

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**JUSTICIA ORGANIZACIONAL, CONTRATO PSICOLÓGICO E INTENCIÓN DE  
PERMANENCIA EN EMPLEOS DE UNA ASEGURADORA. PROPUESTA DE  
MEJORA PARA LA RETENCIÓN DE PERSONAL**

**TRABAJO TERMINAL DE GRADO  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

PRESENTA

**MAYRA GONZÁLEZ SIMÓN**

DRA. EN A. PATRICIA MERCADO SALGADO

TUTORA

Marzo 2019

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	4
Capítulo 1. Justicia Organizacional, Contrato Psicológico e Intención de Permanencia .....	6
1.1 Administración de Recursos Humanos .....	6
1.1.1 Funciones del Departamento de Recursos Humanos.....	7
1.1.2 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos.....	8
1.2 Justicia Organizacional.....	8
1.2.1 Justicia Distributiva .....	10
1.2.2 Justicia Procedimental.....	10
1.2.3 Justicia interaccional: justicia interpersonal y justicia informacional.....	11
1.2.4 Cómo crear percepciones de justicia.....	12
1.3 Contrato psicológico .....	16
1.3.1 Definición.....	16
1.3.2 Actores en el contrato psicológico .....	17
1.3.3 Fases de desarrollo .....	19
1.4 Intención de permanencia.....	20
1.5 Rotación de personal.....	22
Capítulo 2. La Organización Anfitriona .....	25
2.1 Definición de aseguradora.....	25
2.2 OPERACIÓN DE una aseguradora. ....	26
2.3 La cultura del seguro en México.....	28
2.4 Sobre la organización anfitriona.....	32
2.4.1 Algo de historia.....	32
2.4.2 Funcionamiento de la organización.....	34
2.4.3 Sobre el factor humano y la rotación de personal .....	35
Capítulo 3. Planteamiento del problema y Método de trabajo .....	38
3.1 DESCRIPCIÓN del problema.....	38
3.2 Objetivos.....	40
3.3 Justificación .....	41
3.4 Hipótesis Y VARIABLES.....	41
3.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	43

3.5.1 Tipo de investigación .....	43
3.5.2 Población y muestra .....	43
3.5.3 Recolección de datos: instrumento y procedimiento .....	44
3.5.4 Análisis estadístico de datos.....	45
Capítulo 4. Resultados .....	46
4.1 Caracterización de la muestra .....	48
4.2 Relación entre justicia organizacional, contrato psicológico e intención de permanencia.....	49
4.3 Predictores de la intención de permanencia.....	52
4.3 DIAGNÓSTICO DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL, CONTRATO PSICOLÓGICO E INTENCIÓN DE PERMANENCIA.....	55
4.3.1 Nivel de justicia organizacional .....	56
4.3.2 percepción del cumplimiento del contrato psicológico .....	60
4.3.3 Diagnóstico de la Intención de permanencia .....	61
4.4. oportunidades de mejora y acciones de fortalecimiento.....	63
Capítulo 5. Propuesta de Mejoras .....	64
5.1 PROPUESTAS DE MEJORA.....	64
5.2 ACCIONES DE MANTENIMIENTO .....	68
CONCLUSIONES .....	71
Bibliografía.....	73

## INTRODUCCIÓN

La importancia del estudio de comportamiento organizacional en cualquier empresa, es el ayudar a cumplir los objetivos organizacionales tengan significado genuino para los colaboradores y con esto se contribuya a la eficiencia organizacional. Dentro de esta investigación se realizará el análisis de la justicia organizacional, contrato psicológico y la intención de permanencia, para identificar si existe relación significativa entre estas variables para los colaboradores para tomar una decisión de dejar la compañía.

La justicia organizacional se construye con las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones, lo cual para un empleado puede ser un factor de toma de decisión para buscar otro empleo.

El contrato psicológico, es el cumplimiento de las expectativas y compromisos presentes y futuros de ambas partes. Este cumplimiento comienza desde el proceso de selección del empleado, momento en el cual el colaborador puede aceptar o no trabajar con la organización si ve que algo no se está cumpliendo y viceversa desde este inicio de proceso.

La intención de permanencia da a conocer los factores que motivan a los empleados a permanecer en la compañía, lo cual es de vital importancia en una organización, sobre todo para mantener una plantilla completa y controlar los índices de rotación. Pronosticar la rotación de personal nos permite tomar planear adecuadamente el talento humano en la empresa.

Por ello, es importante realizar esta investigación la cual se compruebe si existe o no relación significativa entre las percepciones de los empleados en justicia organizacional, contrato psicológico e intención de permanencia y poder hacer una propuesta para establecer estrategias competitivas.

## CAPÍTULO 1. JUSTICIA ORGANIZACIONAL, CONTRATO PSICOLÓGICO E INTENCIÓN DE PERMANENCIA

La administración de recursos humanos juega un papel importante dentro de las empresas, ya que se enfoca al capital humano con el que cuenta para la realización de actividades encaminadas al logro de objetivos. Por otro lado, debido a que las personas somos seres cambiantes que se van adaptando a ritmos de vida diferentes y constantemente estamos rodeados de factores que alteran la conducta humana, es importante que la administración de recursos humanos se mantenga en un proceso continuo de actualización para comprender mejor el comportamiento organizacional.

### 1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como el control de técnicas para la promoción del desempeño del personal. A la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Chiavenato, 1993), para cualquier empresa el factor humano es insustituible y un activo valioso.

Lo anterior significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad, las técnicas de selección de personal tienen que ser afinadas, a partir de los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes efectivas para conectar a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos (Butteris, 2000).

---

### 1.1.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos asesora y tiene la facultad de involucrarse en las operaciones de los departamentos para poder brindar un mejor servicio. Entre sus funciones destacan (Omar, 2015):

- Ayudar y prestar servicios a la organización.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Evaluar el desempeño del personal y promocionar su desarrollo.
- Capacitar y desarrollar programas que vayan en función del mejoramiento de los conocimientos y habilidades del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en aras de la armonía entre todos, además de buscar solución a los problemas y conflictos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

---

### 1.1.2 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Atendiendo a que los objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción, los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa, las cuales son la creación o distribución de algún producto o servicio (Chiavenato ,1993). El principal objetivo del departamento de Recursos Humanos, es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

## 1.2 JUSTICIA ORGANIZACIONAL

En términos generales, las organizaciones son consideradas instituciones económicas que enfatizan las utilidades y el intercambio de un pago monetario por la ejecución de tareas concretas. A su vez, se asume que los trabajadores están motivados por una búsqueda de ganancia económica personal y cualquier otro tipo de recompensa material que refleje su esfuerzo y dedicación (Omar, 2015).

Este enfoque ha comenzado a cambiar a lo largo de los años, si bien es cierto que las organizaciones tienen fines económicos, no se limitan exclusivamente a ello, de igual manera, los empleados quieren obtener beneficios, pero no se limitan sólo a la retribución monetaria, también quieren recibir algo más. Es por ello que la relación empleado – organización va más allá de los propios intercambios e incluye las obligaciones éticas que una parte tiene con la otra, como por ejemplo el compromiso de los empleados de no atentar contra su fuente de trabajo, cometiendo actos desleales y contraproducentes y la responsabilidad organizacional de crear ambientes de trabajo que respeten la dignidad y los derechos humanos (Roch y Zlatoper, 2001).

En este contexto surge la necesidad de que las relaciones entre la organización y el trabajador estén atravesadas por la justicia, estableciéndose en el valor central para que las personas que pertenecen a una misma organización se vinculen con armonía y eficacia. De allí que el ámbito laboral sea considerado como una de las áreas más fértiles de injerencia y aplicación de la justicia (Colquitt, 2001).

La justicia en el lugar de trabajo, o justicia organizacional como la denominó Greenberg (1993), se refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen. Se trata de una evaluación personal sobre los estándares éticos y morales que caracterizan a la organización (Isla y Mladinic, 2002).

Las percepciones de justicia son cogniciones que se generan a partir de una valoración de eventos, situaciones y/o conductas que se manifiestan en el entorno organizacional. Estas cogniciones se elaboran a partir de la evaluación del individuo sobre lo que recibe por parte de la organización como resultado de sus esfuerzos, así como cuán justos son los procesos de adjudicación de las recompensas que se reciben de la organización. Del mismo modo, las personas desarrollan cogniciones a partir de la evaluación sobre la calidad de la interacción con sus supervisores, donde juegan un papel clave dos elementos: la calidad del trato, entendiéndose la dignidad y el respeto que recibe por parte de su supervisor, así como la claridad de la información que recibe por parte de éste. Estas cogniciones son predictores de diversas actitudes y conductas de los empleados en la organización (Colquitt, 2001).

Desde el punto de vista de la medición, existen diversas escalas de justicia organizacional en la literatura académica; sin embargo, la Escala de Justicia Organizacional Colquitt (2001), es quizás la más utilizada (Maharee-Lawler, Rodwell, & Noblett, 2010). Colquitt (2001) desarrolló y validó esta medida de justicia partiendo del modelo propuesto por Greenberg (1993), en el cual la justicia se compone de cuatro dimensiones: justicia distributiva, justicia procedimental, justicia informacional y justicia interpersonal.

---

### 1.2.1 JUSTICIA DISTRIBUTIVA

La justicia distributiva se refiere a las percepciones de equidad que tienen los trabajadores en relación a la distribución de los resultados (salario, premios, promociones, ascensos, etc.). Por enfatizar los beneficios, la justicia distributiva se relaciona principalmente con reacciones cognitivas, afectivas y comportamentales dirigidas a los resultados específicos (Ambrose & Cropanzano, 2003).

Si bien las personas se preocupan por recibir la “cuota justa”, es común que los empleados reciban compensaciones y distribuciones diferenciadas en su lugar de trabajo. A veces los beneficios se distribuyen equitativamente (por ejemplo, cuando la persona más calificada obtiene una promoción), pero otras veces no (por ejemplo, cuando algún advenedizo ocupa posiciones jerárquicas por sus relaciones políticas o personales). Se han distinguido tres reglas de distribución (Milkovich & Newman, 2005) que pueden conducir a la justicia distributiva si son aplicadas correctamente: la regla de la equidad (a cada uno de acuerdo con su contribución), la regla de la igualdad (a cada uno lo mismo que a los demás), y la regla de la necesidad (a cada uno de acuerdo con su mayor urgencia).

El propósito de las distribuciones basadas en la regla de la equidad es lograr mayor productividad, recompensando diferencialmente a los trabajadores por sus altos rendimientos.

---

### 1.2.2 JUSTICIA PROCEDIMENTAL

A mediados de los 70`s, varios investigadores plantearon la idea de que la justicia podría no sólo referirse a lo que se obtiene en el intercambio social, sino también a los medios por los cuales esto se logra (Roch y Zlatoper, 2001). Se considera, por tanto, la imparcialidad en las políticas y procedimientos empleados en el proceso de toma de decisiones. Esta perspectiva de ver a la justicia desde los modos empleados para alcanzar un fin, es lo que se ha denominado justicia procedimental. Isla y Mladinic (2002) compararon varios sistemas legales y llegaron a la conclusión que los procedimientos considerados justos eran aquellos en que los individuos tenían voz en los procedimientos que los afectaban.

Leventhal (1976), por su parte, propone que los procesos justos requieren más que solo voz. El autor plantea que un procedimiento es considerado justo en la medida que se adhiere a seis criterios básicos: se aplica consistentemente, está libre de sesgos, es preciso, es corregible, es representativo, y está basado en estándares éticos. Mayor justicia procedimental, por tanto, sería percibida en la medida que el individuo tiene posibilidades de influir sobre los resultados o existe un compromiso con criterios justos como consistencia, carencia de sesgos, precisión y ética.

Al respecto, se ha verificado que las percepciones de justicia procedimental se relacionan con la confianza en las autoridades gerenciales y el compromiso organizacional. Por tal motivo, se ha señalado que la justicia procedimental constituye un mejor predictor de actitudes, sentimientos y comportamientos de los empleados que la justicia distributiva (Cho & Sai, 2013). Esto es así porque los procedimientos para efectuar la distribución preceden a los resultados. De allí que cuando el trabajador percibe justicia procedimental sus reacciones se dirigen a la organización como un todo y no hacia sus tareas o resultados específicos como ocurre frente a las percepciones de justicia distributiva (Colquitt 2001).

La injusticia procedimental produce indignación intelectual y emocional, lo que se traduce en desconfianza y resentimiento que reduce la colaboración (Kim y Mauborgne, 2005).

---

### 1.2.3 JUSTICIA INTERACCIONAL: JUSTICIA INTERPERSONAL Y JUSTICIA INFORMACIONAL

La justicia interaccional equivale al lado humano de las prácticas organizacionales, esto es, al modo como los gerentes tratan a los empleados durante el proceso de aplicación de los procedimientos organizacionales (Ambrose y Cropanzano, 2003).

Conceptualmente, se basa en las teorías del intercambio social y de la norma de reciprocidad. Desde la perspectiva del intercambio social, los empleados esperan un trato justo, honesto y respetuoso por parte de la organización o sus

representantes. Desde el punto de la reciprocidad, lo esperable es que si los empleados son tratados con justicia retribuyan tal tratamiento con mayores niveles de rendimiento, compromiso organizacional, comportamientos de ciudadanía organizacional, así como con menores intenciones de renunciar al trabajo (Colquitt, 2001).

Recientemente se han empezado a distinguir dos tipos de justicia interaccional. La primera se denomina justicia interpersonal y la segunda justicia informacional (Greenberg, 1993).

Justicia interpersonal se refiere al grado en que las personas sienten que son tratados con cortesía, dignidad y respeto, por parte de las autoridades o por aquellos encargados de la ejecución de las órdenes. La justicia interpersonal actúa principalmente para cambiar las reacciones hacia las decisiones y que se considera que la sensibilidad puede hacer sentir mejor a las personas en respuesta a un resultado poco favorable. Es esperable que el tratamiento justo aumente el grado de aceptación de las decisiones y suscite reacciones positivas por parte de los empleados.

La justicia informacional se centra en las explicaciones que se hacen a los colaboradores del porqué de la implementación de ciertos procedimientos o al porqué se distribuyeron los resultados de cierta forma. Actúa principalmente modificando las reacciones a los procedimientos, ya que las explicaciones entregan la información necesaria para evaluar los aspectos estructurales del proceso. En justicia informacional se asume que las explicaciones y las justificaciones atenúen las reacciones negativas de los empleados a las percepciones de injusticia o a lo desfavorable de los resultados obtenidos.

---

#### 1.2.4 CÓMO CREAR PERCEPCIONES DE JUSTICIA

La evidencia sugiere que las dimensiones de la justicia interactúan de manera que el efecto negativo de la injusticia puede ser mitigado, en parte, si se mantiene al menos uno de los componentes de la justicia (Cropanzano, Slaughter & Bachiochi, 2005). Por ejemplo, una injusticia distributiva y una injusticia

procedimental pueden tener un impacto negativo menor si la justicia interaccional es alta. Para entender este fenómeno Goldman (2003) estudió las relaciones entre justicia y los reclamos legales por supuesta discriminación laboral. Encontró que los participantes mantenían sus reclamos cuando las percepciones de justicia distributiva, procedimental e interaccional eran bajas. Sin embargo, si uno de los componentes de la justicia era alto existían mayores probabilidades que el reclamo se dejara sin efecto (Wood, Braeken y Niven, 2013). De manera que si una organización puede manejar al menos uno de los componentes de la justicia puede obtener algunos beneficios. Vale decir que mientras que la injusticia corroe la productividad, la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, la justicia constituye una excelente oportunidad de obtener rendimientos específicos y de lograr ventajas competitivas.

Las empresas tienen oportunidades de crear percepciones de justicia entre sus empleados, mediante el proceso de selección, la evaluación de desempeño, el sistema de recompensas y salario, la resolución de conflictos y el protocolo de ruptura de la relación laboral, entre otros, especialmente en las instancias que implican un cierto grado de riesgo, al determinar "ganadores" y "perdedores".

Para la mayoría de las personas el **proceso de selección** es su primer contacto con una organización. Los candidatos que son justamente tratados en esta instancia es probable que se formen una impresión positiva de la organización y la recomienden a sus amigos (Truxillo, Bauer, & Campion, 2009), lo cual va más allá si se obtiene o no el trabajo. Como los candidatos por lo general no saben por qué no obtuvieron el trabajo o no conocen los antecedentes de la persona que lo obtuvo, la justicia distributiva tiene poco que ver en el proceso de selección (Truxillo, Steiner, & Gilliland, 2004).

Cho y Sai (2013) definen un conjunto de reglas referidas a la percepción de justicia en el contexto de selección, clasificándolas en tres categorías: reglas formales, reglas de explicación y reglas de tratamiento interpersonal. Las reglas formales están determinadas por el tipo y el contenido de las pruebas o los procedimientos de selección (la adecuación de las pruebas o los tests para el

puesto ofrecido, la consistencia en el proceso de administración de los mismos, la oportunidad de reconsideración o revisión de los resultados obtenidos, por ejemplo).

Las reglas de explicación se asocian al grado con que los aspirantes reciben información sobre el proceso de selección y las decisiones que fundamentan el mismo (por ejemplo, devolución de los resultados de las pruebas administradas, justificaciones acerca de las decisiones tomadas, etc). Las reglas de tratamiento interpersonal implican el grado de equidad percibido por los aspirantes en las acciones llevadas a cabo por las personas encargadas de la selección.

Las violaciones de estas reglas suscitan percepciones de injusticia y reacciones negativas por parte de los postulantes, desde el momento que quienes perciben ser seleccionados por medios injustos, manifiestan actitudes laborales negativas y menor rendimiento que aquellos que perciben haber sido elegidos en un contexto de equidad (Omar, 2015).

Al momento de otorgar **recompensas por desempeños** destacados, promover empleados a cargos superiores, otorgar subsidios para capacitación, las organizaciones efectúan evaluaciones de desempeño. Si bien estas evaluaciones son útiles, su implementación suele ser problemática, sobre todo porque conllevan una buena dosis de ambigüedad y subjetividad (Levy & Williams, 2004). El proceso de evaluación impacta especialmente sobre el nivel de satisfacción y la percepción de justicia por parte de los empleados (Cawley, Keeping y Levy, 1998).

Cuando los empleados son partícipes en la evaluación de su desempeño, ven al proceso más justo y se sienten más satisfechos, por lo que escuchar las sugerencias de los empleados al momento de implementar la evaluación del desempeño constituye una buena oportunidad para que las empresas promuevan percepciones de justicia (Omar, 2006).

Por lo general, los **sistemas de recompensas** que se implementan en las organizaciones tienden al logro de dos objetivos: motivar el rendimiento individual

y mantener la cohesión grupal. Si bien ambos objetivos son valiosos, la investigación sobre justicia distributiva indica que es difícil lograrlos simultáneamente. Los empleados que no reciben la compensación pretendida desearán cambiar las cosas, aunque si perciben que los procedimientos para distribuir los salarios son justos es probable que sigan manteniendo lealtad hacia su empleador (Levy & Williams, 2004).

Los gerentes pierden una considerable parte de su tiempo tratando de solucionar las disputas entre los empleados y, por lo general, no obtienen buenos resultados (Cropanzano, Slaughter & Bachiochi, 2005). **La resolución de conflictos** se torna difícil cuando ambas partes son intransigentes. En estos casos, es recomendable que los gerentes o superiores escuchen a las dos partes e impongan una solución. Esta acción se denomina arbitraje y, si bien es bastante autocrática, preserva la justicia procedimental. De este modo, un resultado desfavorable puede ser menos destructivo de lo imaginado (Omar, 2006), o sea, se transforma en una buena oportunidad para que las empresas generen percepciones de justicia.

La reducción de personal se ha transformado en un tema recurrente para las organizaciones. Los **despidos y las cesantías** pueden tener efectos devastadores. El evento puede ser más negativo aún si viene acompañado por un sentimiento de injusticia. La evidencia muestra que la posibilidad de tener voz en los procedimientos de despido, así como la comunicación respetuosa y sensible de la decisión, son factores que ayudan a promover las percepciones de justicia procedimental e interaccional. Cuando la medida es manejada de esta forma, los empleados afectados suelen desistir de iniciar acciones legales contra la organización, de manera que hasta en las instancias de desvinculación del trabajador, las empresas tienen la oportunidad de crear percepciones de justicia (Omar, 2015).

En resumen, la justicia organizacional es una moneda de dos caras. Del lado negativo, la falta de justicia se asocia con el surgimiento de emociones negativas del colaborador, con la intensificación de las respuestas de insatisfacción laboral y

con una mayor motivación para ejecutar comportamientos contraproducentes hacia la organización o sus miembros. Del lado positivo, la justicia puede hacer mucho más que prevenir estos lamentables resultados, ya que actúa como amortiguador que permite a los empleados mantener el respeto y la confianza en una organización, se vincula con satisfacción laboral, estilos de liderazgo efectivo, mayor compromiso con la organización y mayor intención de permanencia. Entonces, actuar con justicia en las organizaciones no es sólo hacer lo correcto, sino que supone asegurarse ventajas competitivas y éxitos empresariales.

## 1.3 CONTRATO PSICOLÓGICO

### 1.3.1 DEFINICIÓN

Los contratos son un elemento fundamental en el ámbito de las relaciones laborales. Ya sean de forma escrita u oral, comprenden las promesas hechas por una parte a cambio de una contrapartida o compensación recibida por la otra, conformando así una relación de intercambio (Lemire, 2005).

El término contrato psicológico tiene sus orígenes en la concepción de la relación laboral como un intercambio recíproco entre las partes. March y Simon (1971) fueron los primeros que entendieron la relación laboral como un intercambio. Posteriormente Blau (1964) también hace referencia a las relaciones de intercambio en su teoría del intercambio social, la cual establece que todas las relaciones se forman, se mantienen o se rompen debido a un análisis de costo-beneficio.

Levinson (1962) afirma que las obligaciones mutuas refuerzan la interdependencia entre las partes, y mientras se centren en garantizar el cumplimiento del contrato, la relación de trabajo generará efectos positivos. En el mismo sentido, el contrato psicológico está en funcionamiento constantemente, y para establecer un contrato psicológico viable ha de llevarse a cabo una renegociación continua y mutua de los intereses de ambas partes.

Schein (1985) añade que el contrato psicológico es una cuestión ligada a la cultura informal, que no ha sido escrita en ninguna parte y cuyo carácter dinámico es provocado por las interacciones de los individuos con la organización. Estas interacciones cambian con el tiempo al variar las expectativas y necesidades de las partes. De ahí la importancia de su negociación constante.

Los autores mencionados coinciden en que el contrato psicológico trata aspectos que no aparecen reflejados en el contrato formal; otorga especial importancia al carácter mutuo, implícito y recíproco de las expectativas de empleados y supervisores en la relación laboral; es psicológico como algo positivo para la organización y el empleado, ya que mejora aspectos de productividad o eficiencia, además de generar mayor confianza y satisfacción en la relación laboral y, por ende, refuerza la intención de permanencia.

En resumen, puede definirse el contrato psicológico como la vinculación entre un trabajador y la organización, establecida a partir de las buenas relaciones y la satisfacción del empleado en su ámbito socio profesional, fruto del cumplimiento de expectativas y compromisos presentes y futuros de ambas partes.

---

### 1.3.2 ACTORES EN EL CONTRATO PSICOLÓGICO

El contrato psicológico varía en función de factores externos a la organización, tales como las creencias del individuo acerca de las obligaciones existentes en su relación con la organización, el carácter recíproco en que se fundamentan las promesas percibidas por ambas partes y la no siempre identificación del contrato psicológico (Morrinson y Robinson, 1997).

Por ello, el concepto de contrato psicológico ha variado a lo largo de los años de una forma significativa que puede llegar a plantear dos visiones de este tipo de contrato: la tradicional contra la actual (Reyes y Martínez de León, 2002).

Al principio se consideraba que el contrato psicológico sólo concernía a las expectativas que el trabajador tenía con respecto a su puesto de trabajo y su organización, pero con el paso del tiempo se ha constatado que este término ha de recoger también las expectativas que tiene la empresa en sus trabajadores, así como las obligaciones mutuas, de forma que se establezca un intercambio recíproco (Gracia, Peiró y Mañas, 2007).

Desde el punto de vista del empleado algunos supuestos al respecto son:

- ✓ La lealtad a la empresa tradicionalmente era suficiente para continuar en ella, pasara lo que pasara. Sin embargo, el trabajador ya es consciente de la posibilidad de la ruptura de la relación laboral, bien por la situación económica o por la evolución de las necesidades de la empresa.
- ✓ El empleado espera que se le dé oportunidad de desarrollar tareas desafiantes e interesantes, y no sólo limitarlo a cumplir órdenes del superior inmediato.
- ✓ La retribución tradicionalmente correspondía según el puesto. En estos momentos, lo que cada vez se valora más son los conocimientos y capacidades del empleado.

Desde el punto de vista de la empresa:

- ✓ Hace unos años era inimaginable que un trabajador se marchara de la empresa y, menos aún, a la competencia, pero ahora el empleado va a donde mejor se cumplan sus intereses, tanto económicos como sociales.
- ✓ Tradicionalmente la empresa esperaba de sus trabajadores obediencia y disciplina a la hora de desempeñar sus tareas, mientras que ahora lo que se pretende es fomentar y conseguir el desempeño superior y el máximo compromiso personal hacia la organización.
- ✓ La organización solía establecer unas tareas determinadas para cada empleado, sin posibilidad de evolucionar en otros campos. Ahora, la empresa fomenta la movilidad, la formación continua y es corresponsable de la carrera del empleado, proporcionándole posibilidades de evolución laboral.

Un elemento común a destacar, dado que ambas perspectivas le confieren gran importancia, es el compromiso y la confianza entre trabajador y la organización (Lemire, 2005).

---

### 1.3.3 FASES DE DESARROLLO

El establecimiento de contratos psicológicos en las organizaciones no es algo que surja de un día para otro, sino que lleva un proceso y, al igual que en todas las relaciones sociales, evoluciona con el paso del tiempo, de ahí su carácter dinámico.

Se podrían establecer tres fases de desarrollo básicas de este tipo de relación contractual entre trabajador y organización: la creación del contrato, el desarrollo o mantenimiento, y la ruptura del contrato psicológico (Tarazona, 2005).

**Fase 1 Creación del contrato psicológico.** El establecimiento del contrato psicológico inicia en el momento que la organización comienza a realizar autopromoción para tener buena imagen ante el público y la sociedad. Es decir, empieza a crearse durante los procesos de reclutamiento y selección, donde las partes acuerdan los aspectos formales de la relación laboral (Lemire, 2005). Es aquí, por tanto, donde empieza la relación entre el individuo y la organización, puesto que si la empresa tiene buena reputación tendrá más y mejores candidatos para optar a puestos de trabajo dentro de ella (Robinson, 1996).

Una vez seleccionado el trabajador, el departamento de recursos humanos ha de ser capaz de inculcarle la política de empresa lo antes posible, de forma que se sienta partícipe de la misma desde el primer momento. Ya integrado, la relación entre trabajador y empresa no debe verse mermada en ninguno de sus aspectos, pasando así a la siguiente fase.

**Fase 2 Mantenimiento del contrato psicológico.** Esta fase la define el carácter dinámico del contrato, el cual establece que los cambios son necesarios dentro de la relación entre la empresa y sus trabajadores, para que el vínculo entre las partes se mantenga sin ninguna merma y sea mayor conforme se avanza en el tiempo, según cambien las necesidades y circunstancias de cada una de ellas.

Si se ha de producir algún cambio que pueda afectar la relación entre el individuo y la empresa, ésta ha de facilitar los medios para que el proceso de adaptación sea pertinente, de forma que no se genere ninguna merma en el proceso productivo, ni en las rentabilidades, y tampoco degrade la sensación de utilidad del trabajador en la compañía.

Tarazona (2005) ve el desarrollo del contrato psicológico “como un proceso orientado a una meta”. Dependiendo de sus fines u objetivos, las personas buscan determinada información a la vez que ignoran otra. Diferentes representantes de la empresa pueden enviar mensajes incompatibles en cuanto a lo que la organización espera del trabajador. Las consecuencias serán que el individuo reciba señales distintas y le lleve a tener una percepción confusa de los términos del contrato (Lemire, 2005), pudiéndose incluso percibir la ruptura del contrato psicológico. Esta situación justifica la tercera y última fase.

**Fase 3 Ruptura del contrato psicológico.** Cuando la relación entre ambas partes empieza a deteriorarse se produce lo que es conocido como la ruptura del contrato psicológico. Este proceso, definido como la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella, inicia la fase última en la gestión del contrato psicológico (Robinson, 1996).

Ante dicho incumplimiento alguna de las partes pudiera percibir una violación de su contrato psicológico. De aquí que el establecimiento del contrato psicológico implique también una relación de confianza entre el individuo y la organización, por lo que ante una ruptura la conducta de todos los intervinientes variará perturbando el entorno laboral (Tarazona, 2005).

## 1.4 INTENCIÓN DE PERMANENCIA

La movilidad de la fuerza de trabajo en una organización ha sido siempre una variable clave para predecir necesidades de planificación, selección, formación y compensación del capital humano. Una tendencia mundial es estudiar este

aspecto a partir de conocer la intención de permanencia de los empleados y realizar acciones para retenerlos, sobre todo a los que ocupan cargos claves.

De acuerdo a Littlewood (2014) una explicación de la variabilidad de la relación entre intención de permanencia y rotación de personal es que no todos los individuos renuncian, tal vez debido a que no pueden hacerlo por insuficientes alternativas de trabajo. Esto significa que en aquellos individuos que manifiestan la intención de permanencia, la relación intención-rotación será fuerte si perciben alternativas de empleo.

Generalmente se acepta que el comportamiento está sometido a la voluntad del individuo, por lo que las personas pueden ejecutar una acción si así lo deciden. La intención permanece como una disposición conductual hasta que surge una oportunidad que traduce la intención en acción. Butteriss (2000) proponen que la intención es la disposición más estrechamente ligada con la acción, más que la misma actitud. Sin embargo, es posible que la intención no pronostique la conducta, ya sea por la inconsistencia entre mediciones; porque la intención medida sólo se considera desde un punto de vista global y la conducta específica involucra un comportamiento en un contexto particular; porque la intención es dinámica y cambia con el tiempo; porque hay personas inconsistentes que no hacen lo que dicen que harían; o porque algunos individuos no tienen control sobre su comportamiento.

Hasta este punto se ha propuesto que un predictor de la conducta es la intención, pero la intención por sí sola no basta y es necesario considerar otros factores que ayuden al entendimiento del comportamiento y su relación con la actitud (Littlewood, 2014).

La intención del empleado por terminar con la relación laboral que lo une con la organización refleja una estable orientación cognitiva hacia la separación de la organización y esta orientación determina la decisión final por permanecer o renunciar. En otras palabras, el individuo que ha renunciado lo ha hecho porque tuvo la intención de separarse, así lo decidió y voluntariamente realizó lo conducente para terminar su relación laboral (Littlewood, 2014)

Otro enfoque que pudiera identificar fuentes adicionales que expliquen la varianza de la relación intención-rotación, consiste en identificar la motivación subyacente del individuo. La identificación de las motivaciones contribuye a entender la función de la actitud y a especificar sus efectos en la conducta. Es razonable esperar que estas motivaciones surjan de un estado afectivo que se asocia con el entorno laboral. Por ejemplo, la insatisfacción de un empleado se liga con algún factor específico, como lo puede ser una mala relación con el jefe o el bajo salario.

Otras razones pueden estar ligadas a un factor general (tal como la satisfacción en el trabajo) más que con un sólo factor específico. Si se pide a un individuo que manifieste su intención de permanencia y está insatisfecho con un factor específico, es probable que responda que renunciar será lo último que haga y que realmente no quiera renunciar, ya que es posible que ese factor específico cambie (Littlewood, 2014). En caso de que el individuo esté insatisfecho con un factor general, es probable que tenga una baja intención de permanencia, ya que difícilmente cambiarán las condiciones y el entorno organizacional.

## 1.5 ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación se refiere a la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (Newstrom, 2011). Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

Las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

La rotación de personal involuntaria es la que se da sin que la iniciativa sea del propio trabajador, sino de la empresa. Esto puede ser debido a una reestructuración de la plantilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo, pero no es una decisión del propio trabajador (Gore, 2017). Es importante analizar este tipo de rotación porque puede estar indicando que existen problemas en la plantilla o en los procesos de selección.

La rotación de personal voluntaria se da cuando el trabajador renuncia al puesto de forma voluntaria. Esto puede suceder porque ha encontrado otro puesto superior o simplemente otro que le convence más. Otra causa de la rotación de personal voluntaria tiene que ver con la imagen que la empresa da a sus empleados. Cuando los trabajadores están contentos, se sienten valorados y hacen las actividades asignadas para su puesto; hay menos posibilidades de que se vayan a otra compañía (Vargas, 2011).

Es importante analizar las causas de rotación de personal para saber si algo no está funcionando. Para esta investigación, el enfoque es la rotación voluntaria para detectar las causas que llevan a los empleados a dejar la compañía.

La rotación de personal es la consecuencia de fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal (Newstrom, 2011). Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización (Robbins y Judge, 2009).

Dentro de los fenómenos externos pueden citarse la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, coyuntura económica y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, entre otros.

Entre los fenómenos internos que ocurren en la organización están: la política salarial y los beneficios, las oportunidades de crecimiento profesional, la cultura organizacional y los programas de capacitación, entre otros.

En resumen, la organización es eficiente cuando cumple su misión y visión, apegándose a sus valores, pero también es importante conocer el rendimiento

financiero obtenido por la aplicación de los recursos dentro de la organización. El sistema que ahorra sus recursos, sin sacrificar los objetivos y los resultados alcanzados, tiene mayores posibilidades de continuidad y de permanencia (Vargas, 2011). Obviamente uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia. Saber hasta qué nivel de rotación de personal una empresa puede soportar sin mayores daños, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de interés.

Entre los costos de rotación se considera al costo de reclutamiento y selección, así como al de registro y documentación, a los costos de integración y a los de desvinculación (Butteris, 2000), los cuales parecieran tener un carácter de costos ocultos.

## CAPÍTULO 2. LA ORGANIZACIÓN ANFITRIONA

### 2.1 DEFINICIÓN DE ASEGURADORA

El concepto de aseguradora se define como el intermediario que trabaja sobre todo lo relacionado a la protección financiera de las personas, para lo cual debe contarse con la estructura necesaria para poder proporcionar el respaldo contra todo tipo de riesgo al que una persona pueda estar expuesta (Rakia, 2018).

La actividad principal de una aseguradora se basa en brindar el servicio de seguridad a personas físicas o morales. Este tipo de empresas y funciona de la siguiente manera: reúnen una cantidad de dinero proveniente de las cuotas que pagan los asegurados, lo que les permite hacer frente a los siniestros que se vayan presentando, de tal forma que pueden indemnizar a las personas que hayan sufrido alguna pérdida de su patrimonio, sin poner en riesgo su negocio. Este modelo de negocio es conocido como mutualidad y consiste en solidarizar a varias personas expuestas a un mismo riesgo. De esta manera, el siniestro es absorbido en conjunto y es posible compensar los riesgos individuales para el asegurador (Siseguros, 2018).

Las aseguradoras suelen vender intangibles dirigidos a cubrir distintas necesidades del mercado. Algunos de los productos más comunes que pueden encontrarse dentro de sus servicios son: seguros para autos, seguros de gastos

médicos, seguros empresariales, seguros educativos y seguro de casa habitación (Albarrán, 2008).

Una de las funciones más importantes de las compañías aseguradoras es la prevención. Si bien un seguro no evita una pérdida patrimonial o de salud, al contar con él va a permitir a los beneficiarios tener los recursos necesarios para poder afrontar cualquier tipo de imprevisto que se presente. De igual manera, una aseguradora brinda tranquilidad a nivel psicológico y económico, pues los seguros se han convertido en los servicios más demandados y de provecho en la actualidad, y es que con el paso de los años los asegurados no tendrán que preocuparse por los imprevistos que pudieran ocurrir, ya que estará protegido ante cualquier eventualidad (Rakia, 2018).

En esencia, contar con el respaldo de cualquiera de los servicios otorgados por una aseguradora, brinda protección, seguridad y respaldo necesarios para poder brindar al asegurado y a su familia un patrimonio estable hoy, y en un futuro.

## 2.2 OPERACIÓN DE UNA ASEGURADORA.

La actividad aseguradora forma parte de la actividad económica de los países. Tiene características específicas, peculiares y complejas relacionadas con la prestación de servicios surgidos de la existencia de riesgos económicos (actuales o futuros) que afectan a los individuos, a las empresas y a la sociedad en general. Estos riesgos, para ser incluidos en la actividad aseguradora, deben reunir unas condiciones relacionadas con las presiones ejercidas por los cambios ocurridos en el entorno social, económico, tecnológico y legal (Albarrán, 2000).

La industria aseguradora forma parte del sector financiero como un subsector especializado. Tradicionalmente su principal objetivo ha sido la cobertura de los llamados “riesgos puros”, es decir de aquellas situaciones para el asegurado que, en caso de acaecimiento, sólo pueden derivarse pérdidas (Martínez, 2004). La comercialización de productos y servicios tiene la característica de ser intangible y principalmente financiero, en general es de

carácter inmaterial y no produce atracción sobre el consumidor. Las compañías de seguros, desde el punto de vista de su gestión y dirección, no tienen diferencias tan acusadas con otras actividades del sector terciario (Martínez, 1994).

Garvin (1998) explica la articulación en la empresa en diferentes procesos de trabajo que agrupan actividades orientadas a un fin, generalmente el cliente y con repercusión en la toma de decisiones y en la división de trabajo. Sobre ellos se edifica la organización de la empresa y la gestión de sus negocios. Siguiendo el conocido esquema de Porter (1985), distingue entre “procesos esenciales”, característicos del negocio en cada empresa y que se centran preferentemente en la creación, producción y entrega de bienes y servicios al cliente y aquellos otros “procesos de apoyo” que no son específicos ni centrales para los fines de la compañía, pero que son necesarios para desempeñar la gestión de la empresa. Basados en esta clasificación y de acuerdo a la práctica aseguradora, Martínez y De Pablos (2001) distinguen los siguientes procesos esenciales del seguro:

- Desarrollo técnico-actuarial: aquellos que tienen por fin el diseño de productos competitivos y con suficiente base técnica en su configuración.
- Suscripción de riesgos: actividades que tienen el objetivo de seleccionar la clientela de acuerdo a los criterios fijados, cubriendo contractualmente los riesgos de la transacción.
- Gestión de siniestros: prestación de los servicios pactados al cliente con prontitud, calidad y eficiencia.
- Distribución y comercialización: difusión de la oferta de los productos, apoyo a la red de mediadores y distribución al cliente.
- Gestión de las inversiones: manejo de los fondos que posee la compañía de seguros, propios, constituidos para atender las reclamaciones futuras por daños en los clientes y, en su caso, para restituir su ahorro acumulado. En esta gestión ha de conjugarse la seguridad con la máxima rentabilidad, ya que su rendimiento es una importante fuente de ingresos del negocio “no técnico” de las compañías.

Actualmente en México hay 100 aseguradoras, de las cuales 27 trabajan exclusivamente con daños, 40 operan tanto con seguros de vida como de daños, y cuatro son especializadas (tres de crédito a la vivienda y una de garantías financieras). El resto son instituciones de pensiones de vida y gastos médicos (La Razón, 2017).

Las aseguradoras que operan en México se enfrentan a un doble reto: (1) índices de violencia han generado una mayor demanda de coberturas de vida y robo de auto, pese a que ha aumentado el costo de las primas en las ciudades del norte del país (Universal, 2017); (2) la penetración de los seguros es baja en el país (siete de cada 100 personas tienen un seguro de vida o robo de auto) y representa una oportunidad para crecer (Expansión, 2016).

El seguro de autos representa la línea más grande en el área de operación de daños. Durante los últimos años, el sector incrementó su competencia y creció en un entorno de robo de vehículos controlado, lo que permitió a las empresas tener mejores resultados financieros que se tradujeron en mejores precios para los compradores (Expansión, 2017). De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en 12 meses (precios a marzo 2017), la inflación de estos servicios ha aumentado 3.49% (El Universal, 2017).

## 2.3 LA CULTURA DEL SEGURO EN MÉXICO

No cabe duda que la globalización ha provocado desde finales de la década de 1980 importantes cambios estructurales en los mercados financieros. México ha dirigido sus políticas hacia modelos orientados al mercado, lo que ha implicado un amplio proceso de liberalización y desregulación en esta área (Roa y Vázquez, 2011).

La entrada de nuevas entidades financieras al sector se explica por las mejores condiciones para la inversión extranjera, derivadas de la modificación de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros (LGISMS) de 1993, la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN)

en 1994, así como el Tratado de Libre Comercio firmado con la Unión Europea (UE) y la extensión de los beneficios a todos los miembros de la OCDE adquiridos en el TLC (CNSF, 2010).

Por otra parte, a partir de 1990, año en que se otorgó la autorización del Gobierno Federal para la constitución de grupos financieros, se ha constatado una clara tendencia hacia la integración de los distintos servicios prestados por los diversos intermediarios que participan en la industria de los servicios financieros. El sector asegurador se ha insertado plenamente en este proceso con la finalidad de fortalecer la posición de las instituciones de seguros en el mercado, así como elevar su capacidad competitiva al aprovechar la sinergia de pertenecer a un grupo financiero (Loyola y Pérez, 2002).

La liberalización y desregulación de los mercados de seguros en general, ha implicado la necesidad de que las autoridades supervisoras estén al tanto de las tendencias de vanguardia en materia de regulación y supervisión en el mundo, además de estar en contacto entre ellos a efecto de establecer estándares de supervisión modernos y uniformes, para minimizar los efectos de eventos contingentes que pudieran alterar la estabilidad de los mercados (Zeron y Mendoza, 2007).

Los países con economías más sustentables tienen varios elementos en común y uno de ellos es la cultura de la prevención y el aseguramiento. Normalmente en esos países, tanto los gobiernos como la población asumen su responsabilidad en este tema y es por eso que el mercado asegurador ha penetrado tan de buena manera en esos lugares (IMESFAC, 2018).

En México todavía no existen las condiciones necesarias para que la cultura de la prevención sea parte de la conciencia colectiva del mexicano. Un ejemplo claro de la poca penetración del mercado asegurador, aun cuando está en constante crecimiento, es que sólo representa el 2% del PIB, lo cual está muy lejano del porcentaje idóneo (Jiménez, 2017).

Otro gran indicador del rezago en el que se encuentra México en esta materia, es el gasto anual que en promedio las personas destinan a su aseguramiento. Por ejemplo, en América del Norte se gastan en seguros alrededor de 3,800 dólares, mientras que en Latinoamérica solamente 126 dólares. Aunque hay que decir que en este dato influyen las condiciones particulares de cada región (Loyola y Pérez, 2002).

Por ello, es necesario hablar de los tres tipos de economía en México que sitúan al consumidor de seguros. La primera es aquella en la que la población no ve sus necesidades básicas satisfechas; la segunda es una economía en crecimiento, que si bien satisface las necesidades básicas de las personas, no garantiza gran demanda de seguros, pero lo positivo es que ya está en la conciencia colectiva la previsión. En la tercera, la población tiene la solvencia suficiente para asegurarse de la mejor manera.

México se ubica en el segundo tipo de estas economías. El problema es que los porcentajes de personas con algún tipo de seguro son muy bajos, a pesar de que más de 22.5 millones de personas cuentan con los ingresos necesarios para poder asegurarse (CNSF, 2010).

La principal razón de lo anterior es que el mexicano considera al seguro un gasto, no una inversión; lo que no ve es que un desembolso fijo mensual, le traerá grandes beneficios en un futuro. Y resulta todavía más increíble la falta de prevención, cuando el 75% de la población está expuesta a desastres naturales (IMESFAC, 2018).

Sólo siete de cada 100 mexicanos cuentan con un seguro de vida, cinco de cada 100 poseen un seguro de gastos médicos mayores y sólo cuatro de cada 100 viviendas están protegidas (Loyola y Pérez, 2002).

La cultura del seguro tiene una baja penetración en México. Los seguros cumplen con una función social muy importante, ya que son un instrumento que tiene como finalidad resarcir parte del patrimonio de las personas que se hayan

visto afectadas en sus bienes o en su persona por un evento inesperado. Para incentivar su uso, existen en el mercado los "seguros básicos estandarizados", cuya principal característica es que pueden compararse perfectamente, ya que están compuestos por las mismas condiciones generales y abarcan las necesidades básicas de la población. Por su tipo, se pueden clasificar en seguro de responsabilidad civil en el ramo de automóviles; de fallecimiento en el ramo de vida; accidentes personales (Roa y Vázquez, 2011).

De acuerdo a la Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal en su artículo 63 Bis, a partir del 1 de enero de 2019 se deberá contar con un seguro obligatorio de responsabilidad civil (daños a terceros) para poder circular en vías, caminos y puentes federales. El objetivo de esta medida es proteger a las víctimas de accidentes de tránsito, que son la segunda causa de muerte en la población mexicana entre 5 y 34 años, según la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).

Un gran reto para las compañías aseguradoras mexicanas será la búsqueda de nuevos canales de distribución tales como las redes sociales, con la finalidad de aumentar su actividad en la zona. De esta manera surgen nuevos modelos operativos y estructuras de gobierno corporativo enfocados en la búsqueda de costo/eficiencia que permiten una mayor inversión en tecnología, aumento de la gestión de la información, inteligencia de negocios y análisis (Zeron y Mendoza, 2007).

El desarrollo de nuevos modelos de distribución como estrategia de distribución multicanal y un enfoque hacia la retención, conlleva el desarrollo de nuevos productos o una cartera mucho más equilibrada dentro de sus mercados. Las aseguradoras tendrán que asumir un papel más activo en la comunicación que tengan con los consumidores. Quienes lo consigan, estarán en mejor posición para aprovechar las oportunidades del futuro (Jiménez, 2017).

La disposición, planeación, evaluación y modificación de algunas prácticas y políticas en relación a los productos, procesos de ventas, administración de

riegos y manejo de la información, son elementos clave para que la industria del sector asegurador logre aprovechar los cambios a nivel mundial que están teniendo un gran impacto en la industria aseguradora en México. Los retos serán mayores, pues habrá un aumento en los costos de operación y en la cantidad de competidores, lo que podría provocar una reducción en la rentabilidad financiera. Esto, aunado a las reformas regulatorias y al impacto de la crisis económica, ha creado incertidumbre sobre los puntos clave donde debe centrarse la atención de las compañías aseguradoras actualmente (Roa y Vázquez, 2011).

En esencia, la industria de seguros está entrando en una nueva era que será moldeada por el impacto de las nuevas regulaciones, la aparición de nuevos riesgos, la tecnología, a creciente digitalización de las relaciones con los clientes y los cambios en la forma de hacer negocios. Específicamente, los seguros del mañana deberán ser abiertos, ágiles y rápidos para responder a las nuevas necesidades (BNP Paribas, 2018).

## 2.4 SOBRE LA ORGANIZACIÓN ANFITRIONA

### 2.4.1 ALGO DE HISTORIA

BNP Paribas Cardif nace por la fusión, en 1966, de la Banque Nationale de Paris (BNP) y Paribas. Junto con la Societè Genèrale y Crédit Lyonnais forma el llamado “Grupo de los Tres Viejos” bancos de Francia. Es parte del CAC 40, Bolsa de Valores de Francia.

Esta empresa cuenta en el mundo con 7,755 colaboradores en 37 países, para crear productos y servicios de ahorro y protección apoyándose en una red de socios para garantizar su distribución.

Desde 1997, BNP Paribas Cardif se ha expandido a otros países, principalmente en Latinoamérica (Chile, Argentina, Brasil, México, Perú y Colombia), reportando que 58% de su actividad económica se encuentra en este territorio. Tiene por objetivo convertirse en la referencia mundial en alianzas de seguros y en líder de

soluciones de seguros para particulares, buscando el equilibrio entre las personas y la transformación digital, así como las ofertas personalizadas y los riesgos de la vida.

BNP Paribas Cardif inició operaciones en México en 2006, como una compañía multisocios, multiacuerdos y multiproductos. Cuenta con cuatro millones de asegurados. Busca mantener relaciones de largo plazo con socios de negocios, al ofrecer seguros de protección al crédito, a la persona, al patrimonio y extensión de garantías.

Sus principales socios son bancos, financieras tradicionales, financieras automotrices, tiendas departamentales y de autoservicios, operadoras de remesas y casas de empeño. Entre sus estrategias están acuerdos comerciales, joint ventures, coseguros y reaseguros. Crean productos y servicios innovadores a través de laboratorios de productos y marketing e inteligencia de mercados.

Esta empresa se distingue por adaptarse a las necesidades de sus socios en el desarrollo de productos y servicios innovadores basados en su amplia experiencia a nivel mundial y su gran flexibilidad en sus modelos operativos. Bajo este enfoque, sus productos y servicios son:

- Vida: fallecimiento, muerte accidental, gastos funerarios y eventos de vida.
- Salud: hospitalización, enfermedades graves, primer diagnóstico de cáncer, primer diagnóstico de cáncer femenino, rotura de huesos, diabetes, coberturas de invalidez
- Daños: desempleo, eventos presupuestarios, viajes, uso fraudulento, robo de bolso o cartera, robo en cajero o ventanilla, robo y/o daño de bienes muebles, robo de personalidad, compra protegida.
- Autos: *GAP return to invoice*, *GAP shortfall*
- Extensión de garantía: Extensión de garantía B&M y extensión de garantía auto

Durante 2017, iniciaron el proceso para certificarse como una de las empresas más importantes para trabajar en México, certificación otorgada por *Top Companies* y publicada en *Expansión*. En 2018 BNP Paribas Cardif México recibió esta distinción en la categoría *Companies with less than 500 employees*. En la evaluación respectiva participaron los empleados contestando una encuesta, aunque también se tomó en cuenta el inventario de políticas y programas de Recursos Humanos. Sin embargo, el índice de rotación tuvo un incremento de 2% entre 2017 y 2018, lo que da lugar a este trabajo de investigación.

## 2.4.2 FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Esta organización opera el Modelo de Negocio B2B2C (*Business to Business to Consumer*), que consiste en una modalidad de comercio electrónico que agrupa el B2B (*business to business*) y el B2C (*business to consumer*), con la misma plataforma online y de distribución se crea la cadena de valor completa, desde que un producto o servicio se fabrica, hasta que llega al consumidor final (Encured, 2015).

Con este modelo la compañía ha logrado la implementación de su forma de operar a través de:

- Acuerdos comerciales: Relación por producto, mínima inversión, productos commodities, gestión y control de servicio y flexibilidad para el socio.
- Alianzas estratégicas: Relación por líneas, y negocio y canales, acuerdos de mediano plazo, compromiso de inversión, estudios y desarrollo de productos.
- Joint ventures: Relación entre entidades, acuerdos de largo plazo, inversión en capital, compromiso de accionistas.

La filosofía empresarial de la aseguradora anfitriona es:

Misión: Estamos comprometidos con las necesidades de nuestros socios, a través de diseñar y aplicar soluciones innovadoras, flexibles y de calidad, teniendo en el centro de nuestro negocio al cliente final.

Visión: Ser la mejor aseguradora de México en comercialización masiva, protegiendo a las personas y sus bienes de manera confiable y rentable.

Valores

**Nuestra reacción** consiste en tener una actitud proactiva que nos permita cumplir en tiempo y forma con lo que prometemos a nuestros socios, asegurados, colaboradores, accionistas y autoridades.

**Nuestro compromiso** es ofrecer a nuestros socios y asegurados un servicio de calidad, oportunidad, personalización y especialización a costos razonables, con el fin de satisfacer y superar sus expectativas.

**Nuestra creatividad** consiste en generar soluciones de negocios que permitan la adaptación a las necesidades de nuestros socios y sus clientes, ofreciendo siempre un valor agregado.

**Nuestra ambición** es realizar el mejor esfuerzo para generar los mejores negocios para nuestros socios y asegurados y lograr alcanzar los resultados esperados por la compañía.

#### 2.4.3 SOBRE EL FACTOR HUMANO Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL

BNP Paribas Cardif México cuentan con 180 empleados contratados de manera directa: 100 en la CDMX y 80 en Monterrey, Nuevo León.

De acuerdo a la titular del área de recursos humanos de esta empresa, el porcentaje de rotación de personal que labora en oficinas de la CDMX fue de 25%

en 2017 y de 27% en 2018. La principal causa de la renuncia voluntaria es la obtención de un mejor puesto de trabajo. La empresa también enfrenta otras situaciones que afectan la intención de permanencia de los colaboradores:

- ✓ Centralización de procesos. La casa matriz regula todos los movimientos, es decir, cualquier decisión tiene que ser informada y aprobada por casa matriz, enfrentando al mismo tiempo ciertas escases de tecnología.
- ✓ Salario: Se han mejorado algunas prestaciones; sin embargo, un estudio de mercado que realizó la empresa refleja que para algunas posiciones su salario está por debajo del mercado.
- ✓ Evaluación de desempeño. Se realiza a través de un cuadro integral de mando anual, donde evalúa el jefe directo y el subdirector o director según sea el caso careciendo de una definición clara de objetivos.

Para profundizar en la problemática de la aseguradora anfitriona, se entrevistó a la responsable del área de recursos humanos, quien explicó que el proceso de reclutamiento inicia con la publicación de la vacante en medios internos y externos, aunque siempre se da prioridad a cubrir vacantes de manera interna (rotación interna). Una vez que se postulan los candidatos, inicia el proceso de selección, haciendo una primera entrevista para evaluar factores predictivos de éxito (motivadores, fortalezas, oportunidades, etc.) del aspirante.

Posteriormente, el aspirante es entrevistado por el jefe de la posición solicitante, quien valida conocimientos generales y experiencia del candidato a partir de la posición a cubrir.

Al culminar este proceso se evalúa el porcentaje de cumplimiento del perfil del candidato contra los requerimientos de la vacante. Si la persona tiene una calificación satisfactoria inicia el proceso de oferta y contratación; en caso contrario, se le hace saber dicha decisión al aspirante.

Para el proceso de oferta y contratación, al candidato le dan la carta oferta donde le indican el salario mensual bruto y las prestaciones a las que tiene

derecho. Si al candidato le parece atractivo y acepta, se procede al proceso de contratación, lo que incluye un estudio socio económico y la firma del contrato laboral.

Lo anterior corresponde al proceso de reclutamiento y selección de manera externa, pero como se ha comentado, la compañía prioriza cubrir vacantes de internamente, en cuyo caso los empleados pueden consultar la bolsa de trabajo vía intranet y postularse. Una vez que llega la postulación al área de recursos humanos, se válida la trayectoria y el nivel de cumplimiento de objetivos mediante opinión del superior inmediato. Con esta información el área de recursos humanos realiza una entrevista y lo canaliza con el jefe responsable de la posición vacante. En caso de que el candidato interno cumpla con el perfil, se define en cuánto tiempo puede cumplir el nuevo rol, así como la nueva oferta. De ser aceptada la propuesta, inicia el proceso de entrega de cargo y traslado de área.

## CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MÉTODO DE TRABAJO

### 3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Cuando se habla de recursos en las organizaciones, se tienen diferentes rubros: materiales, financieros y humanos (Dessler, 2001). Las personas son uno de los recursos más importantes, ya que aportan ventajas competitivas a la empresa, las cuales le permiten diferenciarse de la competencia. Ésta es una razón que hace al factor humano el eje y el corazón del funcionamiento de las organizaciones (Dailey, 2012).

Mediante la gestión de personal, las personas contribuyen al cumplimiento de objetivos de la empresa. Por ello, han cobrado importancia algunas variables como el compromiso personal hacia la organización, los valores, la justicia organizacional, el contrato psicológico y la retención de personal. Todas apuntan a comprender y predecir la conducta humana para lograr el desempeño de lo esperado en la organización (Burgos, 2012).

Cuando un trabajador se incorpora a una organización, existe una serie de obligaciones contraídas legalmente (contrato laboral) y acordadas explícitamente. Sin embargo, también entran en juego las percepciones, expectativas y creencias, realistas o no, acerca de lo que el empleador y empleado aportarán y recibirán (Newstrom, 2011). De esto trata el contrato psicológico.

Esta investigación se hace con personal de una aseguradora especializada en seguros a particulares con operación creciente en México. De acuerdo a información del tablero de control del área de recursos humanos, al cierre de 2017

la rotación de personal fue de 31%. En el 2018 cerró con 18%. En lo que va de 2019 es 2%. En sentido el punto de partida para el presente estudio se conformó con base en lo siguiente.

- ✓ Vislumbra incremento en sus operaciones a partir de 2018 y enfrentan la necesidad de evaluar estrategias de corto y largo plazo para atraer, desarrollar y retener el personal especializado.
- ✓ Requiere fortalecer la retención de su personal, pues existe cierta competencia entre las aseguradoras por atraer el mejor talento ofreciendo un paquete de compensaciones atractivo para los empleados.
- ✓ Si bien la organización anfitriona ha ido incrementando su paquete de compensaciones, en cuanto al salario no son competitivos (de acuerdo al ya referido estudio de mercado realizado por el área de recursos humanos), situación que afecta a la percepción de cumplimiento del contrato psicológico, pues algunos empleados mantienen contacto con colegas que trabajan con la competencia de la aseguradora.
- ✓ Esta empresa ofrece capacitación permanente a sus empleados desde el primer día que ingresan. De acuerdo con información de gastos de capacitación de la compañía, para llegar a analista de seguros senior, la capacitación dura aproximadamente tres años para adquirir las competencias necesarias de este puesto. La inversión de capacitación es alrededor de \$128,000.00 por persona. Si a esto se suma el costo de desvinculación de un colaborador, existen pérdidas monetarias irre recuperables.
- ✓ Una de las premisas de gestión de recursos humanos es que siempre que exista una vacante de nivel avanzado primero se recurre al reclutamiento interno con la respectiva evaluación del talento.
- ✓ Las entrevistas de salida realizadas por el área de recursos humanos, arrojan cierta desigualdad en la forma de evaluar el desempeño: no todas las áreas tienen definido un cuadro integral de mando y, por lo tanto, algunas no cuentan con objetivos definidos y claros para medir el desempeño de cada colaborador.
- ✓ Los colaboradores refieren que la aseguradora ha hecho promesas que no ha cumplido, hay deficiencias en la comunicación y en definir las condiciones de

intercambio para cumplir dichas promesas, todas manifestaciones de que no siempre el intercambio de expectativas en la relación empresa-empleado está presente.

Finalmente, cabe mencionar que el área de recursos humanos de esta empresa se implementó formalmente hace tres años en México. Entonces, al momento en que la aseguradora ha debido enfrentar cierta dificultad para atraer y retener personal especializado, resulta importante conocer, desde la perspectiva del trabajador, los elementos que atraen y favorecen su intención de permanencia en la organización, donde contar con nuevos empleados y retener a los que actualmente están, sustenta el crecimiento del negocio y permite ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

## 3.2 OBJETIVOS

### Objetivo general

Determinar la relación entre las percepciones de justicia organizacional, contrato psicológico e intención de permanencia en empleados de una empresa aseguradora que brinda soluciones de seguros, con ubicación en la CDMX y cobertura a nivel nacional e internacional.

### Objetivos específicos

- Conocer los niveles de percepción de justicia organizacional, cumplimiento del contrato psicológico e intención de permanencia en una empresa aseguradora.
- Formular una propuesta a la aseguradora que ayude a incrementar la intención de permanencia de los empleados, mediante mejora de la justicia organizacional y el cumplimiento del contrato psicológico.

### 3.3 JUSTIFICACIÓN

A partir de la descripción del problema, esta investigación busca entender los factores que incentivan a los colaboradores de la aseguradora a permanecer en su empleo. En esta organización existe la necesidad de contar con políticas de incrementos salariales y procedimientos de atracción, desarrollo y retención de personal. De este modo, el presente estudio pretende ser un aporte en la medida que entregue antecedentes para elaborar una estrategia de retención de personal acorde a las valoraciones y expectativas que tienen los colaboradores sobre la justicia organizacional y contrato psicológico.

El recurso humano se vuelve de gran importancia para las aseguradoras en México, dado que no es un sector plenamente desarrollado ni conocido por la población, por lo tanto, la competencia de las compañías por tener el mejor talento y retenerlo se vuelve importante día a día (Domínguez, 2014)

Una de las condiciones necesarias para alcanzar la eficiencia organizacional es la retención de personal valioso, y en México no se tienen estadísticas precisas sobre la rotación de personal (tanto de la voluntaria como la inducida), a excepción de las estimaciones de la Asociación Mexicana de Directores de Recursos Humanos (AMEDIRH) que señalan que la rotación es común, y hay pocos estudios hechos en México sobre el tema (Littlewood, 2014).

Los resultados que se obtengan de esta investigación pueden ayudar a otras compañías del mismo sector a entender, analizar e implementar estrategias diferentes de retención de personal.

### 3.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

H<sub>1</sub> A mayor justicia organizacional, el personal de la aseguradora percibe menor ruptura del contrato psicológico.

H<sub>2</sub> A mayor justicia organizacional, el personal de la aseguradora percibe menor violación al contrato psicológico.

H<sub>3</sub> La justicia organizacional predice la intención de permanencia en el personal de la aseguradora

H<sub>4</sub> El cumplimiento del contrato psicológico en el trabajo predice la intención de permanencia en el personal de la aseguradora

Figura 3.1 Definiciones conceptual y operacional de las variables en estudio

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL		DEFINICIÓN OPERACIONAL
Justicia Organizacional (Colquitt, 2001)	Percepción de los empleados acerca de la forma justa o injusta como son tratados		Escala Likert desde 1=totalmente en desacuerdo a 5=totalmente de acuerdo
	Justicia distributiva	Percepciones de equidad que tienen los trabajadores en relación a su trabajo, su esfuerzo y la importancia de su contribución	Reactivos 2, 12,17,25 A mayor puntaje se percibe mayor justicia distributiva
	Justicia procedimental	Percepción que se formulan los trabajadores acerca de la equidad en los procesos y procedimientos establecidos para la asignación de recursos, beneficios y decisiones a los trabajadores.	Reactivos 5, 13, 15, 16, 26, 28, 30, 33 A mayor puntaje se percibe mayor justicia procedimental
	Justicia interpersonal	Tratar a un empleado con dignidad, cortesía y respeto por parte de sus superiores.	Reactivos 3,11, 18 y 23 A mayor puntaje se percibe mayor justicia interpersonal
	Justicia informacional	Explicaciones que se dan a los trabajadores cuando se implementa un procedimiento y porqué se distribuyen los resultados.	Reactivos 4,10,19,22 A mayor puntaje se percibe mayor justicia informacional
Contrato psicológico (Morrison y Robinson, 1997)	Vinculación trabajador organización establecida a partir de las buenas relaciones y la satisfacción del empleado en su ámbito socio profesional, fruto del cumplimiento de expectativas y compromisos presentes y futuros de ambas partes.		Escala Likert desde 1=totalmente en desacuerdo a 5=totalmente de acuerdo
	Ruptura del contrato psicológico	El incumplimiento por una de las partes, o la percepción de incumplimiento de una parte sobre la otra, de las condiciones y términos.	Reactivos 6, 9R,20,29 A menor puntaje, menor percepción de ruptura del contrato psicológico
	Violación al contrato psicológico	Cuando una parte fracasa en cumplir con las obligaciones que tiene con la otra parte.	Reactivos 7,8,21,24,31 A menor puntaje, menor percepción de violación de contrato psicológico
Intención de permanencia (Littlewood, 2014)	Voluntad consciente y deliberada por continuar la relación laboral		Reactivos 1,14R, 27R, 32 A mayor puntaje, mayor intención de permanencia

R = Las respuestas al reactivo deben invertirse, puesto que la redacción está en sentido negativo

## 3.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 3.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Como investigación cuantitativa, este estudio ofrece la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos a empresas similares, brindar la posibilidad de réplica y facilitar la comparación entre estudios similares (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Gómez, 2012).

Específicamente y por el nivel de profundidad, se trata de un estudio exploratorio, descriptivo y correlacional. En primer lugar, se elaboró un marco teórico sobre las variables en estudio (justicia organizacional, contrato psicológico e intención de permanencia), con la finalidad de preparar el terreno para la investigación descriptiva, de la cual se obtiene información valiosa para la detección de fortalezas y debilidades de la aseguradora anfitriona. Finalmente, la investigación correlacional queda reflejada en la asociación entre variables, ya sea mediante la correlación o la regresión.

### 3.5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medida que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado (Wigodski, 2010).

Puesto que en México el total de empleados (unidad de análisis) de la aseguradora es de 180, la muestra no probabilística de este estudio se conformó de 100 sujetos (55%), todos los que laboran en las oficinas de la CDMX, quedando fuera del estudio los 80 que están en las oficinas de Monterrey, Nuevo León.

### 3.5.3 RECOLECCIÓN DE DATOS: INSTRUMENTO Y PROCEDIMIENTO

El cuestionario aplicado (anexo 1) se integró a partir de tres autores (Colquitt, 2001; Morrison y Robinson, 1997; Littlewood, 2014). Contiene 33 preguntas de percepción: 20 reactivos para justicia organizacional, 9 para contrato psicológico y 4 para intención de permanencia. Las respuestas están en escala Likert, donde 1=totalmente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=indeciso ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4=de acuerdo y 5=totalmente de acuerdo. Además, en una última sección aparecen ocho factores clasificatorios (sexo, edad, estado civil, nivel de estudios y área de estudios profesionales), y tres referentes al sujeto en la organización: puesto, antigüedad laboral y cambio de posición (rotación interna).

Como puede verse en la figura 3.2, la confiabilidad osciló entre .765 y .867, lo que parece aceptable, según Hernández, et al (2010:302) para un estudio descriptivo y correlacional como el aquí presentado.

Figura 3.2 Confiabilidad del instrumento aplicado (n=100)

Variables	Dimensiones	Alpha de Cronbach	Observaciones
Justicia Organizacional	Justicia distributiva	.862	
	Justicia procedimental	.867	El elemento 30 se elimina porque abarca tanto justicia procedimental como justicia interpersonal
	Justicia interpersonal	.765	Al suprimir el elemento 23 el índice de confiabilidad pasó de .342 a .828
	Justicia informacional	.860	
Contrato psicológico	Ruptura del contrato psicológico	.776	Se eliminó el reactivo 6 por problemas de redacción*
	Violación al contrato psicológico	.806	Se eliminó el reactivo 7 porque no siempre es el mismo (persona o área) quien contrata que el jefe
Intención de permanencia		.749	

\* La redacción de origen era confusa debido a un error de escritura. Dice: "Casi todas las promesas hechas por mi empleados durante la contratación se han mantenido hasta el momento". Debe decir: "Casi todas las promesas hechas por mi empleador durante la contratación, se han mantenido hasta el momento".

---

#### 3.5.4 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados y tomando como guía las hipótesis y la escala de medición (intervalar) utilizada en el cuestionario aplicado, se realizaron las siguientes pruebas estadísticas, utilizando el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 24.

- Caracterización de la muestra: frecuencias de los ocho factores clasificatorios y los tres referentes al sujeto en la organización.
- Estadística descriptiva para determinar los niveles de percepción de la justicia organizacional, el contrato psicológico y la intención de permanencia, como base para detectar oportunidades de mejora y proponer acciones de mantenimiento.
- Coeficiente de correlación de Pearson para analizar la relación entre las variables medidas en nivel de intervalo (escala Likert)
- Regresión lineal para estimar el efecto de la justicia organizacional y el contrato psicológico en el trabajo (variables independientes) sobre la intención de permanencia (variable dependiente).

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Las empresas están experimentando grandes dificultades económicas derivadas de la crisis global. En general tienden a buscar estructuras más planas para organizar el trabajo y surge la necesidad de reforzar la relación empleado-empleador con el fin de aumentar el grado de compromiso de los trabajadores con la organización (Gracia, Peiró y Mañas, 2007).

Esto es, las empresas han de conservar y mejorar sus activos de forma continua, para crear activos intangibles que les ayuden a constituir y mantener ventajas competitivas. Cuando así es el caso, el personal se convierte en capital humano.

Parece clara la importancia que para cualquier compañía tiene su proceso productivo, su capital financiero o su tecnología, aunque es con el equipo humano como los conocimientos y medios materiales se transforman en resultados. Esta es una razón por la que las organizaciones hacen, o deberían hacer, hincapié en motivar y retener a sus talentos (Capelli, 1999).

Según la Agencia Gallup (Adams, 2013), a nivel mundial sólo 13% de los trabajadores se siente comprometido con su trabajo, lo que significa tener pasión por lo que hace, una profunda conexión con el empleador y el impulso de innovar en aras de que la empresa cumpla con su misión. La gran mayoría no está comprometida, o sea, no están contentos, pero sin llegar a lo drástico. Es decir, están fuera de sintonía, son “sonámbulos de oficina” e invierten poca energía en su trabajo.

En este orden de ideas, 12% de sus trabajadores mexicanos se sienten completamente satisfechos con su empleo, 60% desconectados y 28% repudia su trabajo. Los empleados mexicanos renuncian principalmente por la falta de crecimiento dentro de la empresa. Tener un “empleado contento” pareciera resumirse a unos cuantos elementos, como pagar mejor y dar un plan de compensación; sin embargo, hay otras realidades: el dinero no retiene al profesionista y la mayoría de las veces se elige un trabajo porque paga más, no por ser el que “gusta” (Vargas, 2011).

Por lo anterior, la investigación para entender la relación empleado-empendedor debe continuar. Una vertiente es la justicia organizacional y el impacto que genera en los resultados mediante múltiples acciones y prácticas organizacionales que son percibidas por los trabajadores como “justas y equitativas” o “injustas e inequitativas”, ya sea por la asignación de cargas de trabajo, el pago de un salario y prestaciones justas, promociones equitativas para todos, trato digno y justo, por ejemplo. En otras palabras, la percepción de justicia organizacional se verá reflejada en resultados y/o el desempeño lo que incide directamente en la intención de permanencia (Mladinic & Isla, 2002).

En la misma frecuencia está el contrato psicológico, entendido como la interpretación que hace el empleado respecto al cumplimiento, o no, de los términos y condiciones de intercambio con la organización, ya sea mediante las obligaciones que los empleados creen que su organización les debe, o por las obligaciones que los empleadores creen que deben a sus trabajadores (Lemire, 2005).

De aquí que para la construcción del respectivo diagnóstico comprometido en los objetivos de este trabajo de investigación, se consideró la percepción de los trabajadores en cuanto a la justicia organizacional y el cumplimiento del contrato psicológico, con la finalidad de generar una propuesta para disminuir la rotación a partir de elevar la intención de permanencia.

## 4.1 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

Los 100 participantes en este estudio son empleados que laboraron durante el último trimestre de 2018 en las oficinas centrales de la CDMX de una aseguradora. Como se aprecia en la figura 4.1, 54% eran mujeres y 46% hombres. 57% tenía entre 20 y 30 años de edad, 36% entre 31 y 40 años, y sólo 7% entre 41 y 50 años. Por nivel de estudios, sólo 3 personas tienen carrera trunca, mientras que 87% cuenta con licenciatura, aunque apenas 10% con posgrado.

Figura 4.1 Caracterización de la muestra (n=100)

Factor	Categoría	Frecuencia %	
Factores sociodemográficos	Sexo	Mujeres	54
		Hombres	46
	Edad	Entre 20 y 30 años	57
		Entre 31 y 40 años	36
		Entre 41 y 50 años	7
	Nivel máx. de estudios	Carrera trunca	3
		Licenciatura	87
		Posgrado	10
	Edo. Civil	Soltero	52
		Casado	36
Divorciado		7	
Otro		5	
Factores organizacionales	Puesto actual	Analista	29
		Analista Sr	29
		Coordinador	31
		Jefe	5
		Gerente	6
	Antigüedad en la organización	Menos de 1 año	10
		Entre 1 y 5 años	69
		Entre 6 y 10 años	19
Entre 11 y 15 años		2	

Cambio de posición	Si	44
	No	56

En cuanto a los factores organizacionales, 29% ocupa el puesto de analista, 29% de analista senior, 31% está como coordinador, 5% como jefe y 5% como gerentes. La diferencia entre analista y analista senior es \_\_\_\_\_; así también un coordinador se diferencia de un jefe por \_\_\_\_\_

El 10% de los participantes en el estudio, tienen una antigüedad en la organización menos de un año, lo que refleja poca contratación reciente. En este período el contrato psicológico toma fuerza, debido al papel determinante que tienen los procesos de selección y reclutamiento (Lemire, 2005). El 69% oscila entre uno y cinco años, 19% entre seis y 10 años y apenas 2% tiene entre 11 y 15 años. De acuerdo a Mladinic & Isla (2002), el colaborador está constantemente evaluando la justicia organizacional, la cual toma mayor importancia a lo largo del tiempo debido a los posibles efectos que produce comparar el comportamiento de los trabajadores.

El 44% del personal que respondió haber vivido un cambio de puesto, lo hizo durante el segundo y el tercer año de antigüedad en la empresa, lo que confirma la política de rotación interna y la capacitación permanente. Sin embargo, sigue latente que sólo 21% permanece más de seis años en esta organización. De aquí la inquietud por identificar el vacío de información acerca de la percepción sobre la justicia organizacional, el cumplimiento del contrato psicológico y, por ende, su relación con la intención de permanencia.

#### 4.2 RELACIÓN ENTRE JUSTICIA ORGANIZACIONAL, CONTRATO PSICOLÓGICO E INTENCIÓN DE PERMANENCIA

El contrato psicológico es un modelo mental que permite al trabajador enmarcar aspectos relacionados con su ambiente organizacional, tales como las promesas realizadas, las condiciones del empleo y la confianza establecida entre

las partes (Rousseau, 1995). El contrato psicológico supone la clave de la relación que el trabajador mantiene con la empresa, ya que se basa en sus percepciones como consecuencia de su cotidianidad en el trabajo, concretamente con el grado y cumplimiento de las promesas realizadas por parte de la organización (Rousseau y Parks, 1993).

En contra parte, la ruptura del contrato psicológico afecta la pérdida de creencias en las buenas intenciones de la organización y, por tanto, trastoca la relación de confianza trabajador-empresa. En este sentido, la creencia de un trabajador sobre el grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar, es esencial en el fortalecimiento de la intención de permanencia de los colaboradores (Topa, Palací y Morales, 2004).

Al respecto, y como puede verse en la figura 4.2, en este estudio se detectaron correlaciones negativas entre la justicia organizacional y la ruptura y violación al contrato psicológico (hipótesis 1 y 2). En otras palabras, en la medida en que el personal percibe un trato justo, la probabilidad de que exista ruptura o violación al contrato psicológico es menor.

Figura 4.2 Correlaciones entre las variables en estudio (n=100)

VARIABLES	Media	DE	Justicia distributiva	Justicia procedimental	Justicia interpersonal	Justicia informacional	Ruptura del contrato psicológico	Violación al contrato psicológico	Intención de permanencia
Justicia distributiva	4.33	.67	1	.294**	.339**	.123	-.120	-.376**	.334**
Justicia Procedimental	3.49	.78		1	.772**	.823**	-.432**	-.677**	.721**
Justicia interpersonal	3.28	.37			1	.689**	-.212*	-.660**	.615**
Justicia informacional	3.09	.96				1	-.322**	-.555**	.575**
Ruptura del contrato psicológico	2.51	.77					1	.425**	-.401**
Violación al contrato psicológico	1.93	.79						1	-.696**
Intención de permanencia	3.40	.87							1

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

A partir de lo anterior, puede decirse que la debilidad de justicia procedimental y justicia informacional acentúa la ruptura del contrato psicológico. O bien, cuando el personal percibe una falta de equidad en los procesos y procedimientos establecidos para asignación de recursos y beneficios, o cuando no recibe una explicación clara sobre la implementación de algún proceso, se detona un incumplimiento de parte de la organización en cuanto a ciertas condiciones y términos implícitos en la relación de trabajo.

En la violación del contrato psicológico también interviene la justicia interpersonal, además de las ya referidas justicia procedimental y justicia informacional. Esto es, cuando el personal detecta manifestaciones de un trato poco digno, descortés y sin respeto por parte de sus superiores, se alimenta el incumplimiento de las obligaciones que el empleador tiene con el empleado.

Además de lo anterior, y también congruente con lo esperado, la intención de permanencia se nutre de la justicia distributiva, la justicia procedimental, la justicia interpersonal (específicamente en cuanto a la relación con el superior inmediato), así como la justicia informacional. En otras palabras, mientras mayor equidad perciba el personal en cuanto a los procesos y procedimientos establecidos para la asignación de recursos y beneficios, más trato digno, cortés y respetuoso, o bien, esté siempre informado sobre la implementación de procedimientos y la manera en que éstos contribuyen a los resultados individuales y organizacionales, el factor humano podría acrecentar su intención de permanencia, entendida, según Littlewood (2014), como la voluntad consciente y deliberada para continuar la relación laboral.

En el mismo orden de ideas y puesto que las expectativas construidas durante el proceso de reclutamiento y selección son el punto de referencia con el que los trabajadores comparan resultados (Rousseau, 1995), ante el

incumplimiento del contrato psicológico su intención de permanencia se verá quebrantada. Al respecto, en este estudio se obtuvo que la ruptura y la violación al contrato psicológico correlacionan negativamente con la intención de permanencia, es decir, el incumplimiento por una de las partes, o la mera percepción de dicho incumplimiento de condiciones y términos, es un caldo de cultivo para debilitar la intención de permanencia.

### 4.3 PREDICTORES DE LA INTENCIÓN DE PERMANENCIA

Por definición, los fenómenos, hechos y procesos sociales son complejos y deben ser explicados en la medida de lo posible por la serie de variables que, directa e indirectamente, participan en su concreción (Valderrey, 2010). En este sentido, se presentan los resultados del análisis de regresión lineal múltiple en dos partes. Primero, la intención de permanencia (variable dependiente) y las cuatro dimensiones de la justicia organizacional (justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informacional) como variables independientes (figura 4.3, hipótesis 3). Segunda, la intención de permanencia (variable dependiente) y las dos dimensiones del contrato psicológico (ruptura y violación) como variables independientes o predictoras (figura 4.4, hipótesis 4).

Figura 4.3 Análisis de regresión lineal múltiple para las dimensiones de justicia organizacional como predictores de la intención de permanencia (n=100).

Variables predictoras	Coeficientes no estandarizados*		$\beta$	$t$	Sig	Estadísticas de colinealidad	
	$B$	de				Tolerancia	VIF
Justicia distributiva	.167	.097	.128	1.729	.087	.869	1.151
Justicia procedimental	.739	.147	.657	5.039	.000	.279	3.585
Justicia interpersonal	.384	.226	.164	1.704	.092	.511	1.959
Justicia	-.086	.123	-.095	-.704	.483	.262	3.816

informativa							
-------------	--	--	--	--	--	--	--

(\*) Se toman coeficientes no estandarizados porque ambas variables se midieron en escala intervalar.

En cuanto al carácter e intensidad de la relación entre variables, el coeficiente de correlación múltiple o coeficiente de determinación ( $R^2=.549$ ), indica que 54.9% de la variabilidad de la intención de permanencia tiene como predictor al conjunto de los cuatro tipos de justicia organizacional, en donde las estadísticas de colinealidad permiten afirmar que se cumple la hipótesis de independencia, es decir, no existe multicolinealidad (diferentes variables explican lo mismo de la variable dependiente), pues los factores de inflación de la varianza (VIF) son menores a 10 y la tolerancia mayor a .10. Por ejemplo, la tolerancia de justicia distributiva (.869) comparte apenas 13% de su varianza con el resto de las otras variables independientes, lo que significa que no estamos midiendo lo mismo dos veces con distintas variables.

De acuerdo a los parámetros de la ecuación de predicción, utilizando el criterio de mínimos cuadrados (minimizar la suma de los cuadrados de los residuos para que la recta de regresión se acerque a la nube de puntos observados), el coeficiente de regresión B indica que la intención de permanencia aumentará en .7 unidades por cada unidad que aumente la justicia procedimental (predictora), lo cual se comprueba con  $t=5.039$ , sig .000, aunque dicho impacto no se da con justicia distributiva, justicia interpersonal ni justicia informativa.

Por su parte, el análisis de varianza (ANOVA) admite valorar hasta qué punto es adecuado el modelo de regresión lineal para estimar los valores de intención de permanencia (la variable dependiente). En este caso, con  $F=28.962$  (sig .000), puede considerarse que los resultados obtenidos en la muestra son generalizables a la población.

En resumen y según estos resultados, el modelo de regresión se ajusta a los datos, dado que los coeficientes de regresión son significativamente distintos de

cero (valores  $t$ ); así también el estadístico F indica que efectivamente la regresión es significativa. Mediante los coeficientes estandarizados se pudo confirmar la importancia relativa de la justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional, en su conjunto, como predictores de la intención de permanencia dentro de la ecuación de regresión positiva. Específicamente, la justicia procedimental es la que más y mejor predice la intención de permanencia del personal de la aseguradora, al considerar al mismo tiempo las justicias procedimental, interpersonal e informacional.

Figura 4.4 Análisis de regresión lineal múltiple para las dimensiones de contrato psicológico como predictores de la intención de permanencia (n=100).

Variables predictoras	Coeficientes no estandarizados*		$\beta$	$t$	Sig	Estadísticas de colinealidad	
	B	de				Tolerancia	VIF
Ruptura del contrato psicológico	-.146	.090	-.128	-1.611	.110	.819	1.221
Violación al contrato psicológico	-.710	.088	-.641	-8.059	.000	.819	1.221

(\*) Se toman coeficientes no estandarizados porque ambas variables se midieron en escala intervalar.

En este caso, el carácter e intensidad de la relación entre variables, el coeficiente de correlación múltiple o coeficiente de determinación ( $R^2=.497$ ), indica que casi 50.0% de la variabilidad de la intención de permanencia tiene como predictor al contrato psicológico, integrado por la ruptura y violación, siendo claro que ambas dimensiones no miden lo mismo, pues con las estadísticas de colinealidad se cumple la hipótesis de independencia, es decir, no existe multicolinealidad (diferentes variables explican lo mismo de la variable dependiente): los factores de inflación de la varianza (VIF) son menores a 10 y la tolerancia mayor a .10.

Utilizando el criterio de mínimos cuadrados (minimizar la suma de los cuadrados de los residuos para que la recta de regresión se acerque a la nube de puntos

observados), los parámetros de la ecuación de predicción, específicamente el coeficiente de regresión B indica que la intención de permanencia disminuirá en .710 unidades por cada unidad que aumente la violación del contrato psicológico (predictora), lo cual se comprueba con  $t=-8.059$ , sig .000, lo cual no sucede con la ruptura del contrato psicológico.

Como ya se dijo, el análisis de varianza (ANOVA) admite valorar hasta qué punto es adecuado el modelo de regresión lineal para estimar los valores de intención de permanencia (la variable dependiente). En el caso del contrato psicológico, con  $F=47.978.962$  (sig .000), puede considerarse que los resultados obtenidos en la muestra son generalizables a la población.

En esencia, este modelo también se ajusta a los datos, dado que los coeficientes de regresión son significativamente distintos de cero (valores  $t$ ). Mediante los coeficientes estandarizados también se pudo confirmar la importancia relativa y en conjunto de la ruptura y la violación del contrato psicológico como predictores de la intención de permanencia. Específicamente, la violación al contrato psicológico es la que más y mejor pronostica la intención de permanencia del personal, considerando al mismo tiempo la ruptura de este vínculo subjetivo empleado-empendedor.

#### 4.3 DIAGNÓSTICO DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL, CONTRATO PSICOLÓGICO E INTENCIÓN DE PERMANENCIA

El alcance descriptivo de este estudio tiene como finalidad, de acuerdo a Hernández *et al* (2010:80), recoger información de manera independiente sobre las tres variables en estudio. En este caso se trata de la justicia organizacional, el contrato psicológico y la intención de permanencia, de acuerdo a la percepción de 100 participantes que laboran en una aseguradora (organización anfitriona). El valor de ello radica en describir las tendencias de este grupo para detectar oportunidades de mejora (debilidades), o bien, proponer acciones de mantenimiento (fortalezas).

De acuerdo a la figura 4.5, la justicia distributiva alcanza un puntaje aceptable, mientras que las otras tres (procedimental, interpersonal e informacional) presentan oportunidades de mejora. Por otra parte, se percibe menor violación que ruptura del contrato psicológico. Como era de esperarse, según la problemática descrita sobre la aseguradora anfitriona, es necesario generar acciones y políticas para reforzar la intención de permanencia en personal con capacidades tan específicas como las requeridas para la operación diaria de una aseguradora especializada en seguros personalizados.

Figura 4.5 Descriptivos de las variables en estudio (n=100)

Variables	Dimensiones	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Justicia organizacional	Justicia distributiva	2.25	5.00	4.33	.67
	Justicia procedimental	2.14	5.00	3.49	.78
	Justicia Interpersonal	2.50	3.75	3.28	.37
	Justicia informacional	1.50	5.00	3.09	.96
Contrato psicológico	Ruptura del contrato psicológico	1.00	4.33	2.51	.77
	Violación al contrato psicológico	1.00	3.75	1.93	.79
Intención de permanencia		1.25	5.00	3.40	.87

---

#### 4.3.1 NIVEL DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

El impacto que provocan múltiples acciones y prácticas organizacionales percibidas como “justas y equitativas” o “injustas e inequitativas” determinan el

nivel de justicia organizacional percibida, lo cual se refleja en el desempeño del personal y de la organización (Mladinic & Isla, 2002).

La justicia organizacional toma mayor importancia por los posibles efectos que produce en el comportamiento de los trabajadores. De acuerdo con Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007), la justicia organizacional tiene el potencial para crear grandes beneficios para las organizaciones y los trabajadores; por ejemplo, mayor confianza y mayor intención de permanencia, mejora en el desempeño laboral, mejora en la satisfacción del cliente y reducción de conflictos.

En cuanto a la justicia distributiva (figura 4.6), los resultados reflejan equidad entre la contribución del personal y los resultados alcanzados por el esfuerzo, así como entre la importancia que se le da a su trabajo y la recompensa recibida.

Figura 4.6 Frecuencias de los reactivos de justicia distributiva (n=100)

Reactivo	Media	DE	PORCENTAJE				
			1	2	3	4	5
2.Resultados alcanzados y esfuerzo	4.19	.86		6.0	11.0	41.0	42.0
12.Resultados alcanzados e importancia del trabajo	4.44	.83		6.0	4.0	30.0	60.0
17.Resultados alcanzados y contribución a la empresa	4.25	.72		3.0	7.0	52.0	38.0
25.Resultados y justificación del desempeño	4.45	.76		3.0	7.0	32.0	58.0

1=totalmente en desacuerdo; 2=en desacuerdo; 3=indeciso;4=de acuerdo; 5=totalmente de acuerdo

A diferencia de lo anterior, cuando se trata de la percepción que se formulan los trabajadores sobre la equidad en los procesos y procedimientos establecidos para la asignación de recursos, beneficios y decisiones (justicia procedimental), las oportunidades son diversas y van desde mejorar los logros que el personal pueda tener por la aplicación consistente de reglas y procedimientos, dar oportunidad de expresar puntos de vista durante la aplicación de reglas y procedimientos, hasta la presencia de valores éticos y morales en dicha aplicación.

Figura 4.7 Frecuencias de los reactivos de justicia procedimental (n=100)

Reactivo	Media	DE	PORCENTAJE				
			1	2	3	4	5
5.Opinión durante la aplicación de reglas y procedimientos	3.35	1.29	10.0	23.0	8.0	40.0	19.0
13.Influencia sobre logros por la aplicación de reglas y procedimientos	3.27	1.15	5.0	25.0	24.0	30.0	16.0
15.Aplicación consistente de normas y procedimientos	3.46	.95	1.0	19.0	24.0	45.0	11.0
16.Normas y procedimientos fundamentados en valores éticos y morales	3.79	.83		4.0	35.0	39.0	22.0
26.Normas y procedimientos justos	3.54	1.08	3.0	14.0	32.0	28.0	23.0
28.Normas y procedimientos basados en información correcta	3.53	.91		14.0	34.0	37.0	15.0
33.Apelación de resultados obtenidos mediante aplicación de normas y procedimientos	3.47	.97	3.0	14.0	28.0	43.0	12.0

1=totalmente en desacuerdo; 2=en desacuerdo; 3=indeciso;4=de acuerdo; 5=totalmente de acuerdo

La comunicación franca durante el proceso de implementación de procedimientos y la ausencia de comentarios inadecuados son acciones que deben evitarse para fortalecer la justicia interpersonal. Lo obtenido en este estudio (figura 4.8) hace manifiesta la cortesía, trato digno y con respeto del superior inmediato. La trascendencia de ello está, según De Boer, Bakker, Syroit y Shaufeli (2002), en que cuando los trabajadores perciben que son tratados justamente se producen actitudes positivas hacia el trabajo, hacia los superiores y hacia la propia organización. De lo contrario, cuando el trabajador percibe que recibe un trato injusto se generarán tensiones, desmotivación e, incluso, insatisfacción laboral.

Figura 4.8 Frecuencias de los reactivos de justicia interpersonal (n=100)

Reactivo	Media	DE	PORCENTAJE				
			1	2	3	4	5
3. Cortesía del jefe	4.28	.68		4.0	1.0	58.0	37.0
11.Trato digno del jefe	4.43	.51			1.0	55.0	44.0
18.Trato con respeto del jefe	4.10	.51			1.0	57.0	42.0

1=totalmente en desacuerdo; 2=en desacuerdo; 3=indeciso;4=de acuerdo; 5=totalmente de acuerdo

En cuanto a la justicia informacional (figura 4.9), los colaboradores perciben que no se da una explicación clara, razonable, oportuna y pertinente en cuanto a implementación y/o operación de los procedimientos, lo que perciben como ausencia de canales para emitir sus opiniones, sugerencia y aportaciones. Si bien el jefe establece buenas relaciones con sus subordinados y son empáticos con sus necesidades y preocupaciones (justicia interpersonal), parece que no siempre son tomados en cuenta para la generación de mejoras en los procedimientos, lo cual pudiera deberse a que éstos son recibidos de la casa matriz y no siempre tropicalizados a las necesidades propias de los productos específicos que se ofrecen en México.

Figura 4.9 Frecuencias de los reactivos de justicia informacional (n=100)

Reactivos	Media	DE	PORCENTAJE				
			1	2	3	4	5
4. Explicación claridad de los procedimientos	3.17	1.23	9.0	19.0	10.0	40.0	12.0
10. Explicaciones razonables de los procedimientos	3.23	1.10	7.0	19.0	30.0	32.0	12.0
19.Comunicación oportuna de la	2.08	1.07	1.0	41.0	17.0	31.0	10.0

implementación de procedimientos							
22.Comunicación pertinente a las necesidades específicas de los procedimientos	2.89	1.14	13.0	24.0	32.0	23.0	8.0

1=totalmente en desacuerdo; 2=en desacuerdo; 3=indeciso;4=de acuerdo; 5=totalmente de acuerdo

### 4.3.2 PERCEPCIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

La empresa, mediante su autopromoción en la sociedad, podrá recibir más candidatos y mejor preparados. El proceso de selección sirve para sentar las bases formales de la relación, lo que se conoce como el contrato formal propiamente dicho, en el que ambas partes acuerdan aspectos como el salario, los términos y condiciones del contrato, horarios, responsabilidades y obligaciones (Tarazona, 2005).

Por su parte, el contrato psicológico es la interpretación que hace el empleado en cuanto al cumplimiento, o no, de sus expectativas a partir del cumplimiento de las obligaciones del empleador (Morrison y Robinson, 1997). Si bien tiene el potencial para crear grandes beneficios para ambas partes (por ejemplo mayor confianza y compromiso organizacional, mejora del desempeño laboral, mejora en la satisfacción del cliente y reducción de conflictos), también está cargado de subjetividad (Bowen y Gilliland, 2007).

En la figura 4.10 se reporta que para 33% de los sujetos en estudio la ruptura de contrato psicológico está dada por el incumplimiento de algunas promesas por parte del empleador, mientras que 32% no siempre ha recibido lo prometido a cambio de su aportación. En esencia, 40% declara que el empleador algunas veces ha incumplido con sus promesas, a pesar de que ellos sí han cumplido con su parte del trato.

Figura 4.10 Frecuencias de los reactivos de ruptura del contrato psicológico (n=100)

Reactivo	Media	DE	PORCENTAJE				
			1	2	3	4	5

9R.Promesas del empleador cumplidas	2.36	1.0	17.0	50.0	14.0	18.0	1.0
20.Recompensa por aportes personales	2.55	1.14	24.0	24.0	26.0	25.0	1.0
29.Incumplimiento del empleador y cumplimiento del empleado	2.62	1.19	15.0	45.0	10.0	23.0	7.0

1=totalmente en desacuerdo; 2=en desacuerdo; 3=indeciso;4=de acuerdo; 5=totalmente de acuerdo. A menor puntaje menor ruptura del contrato psicológico

Cuando una parte fracasa en cumplir con las obligaciones que tiene con la otra parte (violación al contrato psicológico), se pone en riesgo la relación de confianza entre el individuo y la organización y se perturba el entorno laboral (Tarazona, 2005). Al respecto (figura 4.11), 20% de los empleados de la aseguradora anfitriona perciben cierta frustración por la forma en que son tratados por la empresa, aunque sólo unos pocos llegan a la ira, o se sienten traicionados.

Figura 4.11 Frecuencias de los reactivos de violación al contrato psicológico (n=100)

Reactivo	Media	DE	PORCENTAJE				
			1	2	3	4	5
8.Frustración por el trato de la empresa	2.17	1.22	38.0	33.0	6.0	20.0	3.0
21.Ira hacia la empresa	1.80	.85	43.0	39.0	13.0	5.0	
24.Traicionado por la empresa	1.78	.89	44.0	41.0	10.0	3.0	2.0
31.Violación del contrato por parte de la empresa	1.96	.95	35.0	44.0	13.0	6.0	2.0

1=totalmente en desacuerdo; 2=en desacuerdo; 3=indeciso;4=de acuerdo; 5=totalmente de acuerdo. A menor puntaje menor violación al contrato psicológico

### 4.3.3 DIAGNÓSTICO DE LA INTENCIÓN DE PERMANENCIA

Esos lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, o bien, al disfrutar de su estadía en la organización, se traduce en intención de permanencia (Arias, 2001).

Al respecto, este diagnóstico respecto a la intención de permanencia (figura 4.12) detecta serias oportunidades de mejoría. Específicamente, 30% del personal no tiene planes claros de permanecer a largo plazo en la empresa y 27% no puede definir si les gustaría continuar en ese trabajo. Apenas 21% afirma que no abandonaría la organización de manera voluntaria.

Figura 4.12 Frecuencias de los reactivos de violación al contrato psicológico (n=100)

Reactivo	Media	DE	PORCENTAJE				
			1	2	3	4	5
1. Planes de permanencia a largo plazo	3.46	1.02	4.0	13.0	30.0	39.0	14.0
14R. Dejar la organización por gusto	3.64	1.20	5.0	13.0	27.0	23.0	32.0
27R. Planes de abandono al corto plazo	3.61	1.23	8.0	6.0	37.0	15.0	34.0
32. No abandonar la organización voluntariamente	2.89	1.15	14.0	18.0	45.0	11.0	12.0

1=totalmente en desacuerdo; 2=en desacuerdo; 3=indeciso; 4=de acuerdo; 5=totalmente de acuerdo. A mayor puntaje, mayor intención de permanencia

#### 4.4. OPORTUNIDADES DE MEJORA Y ACCIONES DE FORTALECIMIENTO

A partir de los resultados anteriores, puede decirse que la justicia procedimental y la violación al contrato psicológico son los mejores predictores de la intención de permanencia. Sin embargo, se construye una matriz de oportunidades de mejora y acciones de mantenimiento (figura 4.13), con la finalidad de enriquecer el detalle de la propuesta.

Figura 4.13 Matriz de oportunidades de mejora y acciones de mantenimiento

VARIABLES	Oportunidades de mejora (debilidades)	Acciones de mantenimiento (fortalezas)
Justicia distributiva		Equidad entre contribución personal y resultados alcanzados Equidad entre esfuerzo y recompensa
Justicia procedimental	mejorar los logros que el personal pueda tener por la aplicación consistente de reglas y procedimientos dar oportunidad de expresar puntos de vista durante la aplicación de reglas y procedimientos, Evidenciar la justicia y los valores éticos y morales en la aplicación de reglas y procedimientos	
Justicia interpersonal		Cortesía, trato digno y con respeto por parte del superior inmediato
Justicia informacional	Falta de explicación clara, razonable, oportuna y pertinente en cuanto a implementación y/o operación de los procedimientos Ausencia de canales para emisión de opiniones, sugerencia y aportaciones	
Ruptura del contrato psicológico	El personal (32%) no siempre recibe lo prometido a cambio de su aportación. El empleador algunas veces ha incumplido con sus promesas, a pesar de que ellos (40%) sí han cumplido con su parte del trato.	
Violación al contrato psicológico	Algunos (20%) perciben cierta frustración por la forma en que son tratados por la empresa, sin llegar a la ira o a sentirse traicionados	
Intención de permanencia	30% del personal no tiene planes claros de permanecer a largo plazo en la empresa y 27% no puede definir si les gustaría continuar en ese trabajo. Apenas 21% afirma que no abandonaría la organización de manera voluntaria.	

## CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORAS

Lo que llevó a realizar esta investigación es que en la actualidad la aseguradora anfitriona requiere fortalecer la retención de su personal, ya que existe cierta competencia entre aseguradoras en México por atraer el mejor talento, ofreciendo un salario más competitivo, o bien, un paquete de compensaciones robusto (por ejemplo, prestaciones adicionales a los de ley, viernes corto, home office, entre otros).

De manera general, se recomienda, por un lado, enfocarse a la no violación del contrato psicológico, es decir al cumplimiento con las obligaciones previamente definidas que tiene con sus colaboradores, ya que cuando el trabajador percibe que su contrato psicológico se ha violado, siente frustración y enojo (Anderson, 1996). Por el otro, a la justicia procedimental, es decir, a la percepción de los individuos de las posibilidades que tiene de influir sobre los procedimientos que los afectan o existe un compromiso con criterios justos como consistencia, carencia de sesgos, precisión y ética (Leventhal, 1976).

### 5.1 PROPUESTAS DE MEJORA

A partir de la síntesis de los resultados descriptivos, presentada en la matriz de oportunidades de mejora (debilidades) y acciones de mantenimiento (fortalezas), a continuación se presentan estrategias para acompañar la justicia procedimental y

justicia informacional, ambas altamente correlacionadas (.823,  $p < .01$ ), es decir, que al mejorar una, mejora la otra. Dichas propuestas son las siguientes:

1. Fortalecer la comunicación entre la aseguradora anfitriona y sus empleados, donde se debe definir qué, cómo y para qué se quiere comunicar. Siguiendo esta línea se propone implementar la estrategia de acompañamiento, la cual consiste en programar acciones individualizadas y personalizadas en las que un experto apoya el tránsito de una situación a otra; aclara las dudas que surgen y disipa incertidumbres, de forma que se puedan tomar decisiones personales con conocimiento de causa y total confianza (Elías y Mascaray, 1998)

2. Diseñar la estrategia de acompañamiento, la cual se propone que se guie con los siguientes pasos (Elías y Mascaray, 1998):

- Planificación de la acción. Es centrarse en la elaboración de un plan general de actuación en el que se indicarán los pasos que habrá a seguir.
- Diseñar logística. Diseñar la logística de la operación, indicando las rutas y las secuencias, así como los medios materiales, técnicos y humanos.
- Apoyo al acompañamiento. Con el objetivo de reforzar y anclar el efecto que se espera conseguir con la acción de acompañamiento, es aconsejable organizar una acción complementaria, basada en una acción personal de los mandos con sus colaboradores. El objetivo de esta acción es aclarar dudas sobre aspectos generales; pero sobre todo, transmitir confianza.
- Información permanente. Pasó final de la estrategia de acompañamiento en donde se organiza la forma de informar permanentemente, que debe funcionar mientras queden dudas por aclarar. Su objetivo, además de atender a aquellos trabajadores que por diversos motivos no pudieron acudir a la consulta en la fecha programada, y aclarar dudas de última hora, es, sobre todo, dejar constancia de que la información por parte de la aseguradora anfitriona es total y que el acompañamiento llega hasta el final; es decir, no se abandona al trabajador en ningún momento, hasta dar toda claridad y haber disipado todas las dudas y la confianza de poder tomar su decisión final con conocimiento de causa.

A pesar de que se establezcan contratos formales, las relaciones laborales no se llegan a delimitar completamente, puesto que también influyen las expectativas de las partes, las cuales no se pueden recoger formalmente y son diferentes en cada caso (Gracia, Peiró y Mañas, 2007). En este sentido, y toda vez que se reporta una relación moderada entre la ruptura y la violación al contrato psicológico ( $r=.425$ ,  $p<.01$ ), las propuestas construidas a partir de a las tres fases del contrato psicológico, son:

1. **Comunicación:** Es un elemento facilitador de la integración del personal en el proyecto de empresa y de su participación en la concepción, diseño y desarrollo de la visión compartida. Como se ha planteado anteriormente el contrato psicológico comienza a formarse desde el proceso de selección. Debido a esto, se recomienda a la aseguradora anfitriona definir y comunicar de forma clara las condiciones y funciones propias de cada puesto de trabajo, con el fin de que las expectativas de los aspirantes coincidan con lo ofertado por la organización (Elias y Mascaray, 1998) 2. **Compromiso:** Los contratos psicológicos motivan a las personas para que cumplan sus compromisos porque se basan en el intercambio de promesas en las cuales el individuo ha participado y escogido libremente. Lo que se sugiere en este punto a la aseguradora anfitriona es: mantener a los colaboradores en constante entrenamiento, instaurar programas de reconocimientos individual y otorgar premios, diseñar estrategias para hacer de la aseguradora anfitriona un lugar que los colaboradores tengan la intención de permanecer durante el tiempo que sea necesario y así poder proyectarse en un futuro (Covey, 2008) 3. **Confianza:** Esta se logra a través del líder ya que ayuda a desarrollar la construcción de relaciones interpersonales dentro de la aseguradora, proporciona toda información que pueda afectar a los empleados es una manera de construir relaciones de confianza, escuchar con respeto y atención, actuar con integridad y cumplir compromisos y confrontar las cuestiones difíciles de una manera oportuna, es por ello que también se recomienda a capacitar a los líderes en el desarrollo de habilidades de dirigir y desarrollar a otros (Covey, 2008).

3. **Confianza:** Esta se logra a través del líder ya que ayuda a desarrollar la construcción de relaciones interpersonales dentro de la aseguradora, proporciona toda información que pueda afectar a los empleados es una manera de construir relaciones de confianza, escuchar con respeto y atención, actuar con integridad y cumplir compromisos y confrontar las cuestiones difíciles de una manera oportuna, es por ello que también se recomienda a capacitar a los líderes en el desarrollo de habilidades de dirigir y desarrollar a otros (Covey, 2008).

Con relación a lo anterior, se considera crucial el proceso de reclutamiento y selección del personal, ya que en él se tiene el primer contacto con los colaboradores y es precisamente en esa etapa donde se comienzan a crear las expectativas respecto de la organización. Por ello, tanto en esa fase, como de forma posterior, se debe evitar hacer promesas u ofrecer beneficios que la empresa no esté dispuesta o no pueda cumplir. La aseguradora tiene que entender qué es lo que actualmente no se ha cumplido y por qué no se ha cumplido, con la finalidad de ver si fue por omisión o bien se hicieron promesas que la aseguradora hoy en día no tiene la capacidad para cumplirlas, y dejar claro estos puntos a las personas que tienen estas expectativas. Por otro lado, antes de generar una promesa o una expectativa es revisar con los directores de la aseguradora y administración recursos humanos, si se puede cumplir y bajo qué condiciones para dárselo a conocer al empleado, y así garantizar el cumplimiento.

Ahora bien, para lograr mejorar la intención de permanencia se recomienda hacerlo a través el personal que tiene más antigüedad en la organización y cada que exista una renuncia aplicar entrevistas profundas de salida para documentar los factores que no se están cumpliendo por parte de la aseguradora anfitriona y poder prevenir a futuro para que no se vuelvan a repetir.

También medir el potencial de motivación anual de los empleados con foco en los cargos críticos y la aplicación de la encuesta de clima ayudará a que la aseguradora logre entender las expectativas de los colaboradores que tienen con respecto a la empresa y detectar las oportunidades para generar estrategias que ayude a la aseguradora ser más competitivos.

Por otro lado, las acciones para que el personal deje de lado la indecisión en cuanto a la permanencia en la empresa, se sugiere lo siguiente:

1. **Fortalecer la confianza**, en la actualidad la confianza organizacional se ha mostrado como una variable importante para las organizaciones y sus procesos, ya que las organizaciones que tienen en cuenta esta variable son más competitivas, según un informe realizado por Legal Research Network (2016). Para el caso de este TTG adquiere especial importancia la relación que puede existir entre la confianza y la dinámica de las organizaciones, en este sentido Gilbert (1998, citado por Salinas, 2012), define que la confianza organizacional es un sentimiento de confianza y apoyo en un empleado, es la creencia de que este empleado es honrado y cumple con los compromisos de la organización.
2. **Interés de la aseguradora por sus empleados.** De acuerdo con las investigaciones de Eisenberger (et. al, 1986), si las personas perciben en la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización cuando al desempeño y permanencia.
3. **Recompensas.** Es posible pensar que, si las personas esperan ascensos o incrementos de su remuneración a cambio de su esfuerzo y se alinean con la organización, la intención de permanencia se afianza más a lo largo del tiempo.

## 5.2 ACCIONES DE MANTENIMIENTO

¿Qué hacer para mantener en alto la justicia distributiva y la justicia interpersonal?

1. Comunicación. Establecer canales claros de comunicación entre la aseguradora y el empleado para poder resolver inquietudes, dudas, resolución de conflictos, etc. El hecho de que la comunicación sea amplia y sin

inhibiciones, permite que los gerentes puedan tomar buenas y sopesadas decisiones; los empleados puedan desarrollar el empoderamiento y los clientes, son los más beneficiados. El empleado acepta lo que dice su superior debido al principio de autoridad, pero esto va contra sus principios de identidad.

2. Generar confianza. Se ha hablado en propuestas anteriores de empezar a trabajar en esta parte. La confianza en las organizaciones recae en la dirección de los trabajadores, aspecto importante para que las organizaciones funcionen, en particular, la confianza podría favorecer el éxito de las empresas globales (Kelly 1999, citado por Sievers 2012). La confianza es esencial en la comunicación (figura 4.14). Una empresa en donde no exista confianza entre sus participantes, es una empresa donde la comunicación no fluye (Trista, 2004).

La comunicación, consiste en dos vías capacidad e integración, La comunicación de dos vías ascendente y descendente, se centra en la capacidad del líder como comunicador, lo que conlleva mayor aceptación de sus acciones y decisiones (Habermas, 1981). El Respeto, que tiene a su vez los componentes de apoyo, colaboración y valoración del empleado. El apoyo se refiere a que la gerencia proporciona recursos y entrenamientos para el desarrollo profesional, así como para la innovación, además de premiar y reconocer el esfuerzo personal extraordinario. La colaboración implica la inclusión de los empleados en la toma de decisiones relevantes para ellos (Habermas, 1981). La confianza ayuda a que esta comunicación no sólo sea en una dirección. Si el empleado no está de acuerdo y piensa que mejor sería de otra forma, la confianza promueve la participación y como resultado, la comunicación (Trista, 2004).

3. Sistema de recompensas. En la medida que las personas tengan mayor intención de permanencia en el trabajo depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será la intención de permanencia (Chiavenato, 2002).

De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en la organización. otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la permanencia del empleado y su desempeño (Guízar, 2004). Asimismo, los empleados quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello es importante, que los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos (Chiavenato, 2002)

4. Evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño (Chiavenato, 2000). Por lo tanto, se recomienda a la aseguradora hacer partícipes a los colaboradores en la evaluación de su desempeño verán el proceso más justo, se sentirán más satisfechos de su desempeño, por lo que escuchar las sugerencias de los empleados ayudará a promover percepciones de justicia.

Si la aseguradora desea implantar y ejecutar una estrategia, es importante que logre que todos los colaboradores estén entendidos del impacto positivo / negativo que generará y ayudará a la ejecución exitosa de la estrategia. Pero lo más importante es que aumentará los valores base: la confianza y la comunicación las cuales impactarán de manera positiva para que el empleado quiera permanecer más tiempo en la aseguradora.

## CONCLUSIONES

El objetivo principal de la elaboración del TTG fue determinar la relación entre las percepciones frente a las variables de justicia organizacional, contrato psicológico e intención de permanencia en una aseguradora en la Ciudad de México, con el propósito de diseñar una propuesta de mejora para ayudar a elevar la intención de permanencia de los empleados. Se aplicó un instrumento para tener acceso a la percepción de los sujetos participantes al estudio, a partir de los resultados obtenidos se proponen estrategias de retención de permanencia.

Para este trabajo de investigación existieron ciertas limitantes, ya que se aplicó a una muestra no probabilística, realizada solo en el sector asegurador situada en Ciudad de México. El no trabajar directamente con la compañía implicó tener dificultades en la obtención de información estratégica y numérica. Para la aplicación del instrumento se dependió del tiempo otorgado por la compañía y el tiempo de disponibilidad de sus trabajadores, lo cual alargó más de lo planeado la obtención de la información. En estudios futuros se recomienda indagar con una perspectiva longitudinal. Por otra parte, se recomienda también investigar si los factores demográficos (como el estado civil y el sexo) son relevantes en términos de las variables estudiadas.

De acuerdo al cumplimiento de las hipótesis se puede concluir que se logran demostrar las hipótesis. La variable justicia organizacional, la cual se refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen, sustenta su valor en función de que si los empleados creen que están siendo justamente tratados, esa creencia generará actitudes positivas en el trabajo con los jefes y supervisores y la misma organización, en tanto que si se evidencia lo contrario, tal percepción determinará

tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación, que dejará como saldo limitada productividad, disminución de la calidad de trabajo y ausentismo.

De acuerdo con Shein (1985), señala que los individuos reaccionan emocionalmente tanto ante la equidad como ante la inequidad en el trato y en las asignaciones a nivel laboral, y que estas reacciones tienen consecuencias actitudinales y comportamentales.

Por lo anterior y de acuerdo a los resultado, se cumplen las hipótesis planteadas, sin embargo existen oportunidades de mejora en la H2: A mayor justicia organizacional, el personal de la aseguradora percibe menor violación al contrato psicológico, donde los resultados indican que mientras no exista cumplimiento de justicia procedimental y justicia informacional existe violación del contrato psicológico y que esto afecta a la permanencia de los empleados en la aseguradora.

Siguiendo con la anterior, cuando las personas ingresan a la aseguradora cuentan con experiencia previa que forma parte de su socialización primaria (cultural, familiar, educacional, etc.) y que le sirve de guía para interpretar la realidad y su vínculo laboral. Sin embargo, no será hasta la incorporación definitiva del trabajador cuando estas percepciones se construyan por medio de procesos formales de socialización, como es la inducción o por medio de mecanismos informales y que sirven de fuente de información como son los líderes y los compañeros de trabajo que constituyen la experiencia concreta del trabajo.

Es por ello que la aseguradora debe de mantener los procedimientos y políticas que hoy en día han ayudado a la permanencia de los empleados; por ejemplo, la política de rotación interna. Aplicar de manera consistente la estrategia de mejora propuesta donde algo fundamental para que se obtengan los resultados esperados es trabajar en primera instancia en la generación de confianza y diseñar al interior de la aseguradora anfitriona políticas de comunicación puesto que estas dos vertientes van ayudar afianzar la intención de permanencia de sus empleados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albarrán Irene, 2008 La actividad aseguradora: importancia, revisión e integración de conceptos fundamentales, universidad complutense de Madrid.
- Albarrán Lozano, I. (2,000): "La actividad aseguradora: importancia, revisión e integración de conceptos fundamentales", Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, UCM.
- Ambrose, M. L. & Cropanzano, R. (2003). A longitudinal analysis of organizational fairness: An examination of reactions to tenure and promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 88, 266-275
- Anderson, (1996) Employee cynicism: An examination using a contract violation framework *Human Relations*, 49 (1996), pp. 1395-1418  
<http://dx.doi.org/10.1177/001872679604901102>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press. Retrieved 12/04, 2015, from <http://www.jstor.org>
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for justice. In B. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55).
- Butteriss, M. (2000), *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*, EDIPE, México.
- Burgos, P. (2012), *El desarrollo de contrato psicológico, como dimensión comprensiva de la permanencia laboral en técnicos de maquinaria pesada*, (Tesis de maestría), Universidad Alberto Hurtado, Santiago de Chile.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley y Sons.

BNP Paribas (2018). <http://www.bnpparibascardif.com.mx/es/pid1470/bnp-paribas-cardif-mundo.html> consultado el 21 de Diciembre 2018.

Cawley, B., Keeping, L., y Levy, P. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615–633.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (2010): Boletín de Análisis Sectorial Seguros, Pensiones y Fianzas, cifras de marzo del 2010, Año 9 No. 33, Junio 2010.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*.

Chiavenato, I. (1993), *Administración de Recursos Humanos*, 1° edición, Mc Graw Hill, México.

Cho, Y. & Sai, N. (2013). Does organizational justice matter in the federal workplace? *Review of Public Personnel Administration*, 33(3), 227-251

Cropanzano, R., Slaughter, J. E., & Bachiochi, P. D. (2005). Organizational justice and black applicants' reactions to affirmative action. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1168–1184.

Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.

Domínguez, F. (2014). Futuro prometedor para los seguros. Junio 3, 2018, de Forbes Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/futuro-prometedor-para-los-seguros/>

Encured, 2015 <https://www.ecured.cu/B2B2C> , consultado el 21 de Diciembre 2018.

El Universal, 2017 <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/580928.endurecen-aseguradoras-clausulas-por-violencia.html> consultado el 15 de Enero de 2019.

- Expansión, 2017 <https://expansion.mx/mi-dinero/2011/08/16/violencia-y-recesion-retos-para-seguros> consultado el 15 de Enero de 2019.
- Expansión, 2016 <https://expansion.mx/economia/2017/05/02/inseguridad-principal-obstaculo-para-el-crecimiento-de-mexico> consultado el 15 de Enero de 2019.
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Folger, R y Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of management Journal*. 32 (1).
- Garvin, J (1988): *Managing Quality. The strategic and competitive edge*. New York. The Free Press.
- Gilliland, S.W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Goldman, B. M. (2003). The application of reference cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, 29, 705–728.
- Gómez C, M. (2012). Metodología y Técnicas de la investigación. Septiembre 18, 2018, de RIUAEMEX Sitio web: [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/69957/secme2549\\_4.pdf?sequence=4](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/69957/secme2549_4.pdf?sequence=4)
- Gore, E. (2017). Retención de talentos. El Talento invisible en las Organizaciones. Junio 3, 2018, de La Nación. Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/2077131-el-talento-invisible-en-las-organizaciones>
- Gracia, F., Peiró, J.M., y Mañas, M.A. (2007). “El contrato psicológico en la administración pública: derechos y obligaciones del empleado pública desde su propia perspectiva”. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(3), 389-418.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.

- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81–103.
- Hernández S., R, Fernández C, C., y Baptista L, M. (2014). *Metodología de Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- IMESFAC, 2018: *La cultura del seguro en México*, Instituto Mexicano Educativo del Seguro y Fianzas A.C.
- Isla, P. y Mladinic, A. (2002). *Organizational Justice. Understanding Equity in Organizations*. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Jiménez, J, (2017). *Seguros: Una herramienta que contribuye al cumplimiento de las leyes*. Deloitte.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- La razón, 2017 <https://www.razon.com.mx/negocios/violencia-dispara-compra-de-los-seguros-de-vida/> consultado el 15 de Enero de 2019.
- Lemire, L. (2005). El nuevo contrato psicológico y el desarrollo de la empleabilidad: “cosa prometida, cosa por vencer”, En *Revisión multidisciplinaria sobre empleo, sindicalismo y trabajo*, vol.1 (1) , 4-21.
- Leventhal, G. (1976). Fairness in social relationship. En J.T. *Contemporary topical in social psychology*. 211-239.
- Levinson, H, (1962).- “Men, Management and Mental Health”. Harvard University Press. Cambridge
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal. *Journal of Management*, 30, 881– 905.
- Littlewood Z, H. (2014). “Antecedentes de la intención de permanencia en una institución financiera de microcréditos” (tesis doctoral). Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México.

- Loyola Lescale, J.; Pérez Barnés, A. (2002): Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Evolución del Sector Asegurador Mexicano de 1995 a 2001, Serie Documentos Descriptivos, Documento Descriptivo No. 15.
- Maharee-Lawler, S., Rodwell, J., & Noblet, A. (2010). A step toward a common measure of organizational justice. *Psychological Reports*, 106, 407- 418.
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Arrow, Kenneth J.; Hahn, Frank H: *General Competitive Analysis* (1971).
- Martínez, M.A; De Pablos, C. (2003): "Análisis de la virtualidad en el sector asegurador", Dirección y Organización, UPM, Madrid, No.29.
- Martínez, M. A., (1994): Organización y estrategia en la empresa aseguradora. Un ejemplo del sector asegurador en España, Tesis doctoral, Universidad de Alcalá de Henares, p.108.
- Martínez, M.A, (2004): El sector asegurador como ejemplo para los sistemas de información interorganizativos en la empresa española" (Capítulo en libro "Ilustraciones de la aplicación de las tecnologías de información coord. C. de Pablos) Madrid.
- Milenio. (2017). Desempleo: principal reto en México. Julio 20, 2018, de Milenio Sitio web: <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/derechos-humanos/desempleo-principal-reto-de-mexico>
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2005). *Compensation* (8th Ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Morrison, E. & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*. 22, 1, 226 – 256.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, Mc Graw Hill.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(2), 207-217
- Omar, A. (2015). *Justicia Organizacional*, CONICET, Argentina.
- Porter, M.E. (1985) *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Free Press, New York, 1985.

Rankia Seguros 28/05/2018 <https://www.rankia.mx/blog/aseguradoras-y-seguros/3916397-que-aseguradora>

Reyes, Y. y Martínez de León, I. (2002). Los contratos Psicológicos: sus efectos en los resultados de las Organizaciones. Universidad Politécnica de Cartagena.

Roa Guillermo, Vázquez Javier, (2011): “Panorama global de la industria de seguros y su impacto en México”, Deloitte.

Robinson, S. (1996).- “Trust and Breach of the psychological contract”. *Administrative Science Quarterly*. Núm. 37, pág. 576 – 599

Roch, S. y Zlatoper, K. (2001). An exploration of organizational justice’s impact on commitment and satisfaction. Paper presented at the 16th Annual conference of the society for industrial Organizational Psychology, San Diego. CA.

Schein, E. (1965). *Organizational psychology*. Sage Publications, Inc. on Behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University, Vol. 10

Siseguros, 2018 <http://www.siseguros.com.mx/WikiSeguros/Aseguradora.php>

Tarazona, D. (2005).- “Contrato Psicológico y Expectativas Laborales”. <http://www.monograficas.com/trabajos28/contrato-psicologico/contratopsicologico.shtml>

Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Campion, M. A. (2009). Organizational justice interventions: Practicalities, concerns, and potential. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 211-214

Truxillo, D.M., Steiner, D.D., & Gilliland, S.W. (2004). The importance of organizational justice in personnel selection: defining when selection fairness really matters. *International Journal of Selection and Assessment*, 12 (1/2), 39-54

Vargas, I. (2011). Motivación Laboral: Mitos y Realidades. Agosto 30, 2011, de Expansión Sitio Web: <https://expansion.mx/mi-carrera/2011/08/29/motivacion-laboral-mitos-y-realidades>.

Wigodski, J. (2010). Metodología de investigación <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

Zeron Felix, M. y Mendoza Cavazos, G:(2007): "Alianzas Estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva" en Contribuciones a la Economía, junio 2007.