

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE CONTRATO PSICOLÓGICO Y DESEMPEÑO LABORAL DE EMPLEADOS EN EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Mirtha Alejandra Cruz Rojas

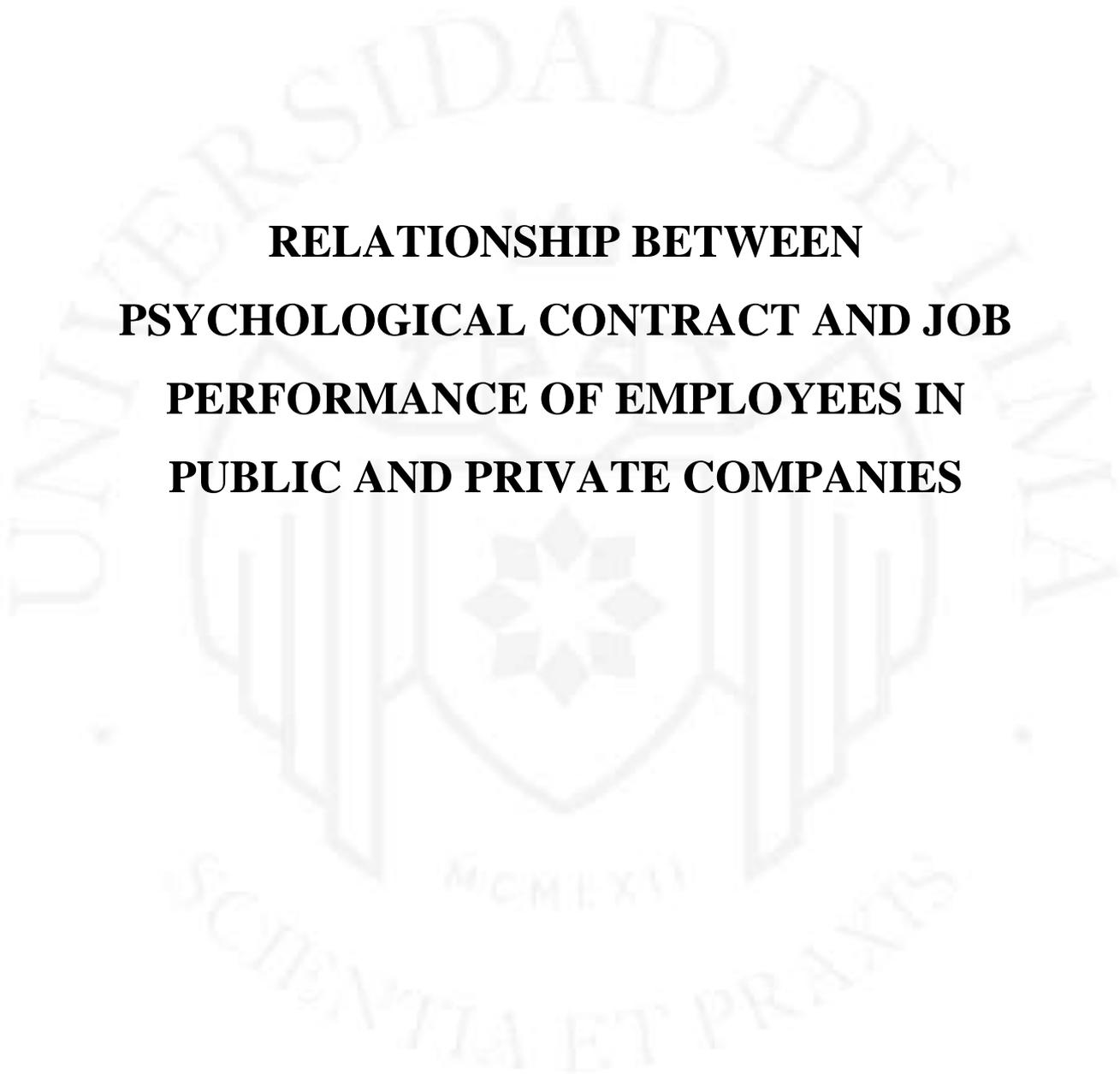
Código 20111735

Asesor

María Liliana Valle Vera

Lima – Perú
Marzo de 2021





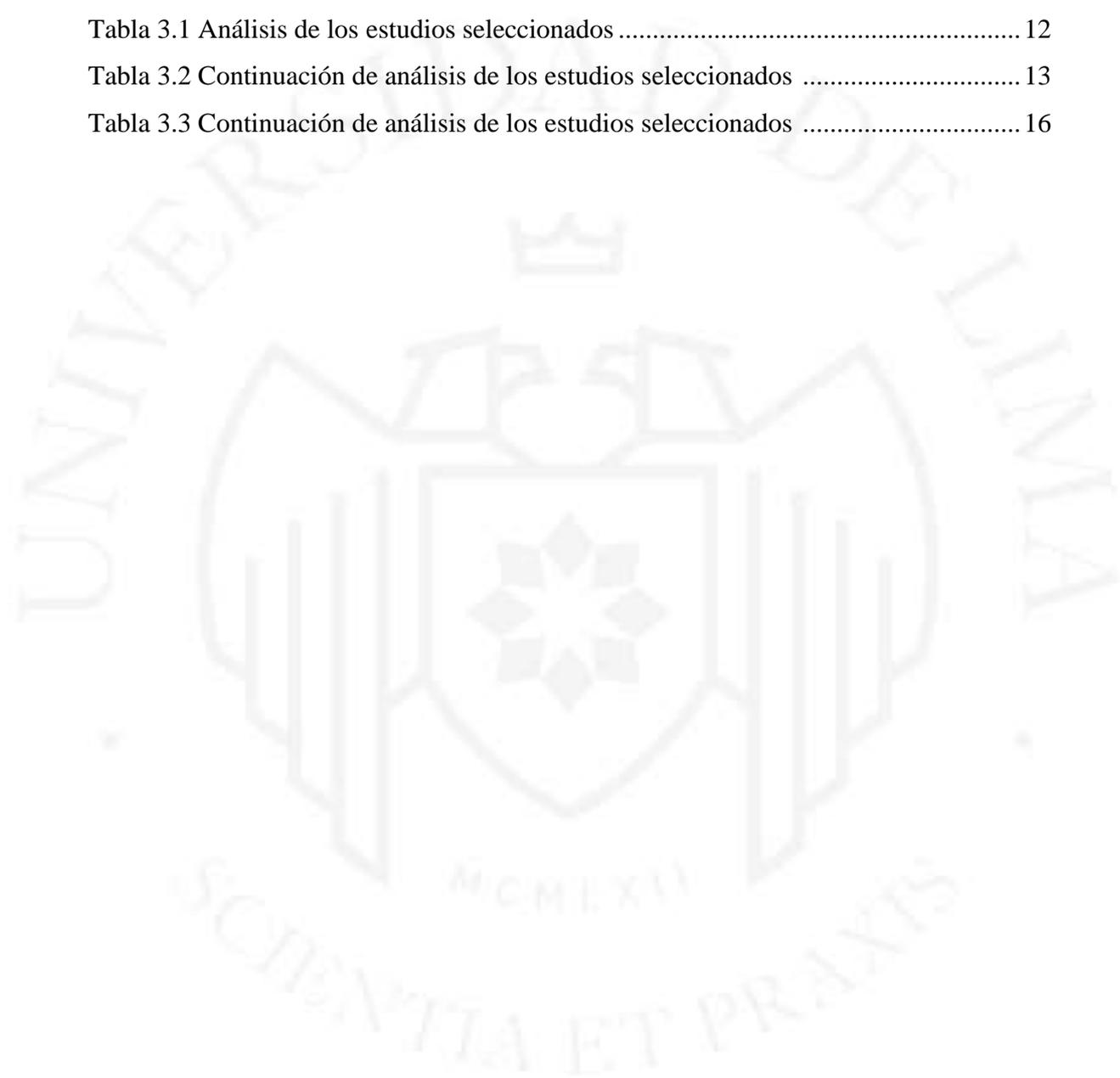
**RELATIONSHIP BETWEEN
PSYCHOLOGICAL CONTRACT AND JOB
PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN
PUBLIC AND PRIVATE COMPANIES**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II: MÉTODO	8
2.1 Criterios de elegibilidad (inclusión y exclusión).....	8
2.2 Estrategia de búsqueda	9
CAPÍTULO III: RESULTADOS	12
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	23
CONCLUSIONES	28
REFERENCIAS	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Tipos de contrato psicológico.....	5
Tabla 1.2 Indicadores para la medición del desempeño laboral.....	7
Tabla 3.1 Análisis de los estudios seleccionados	12
Tabla 3.2 Continuación de análisis de los estudios seleccionados	13
Tabla 3.3 Continuación de análisis de los estudios seleccionados	16



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Diagrama de flujo para la selección de artículos.....11



RESUMEN

Las prácticas de recursos humanos se ven comprometidas al enfrentar cambios sociales, económicos, entre otros, afectando a sus relaciones laborales y a la estabilidad de su personal, impactando el desempeño laboral de los trabajadores. Al suscribirse un individuo a un contrato formal, también inicia el contrato psicológico. Éste tiene un carácter socio-emocional, haciendo referencia al cumplimiento de obligaciones recíprocas e implícitas entre empleado-empleador. Se tuvo como objetivo identificar la relación entre el contrato psicológico y el desempeño laboral en empleados de empresas públicas y privadas mediante una revisión aplicada. Se realizó la búsqueda de artículos siguiendo los lineamientos PRISMA (Urrútia & Bonfill, 2010), haciendo uso del tesoro de Science Direct para la selección de las palabras clave. Además, considerando los criterios de elegibilidad, se usaron las bases de datos Scopus y Proquest. Se seleccionaron 7 artículos, que evaluaban la relación entre el contrato psicológico y el desempeño laboral en el contexto empresarial. En general, las medidas del cumplimiento del contrato psicológico fueron relacionadas con un incremento en el desempeño laboral. Investigaciones futuras deben mejorar la estandarización de los instrumentos con mayor calidad metodológica y enfocar esfuerzos en la adaptación de los programas de recursos humanos a contextos dinámicos.

Palabras clave: contrato psicológico, desempeño laboral, rendimiento del empleado, gestión del rendimiento

ABSTRACT

Human resources practices are involved when facing social and economic changes, among others, affecting their labor relations and the stability of their personnel, impacting the job performance of workers. When an individual subscribes to a formal contract, he also initiates the psychological contract. This has a social-emotional character, referring to the fulfillment of reciprocal and implicit obligations between employee-employer. The objective was to identify the relationship between the psychological contract and the job performance in employees of public and private companies through an applied review. The search for articles was carried out following the PRISMA guidelines (Urrútia & Bonfill, 2010), making use of the Science Direct thesaurus for the selection of keywords. In addition, considering the eligibility criteria, the Scopus and Proquest databases were used. Seven articles were selected, which evaluated the relationship between the psychological contract and job performance in the business context. In general, the measures of fulfillment of the psychological contract were related to an increase in job performance. Future research should improve the standardization of instruments with higher methodological quality and focus efforts on adapting human resources programs to dynamic contexts.

Key Words: psychological contract, job performance, employee performance, performance management

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En el universo de las organizaciones y de la gestión de personas, se presentan innumerables cuestionamientos, procedimientos y programas para generar compromiso con los empleados y, a su vez, reducir los costos de rotación de personal (Bohórquez et al., 2020). No obstante, diversas dinámicas de índole social y personal impactan en el ciclo de vida de cada colaborador, siendo motivado por distintos factores a permanecer o desvincularse de la compañía a la que pertenece dentro de un contexto determinado (Díaz & Quintero, 2019). Los temas como la globalización, los avances tecnológicos, los modelos económicos de cada país, entre otros, condiciona con frecuencia las bases de la relación entre las empresas y sus trabajadores, provocando modificaciones significativas en su forma de relacionarse, poniendo de manifiesto el cumplimiento de las políticas laborales (Loli et al., 2017; van den Heuvel et al., 2017). En ese ambiente complejo, el **contrato psicológico** se considera como un concepto fundamental para entender las actitudes de las personas hacia el empleo, las organizaciones, sus conductas, así como del estado de su bienestar psicológico y salud mental, pues se reflejan de manera tangible en su **desempeño laboral** y en el compromiso que presentan hacia la organización (Sandhya & Sulphery, 2020).

Esta **problemática**, supone un reto al panorama laboral y a las prácticas de recursos humanos de cada corporación, pues de acuerdo a Rousseau (como se citó en Loli et al, 2017) señala que “se necesita una visión más realista de los contratos debido a las cambiantes necesidades laborales” (p. 62). En ese sentido, cuando un individuo es contratado, firma diversos documentos con cláusulas concretas, determinando así las expectativas que se esperan del trabajador y el empleador en condiciones específicas dentro de un marco legal, estableciendo la relación contractual de ambas partes; sin embargo, muchos empleados no se dan cuenta que paralelamente están formando otro contrato de carácter tácito que, nuevamente, según Rousseau (como se citó en Ahmed et al., 2020), se conoce como **contrato psicológico** (CP), dado que presenta mayor significancia debido a que se vincula emocionalmente a la estabilidad y seguridad laboral de cada persona, pues se compone de las percepciones y expectativas implícitas de los empleados hacia sus empleadores – y viceversa – expresándose en el cumplimiento de

nuevas exigencias ante nuevos paradigmas y escenarios. Por tanto, considerando la importancia del **desempeño** y el compromiso de un empleado con las organizaciones, la percepción de una infracción en el contrato psicológico por parte del empleador, puede reducir en gran medida su rendimiento, llevándolo a la ira, la insatisfacción laboral e incrementar su intención de abandono (Malik & Khalid, 2016; Shaukat-Malik et al., 2018; Tayong, 2019).

Este tipo de relación socio-dinámica de ambas partes, se conceptualiza entre sujeto-organización; sin embargo, una organización carece de percepciones, emociones, actitudes, comportamientos, etc., por lo que se personifica mediante la actuación de quienes establecen contacto con el empleado, ya sea el reclutador, su supervisor inmediato, el jefe de área, sus compañeros, entre otros (Loli et al., 2017).

Estudios **antecedentes** (Loli et al., 2017; Lu & Chen, 2020; Tayong, 2019; van den Heuvel et al., 2017) precisan que el manejo exitoso de la **relación empleado-empleador** y un alto **desempeño laboral** (DL) de los trabajadores, depende del grado en que las organizaciones cumplan con el CP. Coyle-Shapiro y Kessler (como se citó en Sandhya & Sulphrey, 2019) mencionan que donde exista violación del contrato psicológico, los empleados tienden a recuperar el equilibrio en su relación con los empleadores mediante la reducción del compromiso voluntario (que no forma parte de sus tareas contractuales), su comportamiento organizacional y la disminución de su desempeño laboral en la ejecución de sus funciones. Asimismo, según Malik y Khalid (2016) encontraron que en caso los empleados perciban incumplimiento del CP, podría haber un bajo compromiso y desencadenar en mayores intenciones de rotación. En ese sentido, “todo empleado o colaborador, al momento de ingresar a una organización, tiene la expectativa de crecer dentro de la misma empresa, poder desempeñarse al máximo para así poder evolucionar en el área laboral” (Arroyo, 2019, p. 10).

Por lo tanto, se observa que el CP tiene incidencia sobre el DL, ya que depende de la percepción del empleado en cuanto al cumplimiento del CP para que se determine el efecto sobre el desempeño del personal (Arroyo, 2019). Enríquez y Castañeda (como se citó en Fontal, 2020), menciona que la relación empleado-empleador, el desempeño y el logro eficiente de los objetivos organizacionales es el resultado del cumplimiento de lo pactado, la motivación, la pertenencia con la organización y el desarrollo profesional.

A nivel Latinoamérica, Davila y Elvira (como se citó en ÖzçelİK & UyargİL, 2018) realizaron una investigación haciendo uso de la teoría del contrato psicológico para explorar las prácticas de gestión del desempeño en México, mostrando especial atención al impacto de la cultura nacional, factores sociales y culturales. Los resultados arrojaron que los factores contextuales tales como razones culturales, estructurales y económicas influyen en la relación socio-psicodinámica entre gerente-subordinado y afectan las percepciones del proceso y de la evaluación del desempeño, pues se manifiesta la ausencia de estándares de rendimiento, lo que parece haber obstaculizado el CP.

Otros autores, como Cheng y Chiu así como Coyle-Shapiro y Kessler (como se citó en Tran-Huy & Takahashi, 2018) manifiestan que los **determinantes** que generan y mantienen el problema a nivel **individual** son la baja percepción y/o expectativa del empleado, manifestándose en la reducción de su desempeño laboral frente al incumplimiento de los términos y condiciones del contrato psicológico. Los **efectos negativos** de esta brecha, suelen presentarse en baja motivación, altos índices de ausentismo, disminución del compromiso organizacional e inclusive la desvinculación final del empleado con la empresa; mientras que la percepción de cumplimiento del CP, impacta **positivamente** en el comportamiento y actitudes de los individuos, incluyendo un compromiso afectivo, así como de mejores resultados en el desempeño de las tareas principales que exige su cargo (Fontal, 2020).

A nivel **macro**, las prácticas y políticas de recursos humanos suelen ser muy estrictas y poco flexibles ante los factores cambiantes que incluyen aspectos económicos, culturales, tecnológicos, científicos, entre otros agentes, que **influyen negativamente** en el desempeño laboral a través del incumplimiento del CP (Loli et al., 2017); teniendo como **consecuencias** una mala reputación organizacional, así como el incremento en los índices de rotación, generando un alto coste en el reclutamiento y selección del personal, el mismo que podría destinarse a prácticas de retención, desarrollo y bienestar (Tran-Huy & Takahashi, 2018).

El **contexto** en el que se genera esta problemática (se mantenga estable o no económica o socialmente), parte de las políticas internas de las compañías y de los procedimientos que se determinan para enfocar su presupuesto en el ámbito de recursos humanos con la finalidad de mantener un alto desempeño del personal y por ende, del arraigamiento de un compromiso organizacional que guíe los objetivos empresariales,

brindando ventaja competitiva en el mercado, por lo cual, deberá adaptarse a los ambientes negativos, mediante la creación de nuevos programas o beneficios que preserven el bienestar de su personal (Bohórquez et al., 2020). Asimismo, las leyes laborales también toman un rol principal, dado que de acuerdo a cada país existen regulaciones y consideraciones que propician el cumplimiento del CP, de modo que toda persona empleada tenga las condiciones mínimas para desempeñarse con el máximo de su capacidad (Arroyo, 2019; Bohórquez et al., 2020; Loli et al., 2017). Las crisis sociales que se puedan atravesar y afecten negativamente al cumplimiento o que inclusive propicien la violación del contrato psicológico, por reajustes presupuestales, impactan en el compromiso y en el desempeño de los empleados y su permanencia en la institución, alterando las condiciones laborales en base a las cuales se desempeñan (Bashir, Amir, Jawaad & Hasan, 2020). Hasta el 2019, el número de personas con empleo a nivel mundial ascendía aproximadamente a 3.294,7 millones bajo cualquier modalidad de contrato y se proyecta que para el 2021 ascienda a 3.352 millones (Fernández, 2020, sección de Economía) lo que supone un reto en las políticas de recursos humanos.

En ese mismo sentido, en el **ámbito nacional**, el marco laboral está regulado por la Ley de Productividad y Competitividad Laboral y sus disposiciones (como se citó en García, 2020, p. 8) que suelen velar por las obligaciones que tienen las empresas con sus empleados y los beneficios de los trabajadores ante una relación laboral independientemente del tipo de contrato considerando el régimen en el que se encuentre la compañía. De acuerdo al censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), Perú tiene una población de aproximadamente 32 millones, de las cuales, 17.5 millones de personas pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA), estando empleados solo 8.9 millones, representando apenas el 27,5% de la población total nacional. La desestabilización económica del país compromete al mercado laboral, influyendo en la tasa de desempleo, por lo que la inversión privada viene siendo clave en la generación de empleo en condiciones favorables que propicien el crecimiento profesional de las personas y su **desempeño**, incrementando la productividad de las organizaciones y cumpliendo con los términos y condiciones que devienen del contrato legal y **psicológico**.

Este último, es definido por Rousseau (como se citó en Ahmed et al., 2020) como “el conjunto de expectativas recíprocas entre un empleado y una organización, ofreciendo

un compromiso con algún comportamiento por parte del empleado a cambio de alguna acción por parte del empleador”. La literatura sugiere diversos modelos sobre la formación y el desarrollo del contrato psicológico; no obstante, para fines de esta investigación, se tomará como base el propuesto por Rousseau (como se citó en Martínez, 2018), principal investigadora del comportamiento organizacional y la más reconocida en el campo. De acuerdo a Martínez (2018) este modelo distingue dos conjuntos de información: (i) los mensajes externos formulados y transmitidos por la organización; (ii) el contexto social procedente de compañeros, equipos de trabajo, exempleados, superiores y otros agentes organizacionales. Asimismo, Rousseau (como se citó en Martínez, 2018) señala la existencia de dos condiciones en la formación del contrato psicológico: el marco temporal de la relación laboral y los términos de desempeño, por lo cual, propone clasificar el CP en dos tipos según las necesidades que empleado-empendedor poseen:

Tabla 1.1

Tipos de contrato psicológico

Tipo	Definición
1. Contrato transaccional	Se basa en factores extrínsecos o económicos que tienden a ser definidas. Generalmente motiva a los empleados a desempeñarse bien en el corto tiempo. No existe compromiso en ambas partes.
2. Contrato relacional	Se desarrolla a través de factores no económicos, sino de tipo socio-emocional e intrínseco basados en la confianza y el compromiso organizacional con una duración indefinida, dinámica y de mayor alcance.

Nota: Adaptado de “Contrato psicológico en empleados mexicanos: Creencias de obligaciones relacionales y transaccionales” por E. Martínez, 2018, *Acta de Investigación Psicológica*, 2, p. 60 (<https://doi.org/10.22201/fpsi.20074719e.2018.2.05>). “The effects of psychological contract breach on the performance of employees in an organisation: The case of CamCCUL Ltd” por D. M. Tayong, 2019, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 1, p. 89 (<http://www.ijias.issr-journals.org/abstract.php?article=IJIAS-19-357-12>).

Así, el CP resulta un tema de interés para entender el comportamiento de los trabajadores, pero también de la organización (Loli et al., 2017). El incumplimiento y/o violación de estos tipos de CP presenta efectos adversos que ponen en riesgo a la compañía y la permanencia del empleado. En ese sentido, Suazo y Stone-Romero (como se citó en Tayong, 2019) explican la distinción entre ambos conceptos: el incumplimiento es la percepción del empleado de que ha recibido menos de lo que se le prometió; mientras que la violación, es el estado emocional deprimente que sigue a un

incumplimiento acompañado de ira, resentimientos, entre otros efectos negativos, influyendo directamente en la salud mental y el bienestar psicológico del personal.

Ante ello y ante las condiciones laborales en el que se rodea un empleado, el **desempeño laboral** toma particularmente un rol principal, creando un marco dentro del cual se determina el contrato psicológico. Según Bohórquez (como se citó en Guzmán, 2017) se define como el nivel de ejecución que suele alcanzar el colaborador en el logro de metas específicas dentro de una organización. Existe otra definición por Chiavenato (como se citó en Guzmán, 2017) debido a que lo postula como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, manifestándose mediante una estrategia individual de acuerdo a las características, capacidades y competencias de cada persona para ejecutar una actividad. Por tanto, el desempeño laboral de los trabajadores es extremadamente crucial para cualquier empresa, pues lidera el éxito de la compañía (Bashir et al, 2020). Según Stiles et al., (como se citó en Saratun, 2016) considera que la gestión del **desempeño laboral** generalmente comprende tres elementos claves: 1) el establecimiento de objetivos, derivados de las estrategias corporativas; 2) la evaluación del desempeño; y 3) el vínculo entre el desempeño evaluado, el desarrollo y las recompensas.

En diversos estudios realizados por Campbel et al. (como se citó en Ramírez-Vielma & Nazar, 2019) mencionan que el desempeño laboral individual puede enmarcarse en las conductas de los individuos que están orientadas al cumplimiento de objetivos personales y organizacionales, constituyendo un valor agregado con mayor efectividad ante el logro de metas y el alcance de ventajas competitivas sostenibles. Además, se tiene entendimiento que este constructo tiene un carácter multidimensional, ya que va más allá de la realización de un rol laboral.

Es importante señalar que este constructo se toma con frecuencia para su relación con otras variables como satisfacción laboral, compromiso, clima, entre otros. Diversos autores lo definen de acuerdo a aspectos actitudinales y otros ligados a los resultados del trabajo (Rogozinska-Paweczyk, 2020). En ese sentido, se tomará en cuenta el enfoque propuesto en el estudio de Rogozinska-Paweczyk (2020), tomando en cuanto a los autores Delaney y Huselid; Klassen et al. y Poczowski, quienes señalan que el desempeño laboral debe ser medido de acuerdo a 5 indicadores:

Tabla 1.2

Indicadores para la medición del desempeño laboral

Indicador	Definición
1. Eficacia	Conceptualizado como el grado de capacidad del empleado para lograr objetivos.
2. Eficiencia	Definido como el potencial de un empleado para maximizar ingresos utilizando insumos mínimos.
3. Desarrollo	Entendido como la mejora de la capacidad del individuo para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos como se vayan presentando.
4. Innovatividad	Precisado como la habilidad de un empleado para encontrar nuevas soluciones y mejoras en los procesos.
5. Calidad	Como la habilidad de un empleado en generar tantas ideas, productos o servicios de alta calidad como sean posibles.

Nota: Adaptado de “The high-performance HRM systems in shaping employee performance – An analysis into the mediating effect of the psychological contract based on organizations in Central Poland” por A. Rogozinska-Paweczyk, 2020, *Journal of East European Management Studies*, 3, p. 585 (<https://doi.org/10.5771/0949-6181-2020-3-581>).

A partir de lo descrito, el presente estudio tiene como **objetivo** identificar la relación entre el contrato psicológico y el desempeño laboral de los empleados en empresas públicas y privadas. Por lo tanto, se desglosa en la siguiente **pregunta de investigación**: ¿cuál es la relación entre el contrato psicológico y el desempeño laboral de los empleados en empresas públicas y privadas?

CAPÍTULO II: MÉTODO

2.1 Criterios de elegibilidad (inclusión y exclusión)

Fueron considerados los estudios que cumplieron con los siguientes criterios de inclusión:

Investigaciones que se encuentren dentro de las bases de datos Scopus y Proquest a texto completo; considerando que son fuentes confiables que presentan criterios rigurosos para la publicación de artículos científicos. Además, diseños experimentales y cuasi experimentales, tomando en cuenta la aplicación de las variables en el ámbito organizacional de manera concreta y libre de sesgo (Abbott & McKinney, 2012). También, los artículos con enfoque cuantitativo; debido a que los datos son numéricos y éstos pueden ser sometidos a análisis estadísticos con posibilidad de generalizar y replicación de evidencias (Hernández et al., 2014). Asimismo, estudios empíricos que principalmente relacionen el contrato psicológico con el desempeño laboral de los empleados y su asociación con alguna otra variable, pues se alinea al objetivo de este estudio, además, las variables estudiadas suelen vincularse con otros constructos (tales como el compromiso, satisfacción, entre otros).

Igualmente, estudios empíricos que determinen el efecto del cumplimiento del contrato psicológico (o la violación del mismo) sobre el desempeño laboral, ya que el abordaje del paper se contextualiza sobre las expectativas del empleado-empendedor. Además, estudios que especifiquen un grupo determinado de colaboradores ya sea por el tipo de contrato suscrito (temporal, a tiempo parcial, indefinido, remoto, etc.), sea presencial o no presencial y/o del sector público o privado indistintamente del rubro, así como por el tipo de puesto, dado que conforman las características de la población dentro de una empresa. Incluso, estudios relacionados a contextos laborales de una empresa nacional o internacional, la misma que permitirá estudiar in-situ el comportamiento de las variables.

De otro lado, también se considerarán estudios que especifiquen el cuestionario aplicado, puesto que brindará consistencia y validez a la información obtenida. De igual modo, estudios escritos en español e inglés; debido a que las variables tienen un amplio

abordaje en el repertorio científico y académico en los idiomas señalados. Finalmente, se tomará en cuenta estudios que abarquen un rango temporal de 4 años de las bases de datos utilizadas, considerando el abordaje del modelo teórico de las variables estudiadas en la literatura.

Por otra parte, como criterios de exclusión, además del incumplimiento de los criterios de inclusión señalados, se tuvo en cuenta discriminar:

Revisiones o meta análisis; pues son de corte no empírico y se basan en el estudio de investigaciones pasadas sin posibilidad de aplicación (Hernández et al, 2014). También, artículos irrelevantes que consideren solamente una de las variables, además que no presenten datos concluyentes y no se mencionen los cuestionarios usados; pues no estaría alineado con el objetivo de este paper, imposibilitando dar respuesta a la pregunta de investigación. Además, resúmenes, libros o capítulo de libros; dado que mayormente señala los marcos conceptuales. Adicionalmente, estudios cualitativos, no empíricos; dado que investiga aspectos que no pueden ser medidos de forma cuantitativa, brindando un significado generalmente subjetivo y sin posibilidad de generalizar (Abbott & McKinney, 2012).

Asimismo, se excluyen: secciones de blog, periódicos o informes; puesto que suele ser información breve sin mayor profundidad y escasa en datos empíricos. En ese mismo sentido, los trabajos publicados bajo el formato de comunicación a ponencias, actas o congresos; ya que brindan un marco general de la problemática. Por último, los artículos con población externa al ámbito empresarial; debido a que podría generar confusión al momento de contextualizar las variables y su aplicación en empresas.

2.2 Estrategia de búsqueda

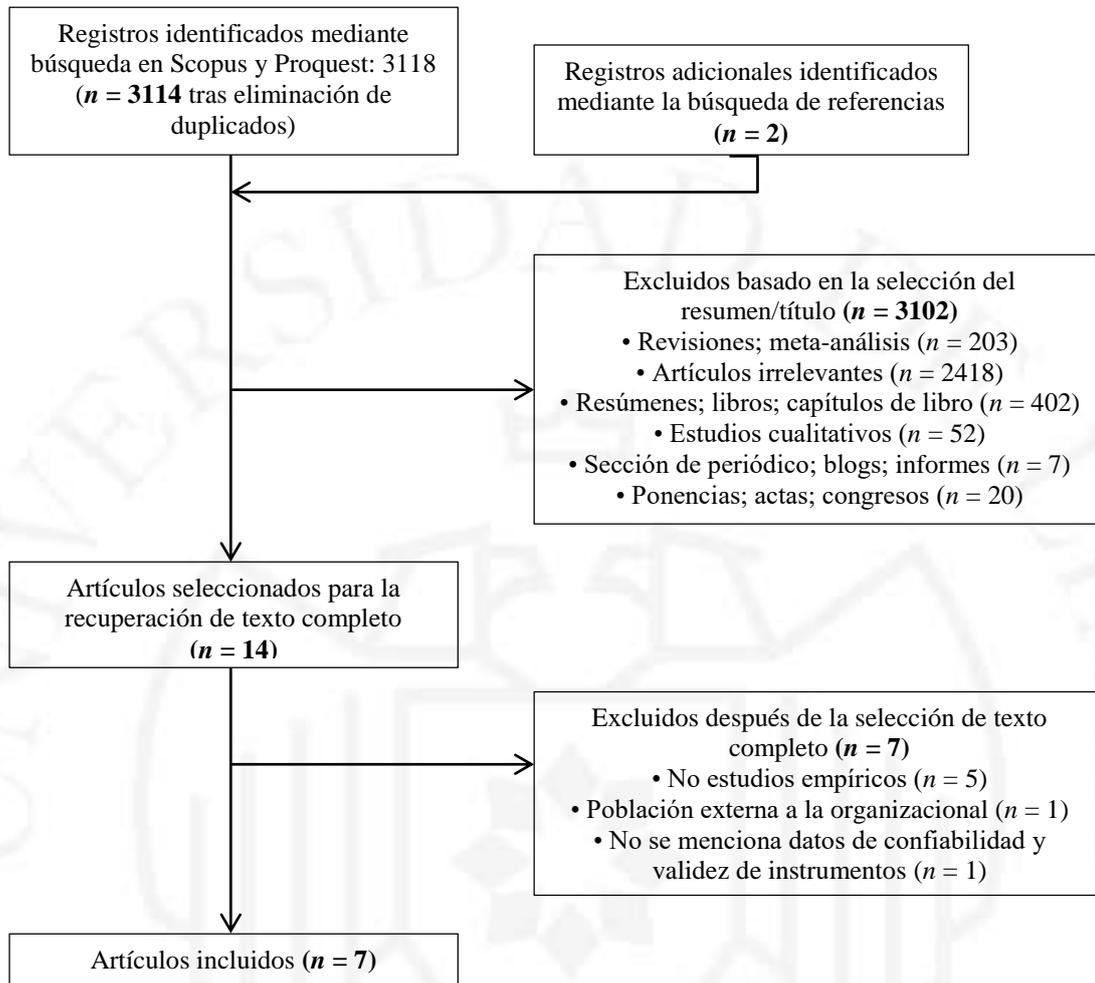
Se hizo uso del tesoro de Science Direct en el que se identificaron las siguientes palabras claves: psychological contract, performance, job performance y performance management; siendo éstas las que se utilizaron en las bases de datos Scopus y Proquest. Las búsquedas se realizaron en febrero de 2021 haciendo uso de los operadores booleanos AND y OR combinando las palabras claves en ambas bases de datos electrónicas con la siguiente estructura: “perceived psychological contract” AND performance; “psychological contract” AND (“employee performance” OR “performance

management”); “perceived psychological contract” AND “employee performance”; “psychological contract violation” AND (“employee performance” OR “performance management”). Se buscaron artículos publicados entre 2017 y 2021.

El proceso de búsqueda siguiendo las pautas de la guía PRISMA (Urrútia & Bonfill, 2010) arrojó una cantidad considerable de resultados. Concretamente, se obtuvieron 2015 referencias en Scopus y 1103 en Proquest, siendo un total de 3118 artículos quedando 3114 luego de la eliminación de papers duplicados (4). Además, se agregaron 2 artículos mediante la búsqueda de referencias incrementando la cifra en 3116. Posteriormente, se descartaron 3102 investigaciones considerando los criterios de exclusión previamente mencionados, resultando en 14 artículos pre-seleccionados para la recuperación de texto completo. Seguidamente, luego de la lectura exhaustiva, se excluyeron 7 papers, debido a que no pertenecían a estudios empíricos y la población era externa a la organizacional, quedando seleccionados, finalmente, 7 artículos que cumplían con los criterios de inclusión (ver Figura 2.1). Las revistas donde fueron publicados los estudios elegidos son las siguientes: Revista de Investigación en Psicología, International Journal of Hospitality Management, Journal of Indian Management, Journal of Management & Organization, Team Performance Management: An International Journal y Journal of East European Management Studies.

Figura 2.1

Diagrama de flujo para la selección de artículos



CAPÍTULO III: RESULTADOS

El análisis de los 7 artículos seleccionados se realizó considerando los siguientes aspectos: nombre del(los) autor(es), año, título de la investigación, idioma, número de participantes, diseño en el que se enmarca el estudio, instrumento o herramienta de evaluación del contrato psicológico (CP) así como del desempeño laboral (DL), la confiabilidad y validez de los instrumentos de medición, un resumen de la relación encontrada entre ambas variables y sus principales hallazgos.

Tabla 3.1

Análisis de los estudios seleccionados

Autor y año	Título	Idioma	Participantes	Diseño del estudio
Eyoun, K., Chen, H., Ayoun, B., y Khliefat, A. (2020)	The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator	Inglés	230 colaboradores 18.3% baby boomers, 33% generación X, 48.7% millenials	Cuantitativo, tipo exploratorio y correlacional
Rogozinska-Pawetczyk, A. (2020)	The high-performance HRM systems in shaping employee performance - an analysis into the mediating effect of the psychological contract based on organizations in Central Poland	Inglés	100 colaboradores representativos de alta o media gerencia 31% pertenece al sector público y el 69% al sector privado	Cuantitativo, correlacional
Schreuder, F., Schalk, R., y Batistic, S. (2020a)	Examining team performance: The role of psychological contracts and engagement among co-workers	Inglés	512 colaboradores La edad media es de 37 años para los empleados y 43 en supervisores. En promedio, tienen 9.3 años en la empresa	Cuantitativo, tipo exploratorio y correlacional
Schreuder, F., Schalk, R., y Batistic, S. (2020b)	Perceptions of HPWS and performance: cross-level effects of team psychological contracts	Inglés	519 colaboradores 39.1% tiene secundaria completa, 28.6% son bachilleres, 15.1% tienen estudios de maestría o doctorado	Cuantitativo, tipo exploratorio y correlacional

(continúa)

(continuación)

Autor y año	Título	Idioma	Participantes	Diseño del estudio
Meghana, J., y Vijaya, R. (2019)	E-leadership, psychological contract and real-time performance management: Remotely working professionals	Inglés	57 colaboradores en trabajo remoto: a tiempo completo (39), a tiempo parcial (18)	Cuantitativo, correlacional
Schreuder, F., Schalk, R., y Batistic, S. (2019)	Goal congruence in teams and performance: The role of (shared) psychological contract fulfilment	Inglés	544 colaboradores La edad media es de 35 años para los empleados y 42 para los supervisores En promedio, tienen 5 años en el equipo El 53.7% tiene trabajo a tiempo completo	Cuantitativo, tipo exploratorio y correlacional
Loli, A., Navarro, V., Del Carpio, J., Vergara, A., Castillo, D., Espinoza, A., y Borja, O. (2017)	El contrato psicológico, el desempeño y la satisfacción en empleados de organizaciones públicas y privadas de Lima	Español	303 colaboradores 38% pertenece al sector público y 62% al sector privado	Cuantitativo, no experimental, transversal asociativo

Tabla 3.2

Continuación del análisis de los estudios seleccionados

Autor y año	Instrumento CP	Instrumento DL	Confiabilidad y validez de los instrumentos
Eyoun, K., Chen, H., Ayoun, B., y Khelifat, A. (2020)	Cuestionario de CP adaptado de Herriot et al. (1997)	PAP adaptado de Youngcourt et al., (2007) considerando la finalidad administrativa y finalidad de desarrollo	Instrumento CP Confiabilidad: Alpha de Cronbach = 0.92 Validez: Evidencia de validez relacionado con el constructo (AF) = oscila entre 0.52 y 0.85 Evidencia de validez relacionado con otras variables (convergente) = 0.76 Evidencia de validez relacionado con otras variables (discriminante) = 0.87

(continúa)

(continuación)

Autor y año	Instrumento CP	Instrumento DL	Confiabilidad y validez de los instrumentos
Eyoun, K., Chen, H., Ayoun, B., y Khelifat, A. (2020)	Cuestionario de CP adaptado de Herriot et al. (1997)	PAP adaptado de Youngcourt et al., (2007) considerando la finalidad administrativa (FA) y finalidad de desarrollo (FD)	Instrumento DL Confiabilidad: Alpha de Cronbach (FA) = 0.81 Alpha de Cronbach (FD) = 0.91 Validez: Evidencia de validez relacionado con el constructo (AF) para FA = oscila entre 0.66 y 0.89; para FD = rango entre 0.85 y 0.89 Evidencia de validez relacionado con otras variables (convergente) para FA = 0.60; para FD = 0.76 Evidencia de validez relacionado con otras variables (discriminante) para FA = 0.77; para FD = 0.87
Rogozinska-Paweczyk, A. (2020)	Instrumento de dos subescalas por McNeil (2000) y Rosseau (1989). Se consideran los aspectos transaccionales y relacionales	Instrumento de cinco subescalas (efectividad, eficiencia, desarrollo, innovatividad y calidad) adaptado de Delaney y Huselid (1996) y Klessen et al. (1998)	Instrumento CP Confiabilidad: Alpha de Cronbach = 0.77 Validez: No Instrumento DL Confiabilidad: Alpha de Cronbach = 0.89 Validez: No
Schreuder, F., Schalk, R., y Batistic, S. (2020a)	Scale of Horizontal Psychological Contract (HPC) de Schreuder et al. (2017). Se usó solo la escala de reciprocidad	Se evaluó el rendimiento adaptando la versión de los elementos individuales de Williams y Anderson (1991)	Instrumento CP Confiabilidad: Alpha de Cronbach = 0.96 Validez: Evidencia de validez relacionado con otras variables (convergente) = 0.70 Evidencia de validez relacionado con otras variables (discriminante) = 0.11 Instrumento DL Confiabilidad: Alpha de Cronbach = 0.87 Validez: Evidencia de validez relacionado con otras variables (convergente) = 0.65 Evidencia de validez relacionado con otras variables (discriminante) = 0.38

(continúa)

(continuación)

Autor y año	Instrumento CP	Instrumento DL	Confiabilidad y validez de los instrumentos
Schreuder, F., Schalk, R., y Batistic, S. (2020b)	<p>Scale of Horizontal Psychological Contract (HPC) de Schreuder et al. (2017). Se usó las escalas de reciprocidad y mutualidad</p> <p>Scale of High-Performance Work Systems (HPWSI) de Pak y Kim (2018) alineado con el modelo AMO (ability, motivation & opportunity)</p> <p>Scale of supervisory support (SS) adaptado de Peccei y Rosenthal (2001)</p>	Medidas subjetivas de: desempeño operativo (productividad, calidad de servicio, satisfacción de cliente, innovación del producto y servicio), ausentismo y rotación.	<p>Instrumento CP</p> <p>Confiabilidad:</p> <p>Alpha de Cronbach HPC = 0.95</p> <p>Alpha de Cronbach HPSW-AMO: 0.86; 0.73; 0.69</p> <p>Alpha de Cronbach SS = 0.70</p> <p>Validez HPC: No</p> <p>Validez HPSW-AMO:</p> <p>Evidencia de validez relacionado con el constructo (AFC) = 0.93</p> <p>Evidencia de validez relacionado con otras variables (convergente y discriminante) > 0.70</p> <p>Validez SS: No</p> <p>Instrumento DL</p> <p>Confiabilidad: No</p> <p>Validez:</p> <p>Los hallazgos demuestran la validez convergente, discriminante y de constructo de las medidas subjetivas de desempeño comparadas con sus contrapartes objetivas</p>
Meghana, J., y Vijaya, R. (2019).	Psychological Contract Scale (Millward & Hopkins, s.f.) que considera aspectos del contrato transaccional (CT) y contrato relacional (CR)	Cuestionario de Evaluación de la Gestión del Desempeño adaptado de Kardaslarson Human Resource Consulting (s.f.)	<p>Instrumento CP</p> <p>Confiabilidad:</p> <p>Alpha de Cronbach (CT) = 0.76</p> <p>Alpha de Cronbach (CR) = 0.72</p> <p>Validez:</p> <p>Evidencia de validez relacionada con el contenido a través del análisis de componentes principales con rotaciones varimax mostró una carga factorial satisfactoria</p> <p>Instrumento DL</p> <p>Confiabilidad:</p> <p>Alpha de Cronbach = 0.87</p> <p>Validez: No</p>
Schreuder, F., Schalk, R., y Batistic, S. (2019)	Escala de CP en equipos, desarrollado por Schreuder, Schalk y Jong (2017)	Medidas subjetivas de desempeño de su equipo en comparación con otros equipos en la organización. Seis ítems que cubren el desempeño fueron seleccionadas de Wall et al (2004)	<p>Instrumento CP</p> <p>Confiabilidad:</p> <p>Alpha de Cronbach = 0.91</p> <p>Validez:</p> <p>Evidencia satisfactoria de validez relacionado con otras variables (convergente y discriminante)</p>

(continúa)

(continuación)

Autor y año	Instrumento CP	Instrumento DL	Confiabilidad y validez de los instrumentos
Schreuder, F., Schalk, R., y Batistic, S. (2019)	Escala de CP en equipos, desarrollado por Schreuder, Schalk y Jong (2017)	Medidas subjetivas de desempeño de su equipo en comparación con otros equipos en la organización. Seis ítems que cubren el desempeño fueron seleccionadas de Wall et al (2004)	Instrumento DL Confiabilidad: Alpha de Cronbach = 0.70 Validez: Evidencia satisfactoria de validez relacionado con otras variables (convergente y discriminante)
Loli, A., Navarro, V., Del Carpio, J., Vergara, A., Castillo, D., Espinoza, A., y Borja, O. (2017)	Cuestionario de CP empleador/trabajador de Rigotti, Mohr, De Cuyper y De Witte (2003)	Cuestionario de DL de Abramis (1994)	Instrumento CP Confiabilidad: Alpha de Cronbach empleador = 0.94 Alpha de Cronbach trabajador = 0.91 Validez: No Instrumento DL Confiabilidad: Alpha de Cronbach = 0.87 Validez: No

Tabla 3.3

Continuación del análisis de los estudios seleccionados

Autor y año	Relación entre CP y DL	Hallazgos principales
Eyoun, K., Chen, H., Ayoun, B., y Khelifat, A. (2020)	Se presenta asociación positiva. Un mayor nivel de percepción de los empleados sobre ambos tipos de evaluación del desempeño, aumentará la percepción del cumplimiento del CP por parte de los empleados.	La diferencia generacional en la relación entre la percepción administrativa del desempeño y el contrato psicológico fue significativamente más fuerte en los millenials que en la generación X y baby boomers.
Rogozinska-Paweczyk, A. (2020)	Se evidencia una correlación positiva. El cumplimiento del contrato psicológico, especialmente el relacional, influye considerablemente en el desempeño del empleado.	El aspecto relacional es más importante en ambos tipos de CP teniendo un efecto más fuerte en el rendimiento de los empleados, por tanto, deberá ser tomando en cuenta ya que es un requisito para que las partes cumplan sus obligaciones.

(continúa)

(continuación)

Autor y año	Relación entre CP y DL	Hallazgos principales
Schreuder, F., Schalk, R., y Baticic, S. (2020a)	Se evidencia una correlación inversa. Las percepciones de los equipos de trabajo sobre el cumplimiento del CP por parte de los compañeros afectan el desempeño del equipo indirectamente a través del vigor y la dedicación.	La percepción de significado psicológico, seguridad y la disponibilidad (de recursos) en el contexto laboral juegan un rol mediador como bloques de la construcción del CP entre empleado-empendedor pero también del CP entre empleado-compañeros.
Schreuder, F., Schalk, R., y Baticic, S. (2020b)	Se muestra asociaciones significativas entre niveles. A mayor efecto del soporte de supervisión percibido (asociado a la percepción del cumplimiento del CP) contribuirá a un mayor clima organizacional y al incremento de la innovación del equipo.	La medición de niveles experimentados de HPWS-AMO en equipos de trabajo predice el desempeño operativo del equipo así como el desempeño individual.
Meghana, J., y Vijaya, R. (2019).	Se demuestra una relación significativa y positiva. La equidad y eficacia percibidas de un sistema de gestión de desempeño dependerá del contrato psicológico que se establezca entre los líderes y los profesionales en condición remota.	La retroalimentación insuficiente y la ausencia de seguimiento en los trabajadores en condición remota conducen a un CP negativo.
Schreuder, F., Schalk, R., y Baticic, S. (2019)	Se muestra correlaciones negativas significativas. Los efectos significativos de la similitud percibida en las orientaciones de objetivos sobre el desempeño del equipo se relacionan parcialmente por el moderado cumplimiento del CP.	La interdependencia de tareas y la identificación del equipo tienen efectos significativos en el cumplimiento del CP compartido.
Loli, A., Navarro, V., Del Carpio, J., Vergara, A., Castillo, D., Espinoza, A., y Borja, O. (2017)	Se manifiesta una correlación significativa y positiva. A mayor cumplimiento de las obligaciones del empleador, mayor será el compromiso de los empleados con su organización, mayor la satisfacción laboral y mayor el desempeño laboral.	El nivel de cumplimiento de obligaciones de la organización respecto del CP, tanto para empresas públicas o privadas, se encuentra en un nivel medio (47.9%). En ese mismo sentido el DL percibido por los empleados está en un nivel medio (38%). Se evidenció que existen diferencias entre el cumplimiento de las obligaciones de la organización según el tipo de empresa, siendo más favorable para las privadas.

De forma más concreta, se procederá a indicar los datos fundamentales de cada estudio seleccionado.

La investigación trabajada por Eyoun et al. (2020), tiene como principal objetivo explorar la relación entre la evaluación del desempeño laboral y el contrato psicológico

desde la perspectiva de los empleados de hoteles de EE.UU., según diferencias generacionales. La muestra estuvo compuesta por 230 empleados a tiempo completo de hoteles con sede en USA (48.7% millenials, 33% generación X y 18.3% baby boomers), a quienes se le aplicó el cuestionario de contrato psicológico y el instrumento de desempeño laboral considerando la finalidad administrativa (que evalúa los resultados y se deciden posteriores aumentos salariales, ascensos, contrataciones y despidos) y de desarrollo (mejora de las competencias profesionales y el desarrollo profesional de los empleados). El nivel de confiabilidad de los instrumentos tanto para el cuestionario del contrato psicológico como del desempeño laboral se encuentran entre .81 y .92. Referente a la validez se muestra un alto grado de evidencia relacionado con el constructo para ambas herramientas oscilando entre .52 y .89; asimismo, se encontró evidencia relacionados con otras variables (convergente y discriminante) evidenciando una alta respuesta entre .60 y .87. Los resultados señalan que ambos propósitos (administrativa y desarrollo) están asociados positivamente con el contrato psicológico. Es decir, cuanto mayor sea el nivel de percepción de los empleados sobre ambos tipos de evaluación del desempeño laboral, aumentará la percepción del cumplimiento del contrato psicológico por parte de los empleados. La diferencia generacional en la relación entre la percepción administrativa del desempeño y el contrato psicológico fue significativamente más fuerte en los millenials que en la generación X y baby boomers, lo que explica que su desempeño se inclina más hacia la obtención de mejores oportunidades salariales y ascensos.

El paper desarrollado por Rogozinska-Paweczyk (2020) tuvo como objetivo establecer la relación entre los sistemas de gestión de recursos humanos de alto desempeño (definido como prácticas organizacionales de recursos humanos) y el desempeño laboral de los empleados mediado por el cumplimiento del contrato psicológico. Participaron 100 colaboradores que eran representantes de alta o media gerencia de empresas con sede en el centro de Polonia (31% perteneciente al sector público y el 69% al sector privado). Se aplicó el cuestionario de contrato psicológico de dos subescalas: el aspecto transaccional (que compone las variables económicas) y el aspecto relacional (que consta de variables sociales); y el cuestionario de desempeño laboral de cinco subescalas: eficacia (capacidad del empleado para lograr objetivos), eficiencia (potencial para maximizar ingresos utilizando insumos mínimos), desarrollo

(mejora de la capacidad del individuo para aprovechar las oportunidades), innovatividad (habilidad para encontrar nuevas soluciones y mejoras para los procesos) y calidad (habilidad de un empleado en generar ideas, productos o servicios de alta calidad como sean posibles). El nivel de confiabilidad de ambos instrumentos muestra una alta consistencia pues se encuentra entre .77 y .89 respectivamente; sin embargo, no se menciona ninguna evidencia de validez. Los resultados muestran la existencia de una relación positiva donde el desempeño laboral (y sus variables) está moderadamente correlacionada con el alto desempeño de los sistemas de gestión de recursos humanos y ésta con el cumplimiento del contrato psicológico (principalmente la relacional) por empleados y empleadores, confirmando de ese modo que las prácticas organizacionales (como la motivación, capacitación, desarrollo profesional, etc.) a su vez, están correlacionadas con la forma de comunicación y la importancia percibida de los empleados. Asimismo, el desempeño laboral también está positivamente correlacionado con el contrato psicológico, en el que los representantes de las áreas gerenciales indican cumplir con sus obligaciones hacia sus empleados. En líneas generales, el desempeño laboral está directamente influenciado por los sistemas de alto rendimiento de recursos humanos a través del cumplimiento del contrato psicológico.

El estudio desarrollado por Schreuder et al. (2020a) tuvo como finalidad conocer la relación entre las creencias compartidas del contrato psicológico entre compañeros en un equipo de trabajo y el desempeño grupal. La muestra estuvo conformada por 512 trabajadores con un tiempo de permanencia promedio de 9.3 años en la compañía. Se utilizó la Scale of Horizontal Psychological Contract midiendo solo la reciprocidad (que expresa el grado del cumplimiento de las percepciones de obligaciones mutuas) y un instrumento de desempeño. El nivel de confiabilidad de ambos instrumentos muestra una alta consistencia interna ubicándose entre .87 y .96. Con respecto a la validez se demuestra evidencia relacionados con otras variables (convergente y discriminante) que va entre .11 y .87. Los resultados señalan la existencia de una correlación inversa e indirecta, ya que las percepciones de los equipos de trabajo sobre el cumplimiento del contrato psicológico por parte de los compañeros afectan el desempeño del equipo indirectamente a través del vigor y la dedicación. La percepción de significado psicológico, seguridad y la disponibilidad (de recursos) en el contexto laboral juegan un rol mediador como bloques de la construcción del contrato psicológico entre empleado-

empleador, pero también del contrato psicológico entre empleado-compañeros teniendo incidencia en el desempeño individual y grupal.

En otra investigación realizada por Schreuder, et al. (2020b) se profundiza en cómo las percepciones del sistema de alto rendimiento (entendiéndose a un grupo de prácticas de recursos humanos coherentes y consistentes internamente) y el apoyo de supervisión en los equipos de trabajo, afectan las actitudes hacia el trabajo y el desempeño de los empleados. Es importante precisar que al experimentar la percepción del sistema de alto rendimiento y el apoyo de supervisión, se aprecia en cierto grado el cumplimiento del contrato psicológico, pues se recibe retroalimentación y algún estimulante positivo (buen clima laboral, capacitaciones, oportunidad de desarrollo, etc.) por parte del empleador. La muestra se compuso por 519 participantes de una empresa a quienes se aplicó, al igual que el artículo anterior, la escala horizontal del contrato psicológico. Además, se usó la escala de medición del sistema de alto rendimiento adaptado de Pak y Kim que se alinea con el enfoque AMO por sus siglas en inglés: habilidad (mediante el uso de instrumentos adecuados de selección, contratación y formación), motivación (mediante el pago por rendimiento) y oportunidad de contribuir (mediante el uso de equipos o sistemas de sugerencias). Asimismo, se empleó la escala de apoyo de supervisión que se refiere a la medida en cómo los empleados perciben que su supervisor inmediato los apoya. Por el lado del desempeño laboral, se pidió a los gerentes de equipos que calificaran el desempeño de su unidad de trabajo en comparación con otras unidades en términos de rendimiento operativo, ausentismo y rotación. En cuanto a la confiabilidad, se señala solo de los instrumentos utilizados para medir el contrato psicológico que va desde .69 a .95, mientras que no hay resultado para el instrumento de desempeño laboral. Asimismo, referente a la validez, se muestra un alto grado de evidencia relacionado con el constructo solo para el HPSW-AMO (.93); además, de este mismo instrumento, se encontró un alto grado de evidencia relacionados con otras variables (convergente y discriminante) $> .70$, para el resto de herramientas no se presenta mayor información. Los resultados indican que se encontraron correlaciones significativas a nivel de los equipos de trabajo en cuanto al enfoque AMO del sistema de alto rendimiento, confirmando su coherencia y consistencia. En adición, el apoyo de supervisión también se asocia positivamente con este enfoque, así como la medición subjetiva del desempeño. Es decir, a mayor percepción grupal del cumplimiento de los

aspectos AMO del sistema de gestión de alto rendimiento y a mayor grado de apoyo de supervisión (ambos asociados al cumplimiento del contrato psicológico como se mencionó previamente), contribuirá a un mayor desempeño laboral en los equipos de trabajo, a un mayor clima organizacional y al incremento de innovación en el equipo.

Por otro lado, el estudio realizado por Meghana y Vijaya (2019) tiene como objetivo examinar el impacto del contrato psicológico mediado por el liderazgo virtual (E-leadership) en la gestión del desempeño en tiempo real de profesionales que trabajan de forma remota. Dicho de otro modo, se pretende conocer cómo impacta el contrato psicológico a través del liderazgo virtual de los jefes inmediatos en una especie de gestión y monitoreo del desempeño laboral en tiempo real de los profesionales que trabajan de manera remota y no presencial. La muestra se constituyó de 57 trabajadores en trabajo remoto, de los cuales 39 están a tiempo completo y 18 a tiempo parcial. Para su evaluación, se empleó el Psychological Contract Scale que considera dos subescalas: aspectos del contrato transaccional y aspectos del contrato relacional. Además, se aplicó un cuestionario de evaluación de la gestión de desempeño que se sometió a análisis estadístico. La confiabilidad de ambos instrumentos demuestra un alto valor de consistencia interna que se ubica entre .76 y .87. Referente a la validez, solo se señala la información del instrumento del contrato psicológico que presenta una satisfactoria carga factorial en cuanto a la evidencia relacionada al contenido por análisis de componentes principales con rotaciones varimax. Los hallazgos muestran la existencia de relaciones positivas significativas entre la efectividad del liderazgo virtual de los jefes y el contrato psicológico relacional (entiéndase como confianza y compromiso afectivo), así como con la eficiencia de la gestión del rendimiento en tiempo real. Es decir, las eficacias percibidas del sistema de gestión de desempeño en tiempo real dependerán del contrato psicológico que se establezca entre los líderes y los profesionales remotos. Por lo tanto, se confirma la relación de estas variables, destacando aspectos tecnológicos de las interacciones humanas y sus formas de optimizarlas ante un liderazgo efectivo, el cumplimiento del contrato psicológico y un desempeño efectivo de un tipo de fuerza laboral que solo está disponible virtualmente.

Adicionalmente, Schreuder, et al. (2019), examinaron los efectos motivadores de la congruencia de objetivos sobre el desempeño laboral de los equipos de trabajo y cómo el cumplimiento del contrato psicológico tiene un papel compartido. Para ello, usó una

escala de contrato psicológico en equipos y un instrumento adaptado para medir el performance. Estas herramientas se aplicaron en una muestra de 544 trabajadores. La confiabilidad de ambas herramientas oscila entre .70 y .91; asimismo, solo se menciona (sin análisis numérico) que ambos instrumentos presentan una evidencia satisfactoria relacionada con otras variables (convergente y discriminante). Los resultados señalan correlaciones negativas, pues los efectos de la congruencia de objetivos compartida sobre el desempeño del equipo se relacionan parcialmente por el moderado cumplimiento del contrato psicológico. En otras palabras, a mayor alcance de la congruencia de objetivos compartida (es decir, que diferentes áreas o niveles de la organización se alineen al mismo objetivo) influenciará en mayor o menor medida en el grado de desempeño laboral del equipo a través de la percepción del cumplimiento del contrato psicológico.

Por último, el estudio realizado por Loli et al. (2020), tiene como propósito conocer el estado de la relación entre el contrato psicológico y su relación con el desempeño laboral y la satisfacción. Para ello, se contó con 303 empleados del sector público y privado de Lima. Se utilizó el cuestionario de contrato psicológico empleador/trabajador y un cuestionario de desempeño laboral. La confiabilidad de ambos instrumentos muestran una alta consistencia interna, pues se encuentran entre .87 y .94; en contra parte, no se muestra mayor información referente a la validez. Los resultados muestran una relación significativa y positiva entre contrato psicológico, el desempeño y la satisfacción. Además, el nivel de cumplimiento de las obligaciones de la organización, respecto a la percepción de los empleados, es considerado en un nivel moderado. En ese sentido, el nivel de desempeño laboral percibido por los empleados también corresponde a un nivel moderado, así como el compromiso y satisfacción laboral. Es decir, cuanto mayor sea el cumplimiento de las obligaciones del empleador, mayor será el compromiso de los empleados con su organización, mayor la satisfacción laboral y mayor el desempeño laboral. Además, se analizaron variables sociodemográficas y no se encontraron diferencias significativas. Lo que sí varió es que dependiendo del tipo de compañía a la que se pertenezca (pública o privada), la percepción de los empleados cambia respecto a las obligaciones de la empresa.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

La preocupación por entender el establecimiento de las relaciones organizacionales va más allá de la firma de un contrato tangible en el que se especifiquen términos y condiciones. La investigación del contrato psicológico y el desempeño laboral en la psicología organizacional, han despertado principal interés en el estudio de dichas variables en relación al contexto / ambiente en el que se desarrollan y desenvuelven. El objetivo de esta revisión aplicada logró su cumplimiento gracias al análisis de los hallazgos de los artículos previamente seleccionados, mediante los cuales, se comprobó la existencia de una relación entre el contrato psicológico y el desempeño laboral en empleados de empresas públicas y privadas. En ese sentido, se pudo dar respuesta a la pregunta de investigación, la cual concluye que el contrato psicológico es una variable que influye en el desempeño laboral en los empleados en organizaciones públicas y privadas.

La revisión aplicada de este estudio se caracteriza por ser netamente del ámbito organizacional. En los artículos revisados, el tamaño de empresa más estudiado fue en grandes compañías con más de 200 trabajadores que se identificaron en 6 estudios, seguido por una mediana empresa con más de 50 trabajadores perteneciente a 1 estudio.

Los estudios de estos papers se determinan en contextos determinados y en circunstancias específicas (como en el desenvolvimiento grupal de los trabajadores, si los trabajadores se encuentran bajo contrato indeterminado o a tiempo parcial, si realizan sus actividades de manera presencial o remota, entre otros), brindando un bagaje extenso y comprensible. Además, los artículos se han desarrollado en los últimos 4 años, lo que permite conocer el estado actual de ambas variables y cómo éstos pueden ayudar a la comprensión del desenvolvimiento de ambos constructos ante futuros escenarios complejos, considerando la modalidad de trabajo, el tipo de contrato, entre otros, y así ejecutar planes de acción, de modo que se prevalezca el bienestar del empleado y no afectar su desempeño.

Las características que más se destacan en los estudios, parte principalmente en que todos los artículos toman como sustento al modelo de Rousseau en cuanto al contrato psicológico, considerándose de ese modo, una teoría que muestra sustento y consistencia

en el ámbito académico a pesar de su antigüedad y en el contexto donde se han realizado las investigaciones. En ese sentido, se percibe que el tipo relacional es el que toma más protagonismo, el que incluye , incluye características individuales de la persona, acompañado de sus experiencias pasadas en otras organizaciones la cual influye en la percepción de las expectativas que tiene de su empleador, ya que busca el crecimiento personal y el sentido de vida en el trabajo. Por el del desempeño laboral, se destaca que a pesar de muchas veces relacionarse dentro de un aspecto más organizacional (es decir, en resultados numéricos referente a la productividad generada dentro de la empresa), se haya conceptualizado en base a aspectos actitudinales y comportamentales, permitiendo su relación y aplicación con la otra variable y entender su desenvolvimiento dentro del marco psicológico. No obstante, llama mucho la atención que todas las definiciones del desempeño laboral revisadas en los papers, no coinciden, poniéndose de manifiesto que esta variable tiene un carácter multidimensional, pero que termina siendo necesario un marco conceptual específico considerando su desarrollo en el ámbito organizacional.

Las semejanzas principales se encuentran en que los artículos revisados son del ámbito internacional (a excepción de una). Esto permite conocer el comportamiento de ambas variables en distintos contextos que presentan diversas regulaciones ya sean legales, de tipo social y tecnológico. Solo hay 1 artículo (el de Loli et al.) que se estudia dentro del marco nacional, el que también termina siendo un aspecto positivo, ya que permitió conocer cuál es el estado de ambas variables y su relación en las empresas públicas y privadas. Asimismo, otra similitud es que el número de participantes suele ser alto (de 500 a más), de este modo, se observa que el tamaño de la muestra brinda una mayor consistencia en los resultados y en su aplicabilidad. En cuanto a las diferencias, se ha identificado que, de los estudios revisados, solo 3 especifican si los empleados vienen del sector público o privado, facilitando la comprensión de ambos grupos de trabajadores ante la percepción del cumplimiento o incumplimiento del contrato psicológico y cómo es su incidencia en el desempeño laboral del personal. En cambio, los 4 artículos restantes no especifican si se trata de una empresa pública o privada, dificultando su identificación y alineación con el objetivo de este estudio.

Por otra parte, se pudo observar que se realizaron 3 investigaciones considerando a los equipos de trabajo y a los sistemas de rendimiento de recursos humanos (definidos como prácticas consistentes en materia del capital humano) y cómo éstas influenciaban

en el desempeño individual y grupal a partir de la percepción del contrato psicológico, la misma que amplía de su influencia en el desempeño laboral desde lo micro hacia lo macro.

Adicionalmente, se evidencia que todos los instrumentos del contrato psicológico señalan la confiabilidad, lo que se traduce en que esta variable muestra consistencia y estabilidad en cuanto a las puntuaciones obtenidas durante su proceso de medición (Hérmadez et al., 2014). En contra parte, se observa la falta de precisión en cuanto a la validez de 3 estudios, dejando un vacío referente a la precisión de lo que se está pretendiendo medir. En esta misma línea, se identificó que el instrumento de desempeño laboral de 1 artículo (Schreuder et al., 2020b) no menciona el nivel de confiabilidad por deberse a una medida subjetiva, viéndose expuesta la falta de rigurosidad. Este mismo artículo, en cuanto a su validez, señala que hay hallazgos que demuestran la validez convergente, discriminante y de constructo de las medidas subjetivas de desempeño comparadas con las medidas objetivas. Esto demuestra que no se presta mayor interés en cuanto a resultados psicométricos del instrumento, dejando suelta las interpretaciones de la investigación, pudiendo caer en sesgos y conclusiones insuficientes.

De acuerdo a lo descrito en el párrafo anterior, se observa una limitación de carácter metodológico al presentarse vacíos estadísticos poniendo en riesgo la credibilidad de los estudios y pudiendo llevar a posibles sesgos involuntarios. Los cuestionarios usados en las referencias sugieren definir un marco conceptual y psicométrico para un mejor entendimiento del efecto y/o relación del contrato psicológico con el desempeño laboral para las futuras líneas de investigación. Además, se ponen de manifiesto una limitación de carácter académico, dado el bajo número de investigaciones encontradas que midan directamente y de manera específica el contrato psicológico y el desempeño.

Por otro lado, hubiese sido interesante conocer el comportamiento de estos constructos durante y después de alguna crisis económica o social, así como durante alguna transición o cambio tecnológico. De ese modo, se compara el estado del contrato psicológico y el desempeño laboral de los trabajadores mediante tests y postests consiguiéndose así, un estudio mucho más específico y mayor valor metodológico y académico y en esa línea, indicar el tamaño del efecto (que no se menciona en los estudios) para determinar la relevancia de ambas diferencias.

A raíz de lo mencionado, se pueden plantear recomendaciones que servirán para las futuras líneas de investigación en el campo de la psicología organizacional. Por lo tanto, se recomienda elaborar estudios longitudinales para poder identificar la causalidad entre el contrato psicológico y el desempeño laboral, y así ampliar el rango de conocimiento académico y práctico, pues ante las constantes aperturas económicas y la necesidad de las organizaciones de reconocer los retos del mercado, deben mostrarse más productivas y competitivas, por lo que se requiere cumplir con los propósitos establecidos para con su fuerza laboral (Ahmed et al., 2020). Asimismo, cabe resaltar que los estudios brindan recomendaciones generales, por lo que sería aún más interesante poder sugerir un plan de acción e inclusive alternativas de cómo incrementar la percepción del cumplimiento del contrato psicológico para que así se incremente el desempeño laboral de los empleados y, como ya se ha visto su relación con otras variables, se propiciaría también a un mayor compromiso y satisfacción laboral.

Como se mencionó previamente, los estudios analizados indican la relación existente entre el contrato psicológico y el desempeño laboral, así como su papel mediador y su relación con otras variables (satisfacción, compromiso, intención de abandono, motivación etc.). En ese sentido, las investigaciones estudiadas podrían servir en el terreno del comportamiento organizacional y el de las relaciones, para mostrar sus implicancias en la propuesta de políticas y prácticas de recursos humanos destinados a potenciar las habilidades y competencias del capital humano, como por ejemplo: realizar encuestas sobre qué temas les gustaría abordar para potenciar el cumplimiento de sus funciones (direccionando de ese modo las formaciones y capacitaciones), implantar un buzón de sugerencias sobre lo que falta mejorar a la organización y qué les gustaría que se considere (para conocer qué percepción tiene el trabajador sobre la compañía y trabajar sobre esas problemáticas), realizar un evento de integración para que se conozca las características de los equipos de trabajo y conocer qué es lo que valoran que la empresa haga por ellos (de modo que se refuerzan o se agregan nuevos aspectos), entre otros. De este modo, se cambian los procedimientos y lineamientos de recursos humanos de ser necesario (previa evaluación y estudio), dirigiendo esfuerzos y presupuesto para prevalecer el bienestar psicológico de los colaboradores así como su larga permanencia en la empresa, siendo también un plus para la reputación de la compañía ante la preocupación que muestra a sus empleados; además, se expresaría en términos de costos

al disminuir los índices de rotación y ausentismo, dado que estratégicamente se enfoca en la consecución de actitudes organizacionales que brinden ventaja competitiva.



CONCLUSIONES

Lo observado y analizado, nos permite concluir que:

- Existen relaciones frecuentemente directas y positivas (Eyoung et al., 2020; Rogozinska-Paweczyk, 2020; Loli et al., 2017) entre el contrato psicológico y el desempeño laboral en empleados de empresas públicas y privadas, alineándose así con el objetivo de este estudio y dando respuesta a la pregunta de investigación. Se percibe un mayor cumplimiento del contrato psicológico en las empresas privadas a diferencia de las públicas, suponiendo que se presenten mejores prácticas y políticas de gestión del personal y los empleados presenten menores intenciones de retirarse de la compañía, incrementando la satisfacción, el desempeño y el compromiso.
- El contrato psicológico suele ser una variable versátil dado que se relaciona con muchos otros constructos como el comportamiento, bienestar, clima laboral, satisfacción laboral, engagement, entre otras variables de gran relevancia dentro del área de recursos humanos, haciendo posible su aplicación en distintos sub procesos e inclusive otros campos de la psicología.
- De igual modo, el desempeño laboral resulta ser un constructo que se complementa con otras variables y su aplicabilidad no solo se encuentra dentro del ámbito organizacional, sino también en otras especialidades que permiten conocer cómo diversos atributos de las personas se alinean hacia una conducta deseada.

REFERENCIAS

- Abbott, M. L., & McKinney, J. (2012). *Understanding and applying research design*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118647325>
- Ahmed, E., Abdullah, A. B. M., & Murad, M. D. (2020). Relationship between psychological contract breach and employee outcomes: Moderating role of blame attribution. *South Asian Journal of Management*, 27(3), 7-30. <https://search.proquest.com/docview/2476336769/fulltextPDF/479CB009185E44EEPQ/1?accountid=45277>
- Arroyo, C. D. J. (2019). *Relación entre el contrato psicológico y el desempeño laboral en una empresa de servicios de mensajería nacional en Barranquilla – Colombia* [Tesis de especialización, Universidad Jorge Tadeo Lozano]. Repositorio institucional de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/7489>
- Bashir, A., Amir, A., Jawaad, M., & Hasan, T. (2020). Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation. *Cogent Business & Management*, 7, 1-16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1801961>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>
- Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral. (21 de marzo de 1997). <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0010/12-reglamento-del-texto-unico-ordenado-del-decreto-legislativo-728-ley-de-productividad-y-competitividad-laboral-1.pdf>
- Díaz, M. F., & Quintero, I. L. (2019). *El contrato psicológico y su afectación en las organizaciones* [Tesis de licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/15393>

- Eyoun, K., Chen, H., Ayoun, B., & Khlifat, A. (2020). The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102449>
- Férrandez, R. (2020). *Cifra de personas con trabajo a nivel mundial 2007-2018*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/977534/numero-mundial-de-personas-con-empleo/>
- Fontal, J. D. (2020). *Relación entre la ruptura del contrato psicológico y satisfacción con el desempeño laboral en docentes de una institución de educación superior en Bogotá D.C.* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio institucional de la Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/25176>
- García, M. K. (2020). *La excepción a la prestación personal en el contrato de trabajo en el Perú a la luz de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio institucional de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2812>
- Guzmán, B. A. (2017). *Desempeño laboral y dimensiones de personalidad en los trabajadores de la municipalidad provincial del Santa, Chimbote – 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad San Pedro]. Repositorio institucional de la Universidad San Pedro. http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/4571/Tesis_56450.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hérrnandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Indicadores de empleo e ingreso por departamento 2007-2017*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf

- Loli, A., Navarro, V., Del Carpio, J., Vergara, A., Castillo, D., Espinoza, A., & Borja, O. (2017). El contrato psicológico, el desempeño y la satisfacción en empleados de organizaciones públicas y privadas de Lima. *Revista de Investigación en Psicología*, 20(1), 61-78. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v20i1.13523>
- Lu, Z., & Chen, Y. (2020). Relationship between establishment of psychological contract and job performance of human resource managers. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(2), 367-373. <https://doi.org/10.24205/03276716.2020.250>
- Malik, S. Z., & Khalid, N. (2016). Psychological contract breach, work engagement and turnover intention: Evidence from bankin industry in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 37-54. <https://www.jstor.org/stable/26616697>
- Martínez, E. (2018). Contrato psicológico en empleados mexicanos: Creencias de obligaciones relacionales y transaccionales. *Acta de Investigación Psicológica*, 8(2), 59-69. <https://doi.org/10.22201/fpsi.20074719e.2018.2.05>
- Meghana, J., & Vijaya, R. (2019). E-leadership, psychological contract and real-time performance management: remotely working professionals. *SCMS Journal of Indian Management*, 16(3). 101-111. <https://search.proquest.com/docview/2403305052/abstract/DB7A6E4651CE444APQ/1?accountid=45277>
- Özçelîk, G., & Uyargîl, C. B. (2018). Performance management systems: Task-Contextual dilema owing to the involvement of the psychological contract and organizational citizenship behavior. *European Management Review*, 16(2), 347-362. <https://doi.org/10.1111/emre.12167>
- Ramírez-Vielma, R., & Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 791-799. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>
- Rogozinska-Paweczyk, A. (2020). The high-performance HRM systems in shaping employee performance – An analysis into the mediating effect of the psychological contract based on organizations in Central Poland. *Journal of East*

European Management Studies, 25(3), 581-601.
[https://doi.org/ 10.5771/0949-6181-2020-3-581](https://doi.org/10.5771/0949-6181-2020-3-581)

Sandhya, S., & Sulphay, M. M. (2020). Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 325-349. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0189>

Saratun, M. (2016). Performance management to enhance employee engagement for corporate sustainability. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 84-102. <https://doi.org/10.1108/apjba-07-2015-0064>

Schreuder, F., Schalk, R., & Batistic, S. (2019). Goal congruence in teams and performance: The role of (shared) psychological contract fulfilment. *Journal of Management & Organization*, 1-17. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.52>

Schreuder, F., Schalk, R., & Batistic, S. (2020a). Examining team performance: The role of psychological contract and engagement among co-workers. *Evidence-based HRM: a Global forum for Empirical Scholarship*, 8(3), 327-343. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2020-0029>

Schreuder, F., Schalk, R., & Batistic, S. (2020b). Perceptions of HPWS and performance: Cross-level effects of team psychological contract. *Team Performance Management: An International Journal*, 26(7-8), 429-450. <https://doi.org/10.1108/TPM-05-2020-0035>

Shaukat-Malik, M., Sattar, S., & Shahid-Yaqub, R. M. (2018). Mediating role of psychological contract breach between workplace bullying, organizational commitment & employee turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 12(3), 935-952. <http://hdl.handle.net/10419/193454>

Tayong, D. M. (2019). The effects of psychological contract breach on the performance of employees in an organisations: The case of CamCCUL Ltd. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 28(1), 88-100. <http://www.ijias.issr-journals.org/abstract.php?article=IJIAS-19-357-12>

- Tran-Huy, P., & Takahashi, K. (2018). Determinants of psychological contract breach: an empirical study of Vietnamese employees. *Management Research Review*, 41(1), 29-45. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2016-0244>
- Urrútia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507-511. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.015>
- van den Heuvel, S., Freese, C., Schalk, R., & van Assen, M. (2017). How change information influences attitudes toward change and turnover intention: The role of engagement, psychological contract fulfillment, and trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 398-418. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2015-0052>

