



# **EL CONTRATO PSICOLÓGICO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE PASANTES**

Categoría: **Ponencias, comunicaciones e informes**

Área temática: **Motivación y contrato psicológico**

Autor principal: Belén Estrada

Laila Sitzerman

Dirección postal: Suipacha 1180 PB A (1008)

Gascón 740 6ºB (1181)

Ciudad: Ciudad autónoma de Buenos Aires

País: Argentina

Correo electrónico: [beluestrada@hotmail.com](mailto:beluestrada@hotmail.com)

laichus@hotmail.com



## EL CONTRATO PSICOLÓGICO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE PASANTES

Resumen:

El objetivo del trabajo es plantear la relación entre el establecimiento del contrato psicológico y su influencia en la motivación de los pasantes de una empresa.

En esta organización, las expectativas explícitas para el desarrollo de las capacidades de los pasantes, no coinciden con las posibilidades reales que se les dan. A pesar del alto número de vacantes para pasantes, sólo un escaso porcentaje logra efectivizarse. Esta contradicción genera una disminución en la motivación de los pasantes porque la empresa no favorece la posibilidad de que en un futuro éstos puedan autorrealizarse. Por otro lado, no hay beneficios a largo plazo de las inversiones en capacitación: capacitan a los pasantes para crear nuevos líderes, pero éstos no son efectivizados, lo cual genera un efecto contraproducente en la motivación.

Como psicólogos del trabajo, proponemos crear un plan de desarrollo para pasantes, realizar un seguimiento de resultados a través de evaluaciones del desempeño; y reducir las vacantes para pasantes y aumentar las posibilidades de efectivización. Así, aumentarían los factores motivantes dado que los pasantes, al percibir que su efectivización depende de los resultados de las evaluaciones de desempeño, se autoestimarían para aumentar su rendimiento, beneficiando también a la empresa.

Palabras clave: 1. Contrato psicológico  
2. Motivación  
3. Pasantes  
4. Plan de desarrollo de carrera

## THE PSYCHOLOGICAL AGREEMENT AND ITS INFLUENCE IN TRAINEES' MOTIVATION

Abstract:

The aim of the following paper is to introduce the connection between the establishment of the psychological agreement and its influence on trainees' motivation, in a company.

ABSTRACT



In this organization, the explicit expectations for the development of trainees' abilities do not coincide with the real possibilities given to them. Despite the high number of vacancies for trainees, only a little percentage achieves a full-time job. This contradiction means a decrease in trainees' motivation because the company does not give the possibility of achieving self-fulfilment in the future. On the other hand, there are no long-term benefits from the investments in training: trainees are trained to become leaders, but the lack of a career development plan, produces a counterproductive effect on motivation.

As business psychologists, we suggest creating a development plan for trainees, monitoring the outcomes by testing performance; reducing the vacancies for trainees and raising the possibilities of achieving a full-time job. In this way, the motivating factors would increase since the trainees, when realizing that their promotion depends on the outcomes from the performance evaluations, would be self-encouraged to improve their productivity, benefiting the company also.

Keywords:

1. Psychological agreement
2. Motivation
3. Trainees
4. Career development plan

Ponencia:

Área temática: “La Crisis como Oportunidad: Abordajes Creativos desde la Psicología del Trabajo”

## Referencias de los autores

### **BELÉN ESTRADA**

Formación académica: Estudiante de la Facultad de Psicología (último año)

Institución en la que se

graduó o estudia: Universidad de Buenos Aires

Formación profesional:

Producciones teóricas

Trabajos de investigación

Vías de contacto: Correo electrónico: [belustrada@hotmail.com](mailto:belustrada@hotmail.com)

Teléfono: 43930681

Teléfono celular: 1550539518

### **LAILA SITZERMAN**

Formación académica: Estudiante de la Facultad de Psicología (último año)

Institución en la que se

graduó o estudia: Universidad de Buenos Aires

Formación profesional:

Producciones teóricas

Trabajos de investigación

Vías de contacto: Correo electrónico: [laichus@hotmail.com](mailto:laichus@hotmail.com)

Teléfono: 48629614

Teléfono celular: 1563577994

# **Ponencia: EL CONTRATO PSICOLÓGICO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN**

Autor principal: **Belén Estrada y Laila Sitzerman**

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo fue realizado a partir de la práctica en combinación con la Facultad de Psicología de la UBA, de la materia Psicología del Trabajo (Cátedra Fillippi), y la Facultad de Ingeniería de la UBA, de la materia Organización Industrial III.

Trabajamos en conjunto con un grupo de alumnos de la Facultad de Ingeniería, realizando entrevistas en la empresa X [1]. La información recabada fue tomada a partir dos entrevistas, con un pasante del área de Logística y un asistente de RRHH.

Nuestro objetivo es poder plantear la relación entre el establecimiento del contrato psicológico y su influencia en la motivación de los pasantes. Al hablar del contrato psicológico nos referimos al conjunto de expectativas de la organización con respecto a sus empleados, y de cada empleado con respecto a su rol en la organización. Las expectativas propias de cada empleado están condicionadas por el deseo individual de cada uno. Ese deseo es el vector que une al sujeto con las motivaciones. La motivación es, entonces, *“el deseo individual de emitir una conducta y refleja la voluntad de dedicar un esfuerzo”*. (Filippi, 1998) [2]. Un empleado que no pueda satisfacer sus deseos individuales en su rol, no estará motivado, y su rendimiento será bajo. Es por esto que la organización debe actuar como articuladora de deseos. Son los líderes los encargados de identificar los deseos individuales de los empleados, promoverlos, y así lograr un desempeño efectivo. Es relevante destacar que la organización también tiene expectativas en relación a sus empleados. Este interjuego de deseos se plasma en el contrato psicológico.

Consideramos de suma importancia que en este contrato estén explícitos los deseos de ambos para que, de esta manera, el trabajo no sea una mera ejecución de la tarea prescripta sino una *“actividad subjetivante”* (Dejours, 1998) [3] que permita poner en escena deseos que no pueden ser satisfechos en otros ámbitos, desplegar la creatividad y brinde posibilidades de sublimación.

# **Ponencia: EL CONTRATO PSICOLÓGICO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN**

Autor principal: **Belén Estrada y Laila Sitzerman**

## DESARROLLO

### **1. Descripción de la empresa**

1.1 X es una empresa multinacional que fabrica productos innovadores en las siguientes áreas: Productos de Oficina, Seguridad Vial, Abrasivos y Adhesivos, Cuidado de la Salud, Manufactura e Industria, Energía y Telecomunicaciones. Su venta global es de \$ 25 billones de dólares anuales, tiene sucursales en más de 60 países y sus productos se venden en casi 200 países del mundo. Cuenta con más de 79.000 empleados.

1.2 Visión de la empresa: Su compromiso es contribuir activamente a un desarrollo sustentable teniendo en cuenta la protección ambiental, la responsabilidad social y el progreso económico. Ésta es la forma de alcanzar las necesidades de la sociedad actual respetando la habilidad de futuras generaciones para que éstas alcancen las suyas.

1.3 Valores de la empresa:

- Valorar y desarrollar el talento, las iniciativas y el liderazgo de los empleados
- Actuar con honestidad e integridad
- Proveer a los inversionistas un retorno atractivo a través de un crecimiento sustentable y global.
- Satisfacer a los clientes con tecnología innovadora y calidad superior
- Respetar el medio ambiente social y físico alrededor del mundo

### **2. Contrato psicológico y su relación con la motivación**

El contrato psicológico implica un conjunto de expectativas implícitas (no escritas) que operan entre los empleados y la organización. Lleva aparejado el concepto de rol. Es decir, qué esperan los empleados acerca del salario, las prestaciones, la formación y las ventajas por pertenecer a la empresa, teniendo en cuenta que las expectativas son subjetivas y varían de empleado a empleado. El éxito se da cuando se compatibilizan las expectativas: la organización satisface las necesidades de sus empleados, y éstos contribuyen al crecimiento de la organización.

A partir de esta definición, y de la información obtenida en las entrevistas, podemos inferir que hay aspectos contradictorios en este contrato, dado que no condice lo que manifiesta la empresa con lo que sucede en la realidad cotidiana. En su página Web plantean: *“De todas las estrategias de crecimiento, invertir en el desarrollo de nuestros empleados es la más importante (...) No se puede alcanzar el desarrollo corporativo sin el individual (...) La clave consiste en alinear el crecimiento y la creación de valor para el cliente con las expectativas de cada persona de la*

## **Ponencia: EL CONTRATO PSICOLÓGICO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN**

Autor principal: **Belén Estrada y Laila Sitzerman**

*organización*". Además, dentro de sus valores corporativos resaltan la importancia de desarrollar el talento, la iniciativa y el liderazgo de sus empleados. Sin embargo, las expectativas y posibilidades explícitas que manifiesta la empresa en torno al desarrollo de las capacidades de los empleados, no coinciden con las posibilidades reales que se les dan a los pasantes. Si bien la empresa cuenta con un alto número de vacantes para pasantes, sólo un escaso porcentaje logra efectivizarse. Uno de los entrevistados nos comentó que a lo largo del 2008, de un total de cuarenta pasantes, ninguno fue efectivizado. En lo que va del 2009, sólo uno logró la efectivización. Es decir, no se evidencian verdaderos planes de desarrollo de carrera dentro de la organización para los pasantes. Se renuevan las pasantías hasta cumplido el plazo máximo para su estadía en la empresa (2 años). Luego de ese tiempo, los pasantes deben retirarse de la organización y esa vacante es ocupada por otro pasante. Además, nos comentó que los pasantes están sobrecargados de trabajo. Una posible interpretación sería que la empresa contrata a estos pasantes exigiéndoles realizar tareas propias de un puesto efectivo, pero otorgándoles el sueldo propio de una pasantía.

A pesar de no contar con un plan de desarrollo de carrera para pasantes, se le da mucha importancia a las capacitaciones, para que sean más efectivos durante su estadía en la organización. Uno de los entrevistados nos comentó que la empresa realiza dos tipos de capacitaciones: una es "operativa", orientada a tareas técnicas llevadas a cabo por especialistas externos; y la otra, "líderes creando líderes", realizada mensualmente por los líderes de la organización sobre distintas temáticas (liderazgo, finanzas, etc.). Éstas eran optativas pero promovidas por la empresa a través de mails, carteles en pasillos, comentarios de superior a subordinado. La capacitación es un proceso por el cual *"la organización ofrece a los empleados la posibilidad de ampliar sus competencia, a favor de los intereses de ambos"* (Gelaf, 2000) [4]. Graciela Gelaf plantea que se capacita para lograr el avance y el incremento del potencial de los empleados, de manera que la organización reciba beneficios mayores de sus inversiones en recursos humanos, y promueve al empleado en su carrera dentro de la institución. En relación a los pasantes, la utilización de las capacitaciones resulta contradictoria y beneficiosa a corto plazo. Es decir, se los capacita para que tengan un mejor rendimiento durante su permanencia en la empresa; pero ésta es limitada. Los próximos ingresantes tendrán que pasar por el mismo proceso de capacitación, mientras los que se retiran aplicarán lo aprendido en otras organizaciones. En este punto se contradice con lo que plantea Gelaf, dado que la organización no recibe

## **Ponencia: EL CONTRATO PSICOLÓGICO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN**

Autor principal: **Belén Estrada y Laila Sitzerman**

beneficios a largo plazo de sus inversiones en los empleados. Además, las capacitaciones “líderes creando líderes” generan la ilusión en los pasantes de algún día llegar a ser líderes dentro de la empresa, pero éstos no cuentan con la posibilidad de ser efectivizados, lo cual genera un efecto contraproducente en la motivación de los empleados.

Otra contradicción se evidencia en el proceso de selección de los pasantes. Este proceso cuenta con cuatro fases: entrevista con la jefa de recursos humanos de la empresa, entrevista técnica con la jefa del área donde se desempeñará el puesto, entrevista con el gerente del área, entrevista en una consultoría externa donde se realizan tests psicométricos y proyectivos; y por último, una persona de la consultoría visita la casa del futuro pasante de forma repentina en un lapso de quince minutos. Este proceso refleja un minucioso y arduo trabajo para seleccionar a los más idóneos. Este laborioso proceso de selección en relación a las escasas posibilidades de efectivización y permanencia en la empresa, generan una contradicción.

¿Cómo afecta esta contradicción del contrato psicológico en la motivación de los pasantes?

La motivación, para Graciela Fillippi, es el deseo individual de emitir una conducta y refleja la voluntad de dedicar un esfuerzo. Es un concepto dinámico, dado que cambia en función de variables personales y organizaciones; además, es la base del contrato psicológico dado que un empleado está motivado cuando sus expectativas personales concuerdan con las necesidades de la organización.

Desde la teoría de Herzberg, podemos observar que los factores de higiene están cubiertos por la empresa. Hay óptimas condiciones ambientales (infraestructura moderna, calefacción, tecnología, servicio de masajes, café y medialunas gratuitos), buen ambiente de trabajo. El sueldo se encuentra dentro de los parámetros esperables para una pasantía de seis horas. Además podemos observar el sentimiento de pertenencia por parte de los empleados a la empresa, que es promovido a través de regalos que se les dan a los empleados (remeras de la empresa, les dan una notebook que pueden llevar a sus casas, y otros objetos que cuentan con el logo de la empresa). Asimismo, hay un comedor donde almuerzan los compañeros de trabajo diariamente. Esto favorece la creación de vínculos informales. Se organiza además un torneo de fútbol anual, jornadas para el día del padre, etc. Paralelamente, desde la teoría de la motivación de Maslow, se encuentran satisfechas por la empresa las necesidades fisiológicas, las de seguridad y las sociales.

## **Ponencia: EL CONTRATO PSICOLÓGICO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN**

Autor principal: **Belén Estrada y Laila Sitzerman**

En cuánto a los factores motivantes, según Herzberg, éstos se encuentran cubiertos parcialmente. Por un lado, podemos ubicar el paulatino incremento de las responsabilidades exigidas a los pasantes, a medida que van adquiriendo mayor experiencia y confianza en el área. Es por esto que, desde el enfoque de Maslow, estarían satisfechas las necesidades de autoestima. Sin embargo, la empresa no está favoreciendo la posibilidad de que en un futuro los pasantes puedan autorrealizarse. Esta necesidad de autorrealización se encuentra en la cima de la pirámide de necesidades de Maslow. Es en este punto donde se evidencia la contradicción del contrato psicológico. Los pasantes ingresan a la organización con la esperanza de poder, no sólo ganar experiencia, conocimientos y prestigio, sino poder hacer carrera, a través de la efectivización. Uno de las formas en que se refleja esta falta de motivación es en el alto nivel de ausentismo. Según Likert, *“el ausentismo puede también interpretarse en función del concepto de equidad. El empleado, al ausentarse busca recuperar aquello que la organización no se le ha dado o le ha quitado”* (Bruner, 1992)[5]. Nuestra inferencia es que dado la sobrecarga de tareas y la falta de posibilidades de crecimiento y desarrollo de carrera en la empresa, los pasantes denuncian esta falta de equidad a través del ausentismo.

La falta de posibilidades de un desarrollo de carrera para los pasantes es compatible con la ausencia de una verdadera evaluación del desempeño. Los pasantes tienen una devolución oral semestral por parte de su tutor, donde se plantean sus virtudes y debilidades sin una evaluación formal en relación a los objetivos logrados.

### **3. Posibles intervenciones**

A partir de lo planteado, nos gustaría esbozar una posible intervención en esta empresa como psicólogos del trabajo. Nuestra función debería articular las necesidades de la organización con las expectativas de los empleados, para lograr un aumento de la productividad y de la satisfacción con la tarea.

Como primera medida, deberíamos *despejar las contradicciones del contrato psicológico*. La empresa debería redefinir y explicitar cuáles son las expectativas de formación y desarrollo que tiene con respecto a los pasantes.

Redefinir este contrato implicaría la *creación de un plan de desarrollo para pasantes*, donde la pasantía sería un proceso de capacitación y evaluación para luego, seleccionar a los más eficaces para su efectivización. Para lograr ésto, proponemos

## **Ponencia: EL CONTRATO PSICOLÓGICO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN**

Autor principal: **Belén Estrada y Laila Sitzerman**

realizar un seguimiento de resultados obtenidos por pasantes a través de *evaluaciones del desempeño*. Éstas tendrían en cuenta dos grupos de objetivos: las actitudes, aptitudes, habilidades desarrolladas para la ejecución de su tarea (objetivo de desarrollo personal); y el rendimiento en base a los objetivos logrados (objetivos administrativos). Esta evaluación no debería ser percibida como una medida de control sino como un proceso que estimularía al pasante para utilizar y desarrollar sus propias potencialidades. Conjuntamente, como psicólogos del trabajo, nuestro desafío es poder identificar por dónde pasa el deseo en cada empleado en relación a su presencia en la organización, es decir, cuáles son las motivaciones que lo hacen permanecer y trabajar con entusiasmo y placer. Por otro lado, es relevante que la empresa manifieste explícitamente a los pasantes que sus posibilidades de efectivización están directamente relacionadas con los resultados de las evaluaciones de desempeño.

Otra posible intervención, teniendo en cuenta los intereses económicos de la organización, sería *reducir las vacantes para pasantes y aumentar las posibilidades de efectivización*. De esta manera, no se producirían gastos extras sino que se redistribuiría el capital.

# **Ponencia: EL CONTRATO PSICOLÓGICO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN**

Autor principal: **Belén Estrada y Laila Sitzerman**

## CONCLUSIÓN

A partir del trabajo realizado, hemos elucidado la importancia de establecer un contrato psicológico lo más explícito posible y coherente con lo manifestado en el día a día de la organización. A su vez, indicamos su relación proporcional al aumento de la motivación en los empleados.

A través de las intervenciones propuestas, aumentarían los factores motivantes (desde la teoría de Herzberg) dado que los pasantes, al percibir que su efectivización depende de los resultados de las evaluaciones de desempeño, se autoestimularían para aumentar su rendimiento. Es decir, los pasantes percibirían que sus necesidades de autorrealización serían satisfechas en un futuro próximo en tanto respondan, con su tarea, a las necesidades de la organización. Además, al permitir que ciertos pasantes pasen a ser efectivos, se obtendrían frutos de las capacitaciones a largo plazo, dado que los pasantes capacitados permanecerían en la empresa como efectivos.

Tenemos en cuenta que las expectativas de cada empleado son particulares y subjetivas, y de hecho puede haber individuos que se encuentren satisfechos con ganar experiencia y prestigio sin ser efectivizados. Sin embargo, estos sujetos no se ajustan al perfil de candidato que la empresa manifiesta necesitar, dado que promueve el desarrollo del talento y liderazgo de sus empleados que requiere un proceso de aprendizaje que lleva tiempo y no puede ser alcanzado en el plazo de una pasantía. Por lo tanto, dentro del proceso de selección, debería detectarse y privilegiarse a aquellos que deseen desarrollarse dentro de la empresa, y en un futuro, ser líderes. Estos individuos, al desear ser líderes y hacer carrera, se encuentran más motivados y serán más efectivos, trayendo mayores ganancias a la empresa.

De esta manera, hemos ubicado el rol del psicólogo del trabajo como “*jano bifronte*” (Filippi, 1998) [6] articulando las necesidades de la empresa y de los empleados con un doble compromiso: el beneficio de ambos.

## **Ponencia: EL CONTRATO PSICOLÓGICO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN**

Autor principal: **Belén Estrada y Laila Sitzerman**

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Ansorena Cao, A; 15 pasos para la selección de personal con éxito. Introducción y aspectos generales; Paidós. Barcelona 1996.
- Bruner, Luce; El Clima de Trabajo en la Organización. Cap.: 1, 2 y 4; Editorial Trillas. México 1992.
- Dejours, Christopher; El Factor Humano; Cap.: 1 y 2; Editorial Lumen Argentina. 1998.
- Ferrari, Liliana; Liderazgo y Motivación; Ficha de Cátedra. Buenos Aires 2007.
- Filippi, Graciela; El aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional; Editorial Eudeba. Buenos Aires 1998.
- Filippi, Graciela: El aporte de la Psicología del Trabajo a los Procesos de Mejora Organizacional. Anexo: "Liderazgo, Poder y Motivación".
- Gelaf, Graciela; Capacitación; Ficha de cátedra. Buenos Aires 2000.
- Gore, Ernesto; La educación en las empresas, aprendiendo en los contextos organizativos. Cap. 10: El diseño de programas de capacitación; Editorial Granica. Barcelona 1998.
- Schein; Psicología de la organización; Cap. 5 y 8; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1982

## **Ponencia: EL CONTRATO PSICOLÓGICO Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN**

Autor principal: **Belén Estrada y Laila Sitzerman**

### **Fuentes de referencia y notas:**

[1] El verdadero nombre de la empresa permanece anónimo por cuestiones de confidencialidad.

[2] Filippi, Graciela: El aporte de la Psicología del Trabajo a los Procesos de Mejora Organizacional. Anexo: "Liderazgo, Poder y Motivación".

[3] Dejours, Christopher; El Factor Humano; Cap.: 1 y 2; Editorial Lumen Argentina. 1998.

[4] Gelaf, Graciela; Capacitación; Ficha de cátedra. Buenos Aires 2000; pag. 16

[5] Bruner, Luce; El Clima de Trabajo en la Organización. Cap.: 1, 2 y 4; Editorial Trillas. México 1992; pág 78

[6] Filippi, Graciela; El aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional; Editorial Eudeba. Buenos Aires 1998.



