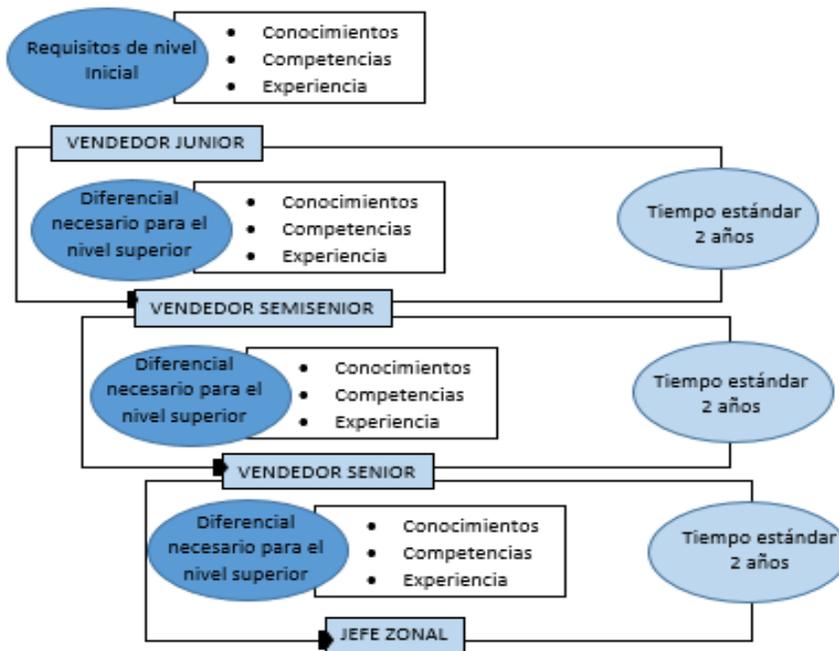
Figura N° 2: Carrera en una gerencia de ventas



Fuente: Alles, 2016, p. 206.

Estas carreras, pueden reflejarse en documentos escritos a los cuales se los denomina *Planes de Carrera*. En estos, se debe dejar constancia sobre cuál sería el camino a seguir para ir escalando los distintos puestos en la organización. Para esto, se deben cumplir requisitos estipulados por la descripción del puesto previamente determinada, para poder pasar al siguiente escalón. Usualmente se puede introducir como un elemento adicional el tiempo estandar para pasar de un nivel a otro. No es indispensable, por lo cual podría o no incluirse.

FIGURA N° 3: PLAN DE CARRERA DESDE VENDEDOR JUNIOR HASTA JEFE ZONAL



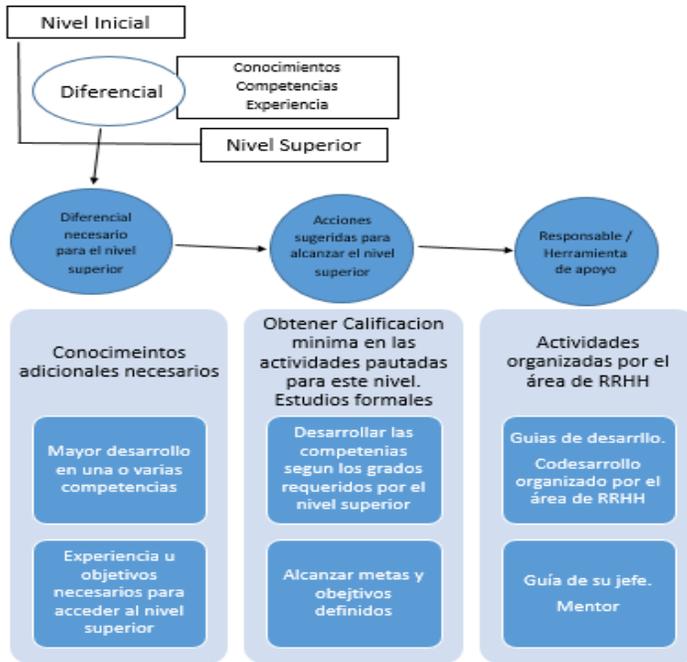
Fuente: Alles, 2016, p. 208.

Plan de carrera “paso a paso”

En el diseño detallado del plan, se deben consignar los requisitos a alcanzar para esclar al siguiente escalon, enfocados en tres elementos:

- Conocimientos
- Competencias
- Experiencia

FIGURA N° 4: EL PLAN DE CARRERA “PASO A PASO”



Fuente: Alles, 2016, p. 217.

De las diversas acciones que realiza el área de recursos humanos, retener al personal impacta en los costos asociados, los cuales pueden verse como la curva de aprendizaje que representa el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo. Como afirma Michaels (2003) *“La rendición de cuentas es el factor clave para crear una mentalidad de talento y hacer que la gerencia de este talento sea labor de todos los líderes”* (p.40). En la medida en que nos encargamos de que un colaborador aprenda más, la productividad o la mejora en la calidad del producto y servicio que realiza serán mayores. Esta curva de aprendizaje permite visualizar gráficamente las mejoras que se producen en los costos en la medida que los empleados ganan experiencia.

Por otro lado, la movilidad del personal genera inestabilidad laboral y un sentimiento de los colaboradores de ser “utilizados”, poco reconocidos y cultiva un

clima de desconfianza que repercute negativamente dentro de la organización. Los encargados de tomar las decisiones no son individuos aislados que participan en transacciones puramente económicas, sino que son personas profundamente enraizadas en el sistema social, de tal forma que la rotación del personal descontextualiza la ejecución de la estrategia que está situada en un tiempo y espacio determinados dentro de la sociedad. La ejecución de la estrategia y el control sistemático de su seguimiento eficiente sufren consecuencias ya que las personas son las encargadas de ejecutar las estrategias. Su rotación interrumpirá su ejecución y seguimiento, lo cual perjudica y pone en riesgo la estrategia del negocio.

CAPITULO 4

DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación se realizó en una empresa de procesamientos de alimentos, la cual cuenta con 300 colaboradores. Se ubica en Maipú, Mendoza. Su objetivo es cubrir cada uno de los eslabones de manera directa desde la siembra y recolección de las cosechas, el procesado y envasado, hasta la llegada de las latas a las góndolas de los comercios. Para lograr productos de calidad “Premium” a los precios más competitivos que pueda ofrecer el mercado. La empresa se propuso elaborar solo productos de primera calidad, de esta manera cumplir la misión de llegar al consumidor con el mejor producto al mejor precio. De esta manera, se contó con la colaboración de los empleados de la empresa seleccionada para llevar a cabo la investigación sobre la formación del contrato psicológico y la incidencia que tiene en la retención el talento humano.

Tipo de investigación

Para lograr la elaboración de un estudio que permita investigar los objetivos planteados, se utilizaron fuentes de información mixtas y diferentes estrategias de investigación. La investigación es de carácter correlacional ya se mide dos variables. Entiende y evalúa la relación entre ellas. Este proceso implica la adopción del paradigma positivista que explica una realidad social observable a través de una medición controlada. La metodología será la cualitativa y la técnica de recolección de datos de será la entrevista.

TIPO DE DISEÑO: no experimental ya que no hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural. La metodología es fundamentalmente descriptiva.

TEMPORALIZACIÓN: Diseño transversal descriptivo: tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables en un momento espacial y temporal determinado.

POBLACIÓN DE MUESTRA: La entrevista se lleva a cabo en la empresa seleccionada, que cuenta con 300 colaboradores. Se realizan entrevistas a 10 colaboradores situados a diferentes niveles. Para ello, se entrevistó personal en los niveles de licenciados, gerentes y trabajadores. La muestra es no probabilística y de sujetos integrantes de la organización afectada

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

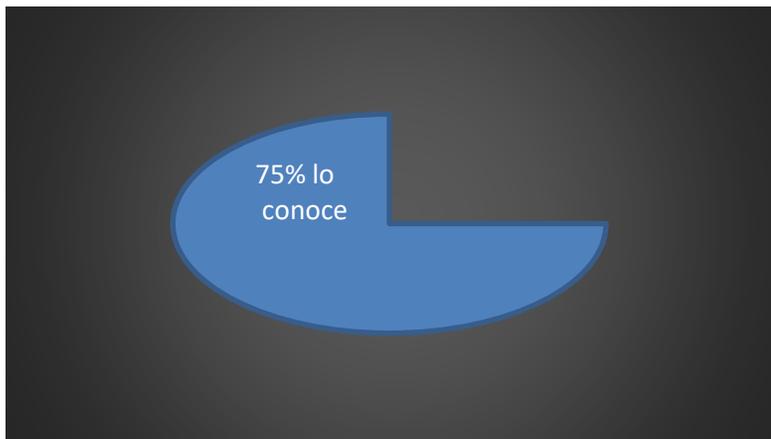
La recolección de datos se realiza mediante la herramienta “entrevista” de conteniendo preguntas de tipo abierto teniendo como objetivo conocer la relación que hay en la consolidación del contrato psicológico como herramienta de retención de talentos. La entrevista se realiza manteniendo la confidencialidad de los datos personales suministrados por los profesionales que accedieron a responder.

CAPITULO 5

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La entrevista se destinó a personas que están trabajando en relación de dependencia en la empresa seleccionada. Tuvo como objeto describir el conocimiento que se tiene sobre el contrato psicológico y si es gestionada como herramienta de retención. Como resultado de las entrevistas podemos decir que:

FIGURA 5: CONOCIMIENTO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO EN LA EMPRESA

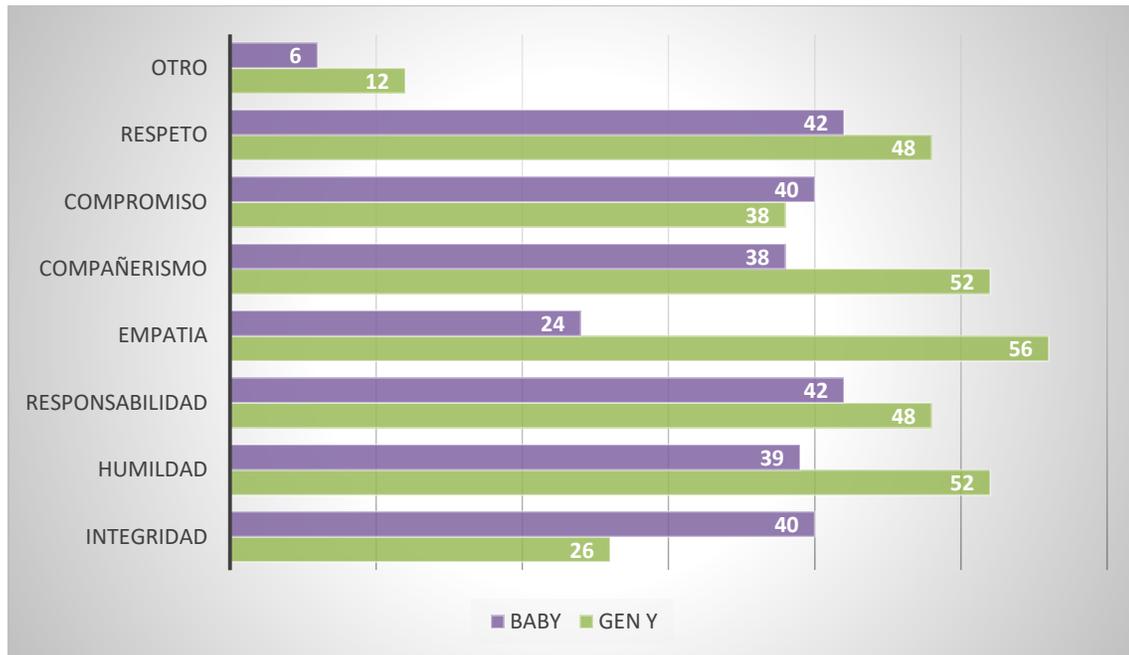


El contrato psicológico está cada vez más presente en la gestión de recursos humanos, en la relación que se instituye entre el empleado y el empleador a partir del proceso de reclutamiento y selección. El 75% de los entrevistados conocen el contrato psicológico pero pocas veces lo actualizan a lo largo de la vida laboral. Además, el área de recursos humanos tiene un estilo de liderazgo con paradigmas de motivación económica, teniendo poco espacio para aplicar en profundidad los beneficios de la gestión del contrato psicológico como herramienta fundamental en la vida organizacional. Se pudieron observar las diferentes generaciones y la dinámica que tienen juntos. Las generaciones actuales pretenden obtener bienestar social. El prestigio y el reconocimiento en el ámbito laboral les interesa menos. Por otro lado, en las organizaciones actuales hay una transversalización

de generaciones que influyen a la hora de la gestión del talento. Las primeras generaciones eran mucho más versátiles a la hora de gestionarlas. Se podían manejar con facilidad y se les ofrecía lo que se podía. Al pasar los años, esas condiciones se fueron desarrollando y las necesidades de las personas fueron aumentando.

Al hablar de generaciones, se habla de distintas épocas sociales y, por lo tanto, diferentes rangos etarios. Al pasar el tiempo, las generaciones van cambiando y con ellas sus necesidades. A la hora de encontrarse con la Generación X, las organizaciones vieron un cambio rotundo a la hora de gestionar los recursos humanos y observaron que las próximas generaciones, tendrían más cambios. Y es ahora, donde aparece la Generación Y o *Millennials*, que son actualmente la última generación dentro de la organización. Esta es una generación distinta a las demás, que busca primero y principal, su desarrollo personal. Es por ello que se categorizo del total de los entrevistados: 4 de los colaboradores pertenecen a la generación *Millennials*; 6 *baby boomers*. Por esta razón, sin feedback, estos profesionales, pueden pensar que no están haciendo bien su trabajo y sentirse desmotivados, por lo que nadie dice que está haciendo lo correcto. Si bien son autodidactas, necesitan de la motivación constante de sus supervisores, siendo estos, líderes que marcan lo positivo de su trabajo y hacen *couching* en todo momento.

FIGURA 6: Choque generacional: valores



Se notó el choque de generaciones, el área tilde de recursos humanos es liderado por la “generación *baby-boomers*” que cuentan con la colaboración de la generación Y, los cuales buscan establecer un clima laboral adecuado para su bienestar; sin esto, pueden entrar en crisis y no realizar su trabajo o renunciar. Para esto, buscan que se pongan en su lugar, buscan el contacto continuo con un compañerismo activo. Los *baby-boomers* están arraigados a los valores que le dan una estabilidad laboral y prefieren más lo personal que lo grupal. Siempre piensan en ellos y en su trabajo, lo que limita la utilización continua del contrato como herramienta de retención.

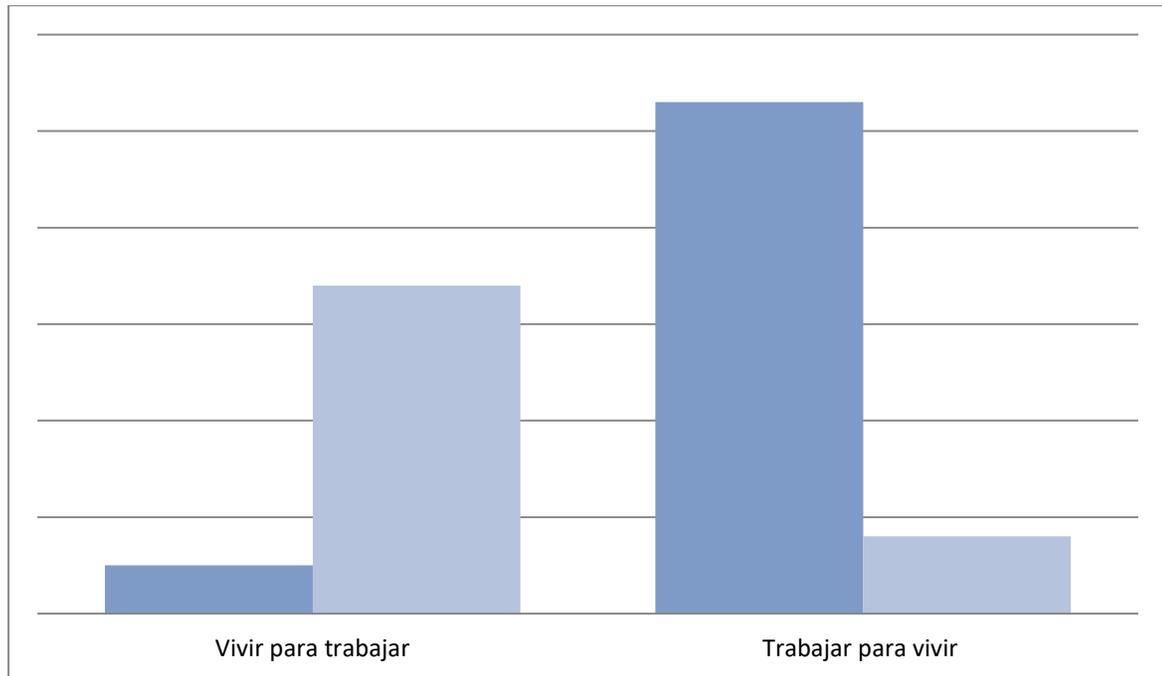
Los responsables de recursos humanos y colaboradores conocen y usan el contrato psicológico. La falta de comprensión de lo pactado o el ocultamiento de ciertos aspectos pueden ocasionan vacíos en los arreglos, que se empiezan a llenar mediante una interacción más acentuada entre el empleado y la organización, donde él colaborador empieza a recolectar información a través de fuentes internas, como las conversaciones con los compañeros y externas, al

escuchar los comentarios que se hacen fuera de la organización, afectando el contrato psicológico, ya que es un malestar que posiblemente se puede ir replicando en los otros colaboradores.

Por otra parte, con la información informal interna que circula en la organización podemos entender que los colaboradores hacen sus propias interpretaciones, lo que también construye el contrato psicológico. Se trata de creencias que un empleado y empleador sostuvieron respecto a los términos de intercambios y acuerdos.

Teniendo en cuenta las crisis económicas por la que han pasado las empresas, el fortalecimiento del contrato psicológico se convierte en su mayor aliado, ya que permite atraer capital competente del mercado y retener a los colaboradores que tienen el conocimiento técnico y administrativo de los procesos de la empresa. Si las empresas orientan sus esfuerzos a la identificación de qué tipo de beneficios que no constituyan salario puntualmente, las personas se sentirán justamente retribuidas, valoradas, sin miedo a perder sus empleos por los informes económicos del sector, y con deseo de estar en la organización. Puede decirse que la forma como una organización establece la relación de trabajo a través del tipo de contrato constituye un factor que incide en la construcción de significados acerca del trabajo y en la formación de contratos psicológicos.

GRAFICO 7 TRABAJO Y VIDA



Las prácticas de recursos humanos constituyen factores que contribuyen a la construcción de significados relacionados con el trabajo y a la formación del contrato psicológico. Cada persona en la relación con su trabajo vive una experiencia particular y única. A su vez, está mediada por las características de su contrato o forma de vinculación con la organización para la cual trabaja. Las formas de contratación determinan condiciones propias de cada modalidad y son percibidas de diferente manera, dependiendo de las consecuencias para la persona y de las características propias del contrato. Así, en una misma organización, si bien varios colaboradores pueden tener las mismas responsabilidades en función de un puesto de trabajo determinado, las diferencias en el contrato laboral pueden determinar condiciones de estabilidad, remuneración y seguridad social diferentes, con implicancias en el contrato psicológico.

CONCLUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que la consolidación del contrato psicológico permite orientar a la empresa en el proceso de retención de talentos humanos. Lleva a los colaboradores a más compromiso y resiliencia en situaciones difíciles a lo largo de la vida laboral. Busca a su vez el cumplimiento de metas para el crecimiento mutuo. Como responsables del área de recursos humanos, si logramos que nuestros colaboradores estén identificados e implicados con la organización, mayores serán las posibilidades de que permanezcan, desarrollen habilidades y posibilidades individuales como colectivas, que formen parte del equipo de trabajo y que demuestren conducta de ciudadanía organizacional. Cuando nos ocupamos de los contratos psicológicos, evitamos el estancamiento profesional de nuestros talentos.

Por otro lado, se comprobó que el contrato psicológico requiere actualización a lo largo de la vida laboral tanto del colaborador como el del empleador. Además, cuando no se cumple con lo esperado, la relación laboral se daña e impacta negativamente. Se vean afectados aspectos como el compromiso y la identificación de los colaboradores para con la organización. Entonces, cuando existe tensión entre las partes, es de esperarse que se cuestione la eficacia y la imparcialidad de los procedimientos y, en consecuencia, se despliegan actitudes como frustración, desilusión, sentimientos negativos y desconfianza hacia la empresa.

Este trabajo de investigación permitió analizar la importancia que tiene el contrato psicológico en el proceso de retención de talentos humanos con un estudio de caso. Se evidenció el fuerte trabajo que se debe realizar en las organizaciones para fortalecer la consolidación y su actualización. Comenzando en la etapa de selección, es fundamental que las organizaciones sean claras con los candidatos y den la información necesaria en relación al perfil, funciones, responsabilidades y deberes que tendrá el aspirante, ya que esto permitirá una mayor adaptación a la cultura organizacional y claridad en las condiciones contractuales, porque cuando

un colaborador se siente valorado e involucrado en la organización, se genera fortalecimiento del contrato psicológico.

Los colaboradores que más comprometidos se vieron fueron los que mostraron mayor involucramiento emocional, intelectual y físico con su trabajo, mayor actitud positiva mayor predisposición a generar mejores resultados y satisfacción para el cliente. La necesidad de tener colaboradores comprometidos se volvió cada vez más necesaria. El tipo de contrato que se ofrece a los colaboradores fortalece su compromiso con la organización y sentimiento de estadía, y este se relaciona positivamente con el compromiso, fortaleciendo un estado psicológico afectivo emocional en el trabajo. Además, la consolidación del contrato psicológico es clave para retener talentos humanos.

Finalmente se observó que el profesional necesita del reconocimiento de su talento en todos los ámbitos de su vida, no solo dentro de una oficina. Su desarrollo es más amplio y necesita poder llevarlo a cabo de manera personal, debido a que no está atado a un trabajo. Las empresas se convierten en fuentes de capacitación y desarrollo, un lugar donde encontrarán más y mejores experiencias, donde personal y profesionalmente obtendrán atributos que llevan consigo a cada lugar donde desarrollen su trabajo. Es por eso que, a lo largo del trabajo de investigación, se pudo determinar cuán importante es la gestión del contrato psicológico como herramienta de retención de talentos. Las empresas notan la necesidad de ser más flexibles a la hora de tratarse de trabajo, las organizaciones deben adaptarse a la realidad que vive las nuevas generaciones.

La buena remuneración, los beneficios sociales, la flexibilidad, la estabilidad laboral, la equidad entre la vida personal y la laboral siguen siendo factores de importancia para cualquier profesional. Pero la diferencia es que ya no es a cualquier precio. Si el profesional se capacita, adquiere experiencia y cuenta con aptitudes competentes, se convierte en un talento, a nivel profesional y personal. Y buscará el empleo que cumpla con sus expectativas.

Creo que esta investigación es un punto importante que nos hace indagar más y cuestionarnos si la gestión actual del talento está a la altura de los requerimientos de estos profesionales. Si no es así, es el comienzo de un cambio y nos muestra el camino a seguir para llegar a ser una organización que esté a la altura de lo que ofrece el mercado a los talentos humanos.

Bibliografía

- Alles, M. (2016) .*Dirección Estratégica de Recursos Humanos 2d ed.* Buenos Aires: Granica; disponible en https://books.google.com.ar/books?id=jozhbqMukZsC&pg=PA294&dq=contrato+psicologico+por+martha+alles&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwil5sbNp_bqAhW3FLkGHSxRDVUQ6AEwAHoECAUQAg#v=onepage&q=contrato%20psicologico%20por%20martha%20alles&f=false
- Blanch, J. (2003) .*Teoría de las relaciones laborales: Desafíos.* Barcelona: UOC; disponible en: https://books.google.com.ar/books?id=te_jmaDDagC&pg=PA171&dq=blanch++contrato+psicologico&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiF9eGpk6vrAhXUF7kGHekJD1wQ6AEwAHoECAAAQAg#v=onepage&q=blanch%20%20contrato%20psicologico&f=false
- Correa, F. (2012) .*Los factores higiénicos de Frederick herzberg no son suficientes para motivar.* Mar del Plata: Universidad FASTA; disponible en: http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/2012_AD_003.pdf?sequence=1
- Molina, Luque, Ayala, Sanvicen, Torne (2020). *Investigación y docencia en comunicación y sociología de las organizaciones: innovaciones y retos.* Universidad de Lleida; disponible en : <https://books.google.com.ar/books?id=rYThDwAAQBAJ&pg=PA115&dq=contrato+transaccional+y+relacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwimnL2rj9jsAhX7G7kGHceHDTIQ6AEwAHoECAUQAg#v=onepage&q=contrato%20transaccional%20y%20relacional&f=false>
- Gómez, C. (2011) *El salario emocional.* Bogotá, Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración; disponible en: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>.

- Mejias, C. (2010) *El sillón vacío: selección, retención y motivación de talentos*. Buenos Aires: Granica; disponible en: https://books.google.com.ar/books?id=6XAP-ibAVsMC&pg=PA195&dq=retener+talentos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjprt_frNjsAhUkHbkGH-RdpBGkQ6AEwAnoECAQQAg#v=onepage&q=retener%20talentos&f=false
- Michaels, E. (2003) *la guerra por el talento*: Bogotá: Norma; disponible en <https://books.google.com.ar/books?id=3KbglHNoGmYC&pg=PA37&dq=retener+talentos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjey6LPs9jsAhVRILkGHadFC9gQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=retener%20talentos&f=false>
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional* . Buenos Aires: Temas.
- Muchinsky, P. (2002) *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. 6^a ed. disponible en: [https://books.google.com.ar/books?id=jcaCWGc-LNsC&dq=Muchinsky,+Paul+M.+\(2002\)+psicolog%C3%ADa+aplicada+al+trabajo:+una+introducci%C3%B3n+a+la+psicolog%C3%ADa+organizacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiXvM_OyfbsAhXbDbkGHV6tBFIQ6AEwAHoECAYQAQ](https://books.google.com.ar/books?id=jcaCWGc-LNsC&dq=Muchinsky,+Paul+M.+(2002)+psicolog%C3%ADa+aplicada+al+trabajo:+una+introducci%C3%B3n+a+la+psicolog%C3%ADa+organizacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiXvM_OyfbsAhXbDbkGHV6tBFIQ6AEwAHoECAYQAQ)
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de los recursos humanos ed*. Madrid ,España: Díaz de Santo; disponible en <https://books.google.com.ar/books?id=sieDkwILO6cC&pg=PA321&dq=que+es+el+contrato+psicologico&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjlkbeQmfbqAhVQJrkGHbZ2A7gQ6AEwCXoECAcQAQ#v=onepage&q=que%20es%20el%20contrato%20psicologico&f=false>
- Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas un enfoque interdisciplinar*. Madrid: José López Raso; disponible en <https://books.google.com.ar/books?id=HgnZlxbpJY0C&pg=PA181&dq=contrato+transaccional+y+relacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjdwKr7qvbqAhVCE7kGHb-MB7AQ6AEwAXoECAUQAQ#v=onepage&q=contrato%20transaccional%20y%20relacional&f=false>

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*, los Ángeles: Prentice Hall Hispanoamericana.

Urcola, Juan (2003) *dirigir personas: fondo y formas*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: SIC; disponible en:

https://books.google.com.ar/books?id=XjFzKos_qUC&pg=PA294&dq=ruptura+del+contrato+psicologico&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjUvO2SldjsAhVaGrkGHZkHDxcQ6AEwB3oECAQQAq#v=onepage&q=ruptura%20del%20contrato%20psicologico&f=false