

## **Resumen**

La teoría de interesados presenta una oportunidad para identificar y categorizar a los grupos de interés que se relacionan con una organización; mientras que la teoría del contrato psicológico, aporta una visión diferente a los sistemas de relacionamiento laboral dentro de la empresa, creando un mecanismo fundamental para entender las creencias y expectativas que tienen los trabajadores al interior de una organización. Las gobernaciones son entidades territoriales responsables de la planificación y desarrollo en los departamentos de Colombia, caracterizándose por ser sistemas abiertos que tienen limitaciones en recursos y capacidades para su gestión. El Departamento Nacional de Planeación desarrolla un índice de medición del desempeño administrativo en las gobernaciones, con base en los criterios de gestión, eficiencia, efectividad y requisitos legales. El presente artículo, sigue una metodología cualitativa de tipo exploratoria con análisis documental que propone dos modelos para la identificación, clasificación y priorización de los grupos de interés que un gobernador, como tomador de decisión, necesita determinar para mejorar el desempeño administrativo en su jurisdicción, teniendo como referencia el contrato psicológico establecido entre este servidor y los actores involucrados.

## **Palabras claves**

Desempeño administrativo, gobernabilidad, organización, contrato psicológico, interesados.

## **Introducción**

Las empresas en la actualidad luchan por alcanzar unos mayores niveles de competitividad que le permitan posicionarse en un mercado caracterizado por la incertidumbre, la globalización, la industrialización, los desarrollos tecnológicos, los volúmenes de información y las transformaciones generadas por la turbulencia de la toma de decisiones a nivel local con impacto global y viceversa (Turnley, Bolino, Lester & Bloodgood, 2003, y Courtney, 2001).

Topa & Palací (2004), señalan que las empresas han estado modificando sus estructuras internas para lograr mayores niveles de flexibilidad y mejores respuestas a los estímulos externos; en este sentido, Burke, Jeng, Koyuncu & Fiksensbau (2011), sostienen que la transformación constante de la industria genera una fuerza laboral más diversificada. Morgan (1991) sostiene que las empresas son sistemas abiertos que interactúan constantemente con el entorno, a través del equilibrio de sus necesidades y componentes internos. Mientras que Fisher & Locke (1992) argumentan que existe poca literatura con respecto a las respuestas de los trabajadores frente a los cambios que presentan las organizaciones y su forma de relacionamiento con el entorno. La teoría de los interesados de Freeman (1984) y Mitchel, Agle & Wood (1977), se concibe como una estrategia para analizar los grados de interés, de participación y de beneficio de los actores involucrados en una empresa.

Las relaciones de los contratos psicológicos y los grupos de interés en una entidad pública territorial como las gobernaciones, requieren ser estudiadas bajo el concepto de desempeño administrativo de la administración pública colombiana; por ende, este trabajo desarrolla un análisis desde el marco teórico y conceptual para proponer dos

modelos que le permitan a los gobernadores establecer los grupos de interés, con base en los criterios de medición el de desempeño administrativo de las entidades territoriales analizados desde el contrato psicológico.

### Metodología

El estudio se desarrolla con un enfoque cualitativo basado en una revisión documental de 50 artículos indexados, con base en la identificación de las palabras claves de teoría de interesados y teoría del contrato psicológico. El diseño metodológico se relaciona en la tabla 1.

Tabla 1. Diseño metodológico

Ítem	Etapa	Descripción
1	Definición de fuentes de información	Se establecieron las bases indexadas de Wos y Proquest.
2	Establecimiento de palabras claves para la búsqueda	Se busca información con las palabras claves de teoría de interesados (33 artículos ), contrato psicológico (15 artículos ), y teoría de interesados y contrato Psicológico (2 artículos)
3	Recolección de información	Se almacenan los artículos y documentos en Mendeley
4	Análisis de información	Se realiza el triangulo de información con base en los modelos seleccionados.
5	Propuesta de modelo	Se establecen dos modelos conceptuales para la identificación, clasificación y categorización de grupos de interés con base en el contrato psicológico para el desempeño administrativo institucional. Para ello se realizan dos grupos focales de expertos de gestión territorial

Fuente: Elaboración propia del autor (2018)

### Marco Teórico

#### Entidades territoriales

Según Bertalanfly (1992), la organización es un sistema que representa un todo organizado y complejo; compuesto por datos, energía y materia que se orientan a la consecución de un objetivo. Por otra parte, Miller & Rice (1967), la definen como un conjunto de sistemas políticos que crean una realidad social basada en la cultura , los intereses, el conflicto y el poder.

Las organizaciones han sido estudiadas bajo las tendencias que han marcado el mundo comercial y académico de la historia de la administración. Al inicio con los administradores científicos, se buscaba alcanzar la eficiencia (capacidad de las personas de la organización para obtener los resultados con la cantidad mínima de insumos);

seguido a ella, se analiza desde la eficacia, entendida como la capacidad de las personas para lograr las metas organizacionales (administración por resultados o por objetivos); continuando con la productividad, que de acuerdo con Drucker (1998), es la capacidad de las personas y las organizaciones de cumplir las metas mediante la gestión ideal de eficiencia y eficacia, y por último se tiene a la competitividad, como la tendencia con la que las organizaciones elevan su capacidad para generar, adaptar, transferir, apropiar y usar eficientemente el conocimiento (Gibson, 1997; Toffer, 1997).

En el sector público las organizaciones estatales son conceptualizadas por la administración pública. Para Thompson (2008), el carácter público es entendido mediante las actividades que tienen por finalidad el orden estatal, es decir, la búsqueda del mejoramiento del bienestar social y la protección del estado (Sánchez, 2009). En Colombia, la Constitución Política de 1991 define la administración pública en el artículo 209, como una función del Estado, que está al servicio de los intereses de la comunidad y se desarrolla bajo los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía y celeridad entre otros. La carta magna reglamenta al país, como un estado social de derecho organizado de forma de república unitaria, descentralizada y con autonomía de sus entidades territoriales; adjudicando a las gobernaciones y alcaldías, la responsabilidad por la promoción, planificación y desarrollo de los departamentos y municipios (Manrique, 2007).

El desempeño administrativo de las gobernaciones se evalúa con el índice del Departamento Nacional de Planeación (DNP), que está compuesto por cuatro criterios presentados en la tabla 2.

Tabla 2. Factores del Índice de Medición Institucional de Entidades Territoriales

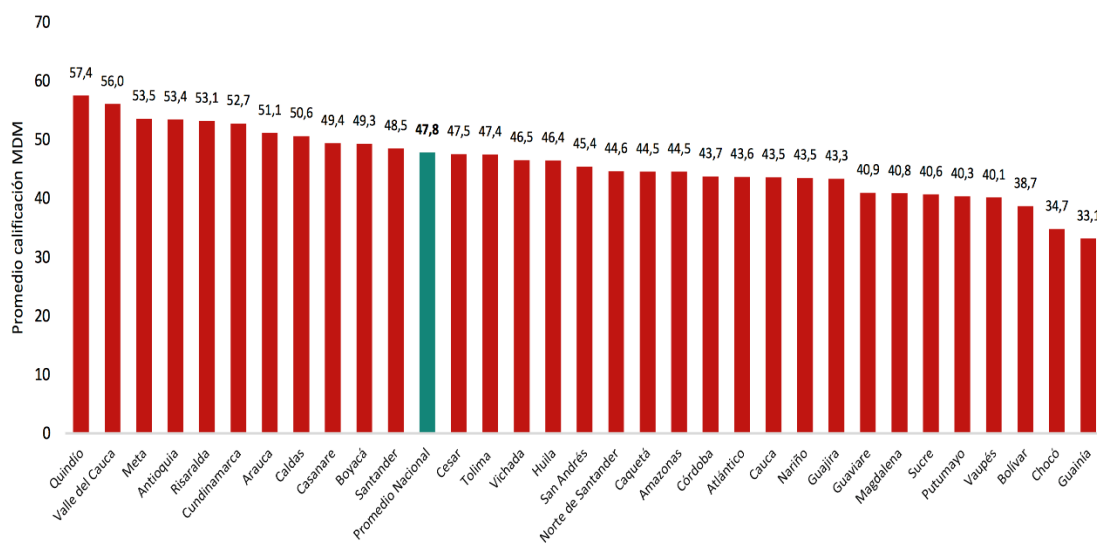
Componente	Definición	Variable
Gestión	Administración de los recursos (económicos, sociales, culturales y políticos) de un territorio	Capacidad administrativa
		Capacidad fiscal
Requisitos Legales	Basado en la ejecución presupuestal definida por la Ley	Comparación
		Sistema General de Participaciones asignado en Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES)
Eficiencia	Provisión de los servicios básicos	Sistema General de Participación incorporado en el presupuesto.
		Sistema General de Participación ejecutado en el gasto.
Eficacia	Cumplimiento de las metas de los	Productos obtenidos frente a los insumos utilizados (eficiencia relativa) en educación, salud y agua potable.
		Avance en el Plan de Desarrollo

Componente	Definición	Variable
	Planes de Desarrollo propuestos	Cumplimiento de las metas de producto

Fuente: El autor con base en el DNP (2017).

De acuerdo con la información presentada por el DNP (2016) el puntaje promedio en el Índice de Desempeño Institucional que tienen las gobernaciones es de 47,8%, representando una oportunidad relevante para proponer alternativas que faciliten a los tomadores de decisión para mejorar el rendimiento en los territorios, como se analiza en la figura 1, aclarando que a la fecha no se han publicado el puntaje para la vigencia 2017 y 2018 respectivamente.

Figura 1 . Promedio calificación departamental 2016



Fuente: DNP (2016)

### La teoría de los interesados

La teoría de los interesados o los grupos de interés, es estudiada con mayor frecuencia por la administración en la década de los noventa (Jones & Wicks ,1999). Freeman (1984), la define como la ciencia que estudia a los individuos, los grupos y las organizaciones que tienen intereses particulares en los procesos y resultados de la empresa; en el mismo sentido, Clarkson (1995), señala que estos grupos de interés reclaman propiedad, derechos o intereses en una organización, a través de transacciones legales, morales, individuales o colectivas.

Mitchel, Age & Wood (1977), plantean que los grupos de interés inciden en el desempeño de la organización y/o en el logro de los objetivos de la empresa. Convirtiéndose en un eje estratégico para el estudio de las organizaciones

Para Phillips (2010), la identificación de los interesados se realiza de acuerdo con el grado de participación, en los procesos de generación de valor en la empresa; clasificándolos en primarios, como aquellos actores que tienen un vínculo contractual directo con la organización (empleados, gerentes, accionistas, clientes y proveedores), y

segundarios, como los grupos de interés que están por fuera de la visión de la organización, sin embargo, tienen una relación indirecta que afecta sus intereses; como por ejemplo las comunidades, los medios de comunicación y los grupos especiales con características heterogéneas ( Bosse & Harrison, 2011).

Sin importar el nivel de categorización de los grupos de interés, Harrison, Bosse & Phillips (2010) argumentan que los interesados en una organización en su totalidad deben tratarse con equidad, honestidad y generosidad; mientras que, Parmar, Freeman, Harrison & Wicks (2010), sostienen que la satisfacción de los grupos de interés requiere proyectarse en su generalidad y no por áreas específicas.

### **Modelo de la Teoría de Interesados**

Donaldson & Preston (1995), proponen un modelo para identificar y clasificar a los interesados en una organización. Tal y como se presenta en la figura 2, se establecen tres niveles de grupos de interés. El primero se denomina normativo, y está conformado por los actores que tienen una relación directa y un vínculo formal con la organización; mientras que el segundo grupo es el de instrumental, que son los interesados relacionados a través de un vínculo formal con el entorno de la organización, y el último, se denomina como el descriptivo, en el cual se explican las relaciones de la organización con actores que no tienen un vínculo formal directo, pero que se pueden ver afectados por el desarrollo o el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

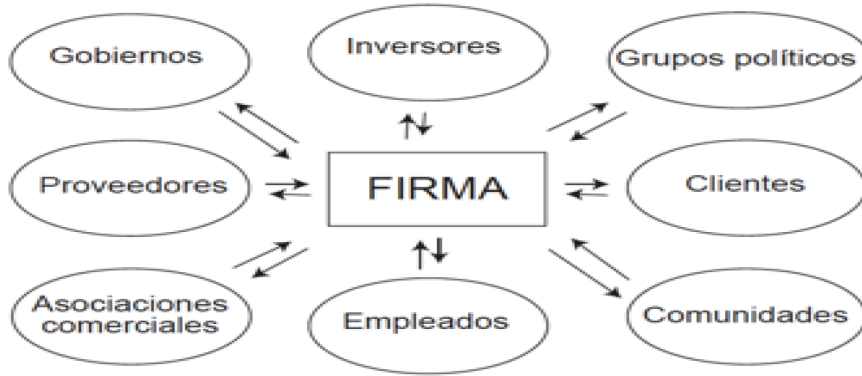
Figura 2. Modelo de Teoría de Interesados



Fuente: Donaldson & Preston (1995).

Con base en el modelo planteado, se identifican las relaciones entre los diferentes grupos de interés con la organización, como se observa en la figura 3, en donde se establecen intercambios de información, beneficios, expectativas y amenazas entre otros, que reflejan la incidencia de estos actores con el desarrollo de la empresa.

Figura 3. Teoría de los Interesados



Fuente: Donaldson & Preston (1995)

Freeman & Dmytriiev (2017), generan un nuevo modelo de estructura para la teoría de los interesados, analizándolo desde la dirección estratégica, por lo que proponen dos niveles como se presenta en la figura 4. El primero contiene los grupos interesados que participan directamente con el proceso de producción y de consecución del objetivo de la organización, mientras que el segundo, relaciona los interesados que guían, orientan, reglamentan y compiten con la empresa, en términos del cumplimiento de los objetivos indirectos.

Figura 4. Teoría de Interesados



Fuente: Freeman & Dmytriiev (2017)

Por último, se presenta el modelo integral de gestión de interesados de Mitchell, Agle & Wood (1977), caracterizado por profundizar en la conceptualización de las relaciones dinámicas y cambiantes entre una empresa y los grupos de interés (Figura 5); con base en tres criterios, a) el poder de influencia que tienen los interesados sobre la organización, b) la legitimidad de la relación entre las partes y c) la urgencia de la demanda de los grupos de interés en el tiempo. Los cuales, por la teoría de conjuntos establecen 8 opciones igual de válidas para agrupar a los actores de acuerdo con la presentación de los criterios analizados.

Figura 5. Tipología de los interesados.



Fuente: Mitchell, Agle & Wood (1997).

Siguiendo con los autores Mitchell, Agle & Wood (1977), se agrupan los ocho subconjuntos de la figura 5 en cuatro tipos de grupos de interés, clasificados por el número de criterios que cumple con respecto al poder, legitimidad y urgencia. Tal y como se relaciona en la tabla 3. Obteniendo en primera instancia grupos de interesados denominados latentes, los cuales solo tienen un atributo; mientras los actores expectantes se conforman por cumplir con dos atributos; el tercero, se define como definitivos, aquellos grupos de interés que presentan sí en los tres criterios establecidos, y por último, existe un grupo de actores que no tienen interés en la organización.

Tabla 3. Tipología de los grupos de interés con base en atributos.

Tipo	Definición	Poder	Legitimidad	Urgencia
Latentes	Durmientes	+	-	-
	Discrecionales	-	+	-
	Demandantes	-	-	+
Expectantes	Dominantes	+	+	-
	Peligrosos	+	-	+
	Dependientes	-	+	+
Definitivos	Definitivos	+	+	+
Sin relación	Sin relación	-	-	-

Fuente: elaboración propia del autor con base en Mitchell, Agle & Wood (1997)

### Teoría del Contrato Psicológico

Para Máynez, Cavazos y Reyes (2016), el contrato psicológico es un mecanismo de apoyo y complemento a un contrato formal, el cual permite que los empleados perciban el grado de cumplimiento de las expectativas y promesas generadas en el momento de la vinculación laboral. Así mismo, Gardner, Huang, Niu, Pierce & Lee (2015) establecen que el nivel de percepción por parte de los empleados de una empresa está relacionado directamente con la efectividad de los resultados de la organización.

Vesga (2011), señala que el contrato psicológico como objeto de estudio se aborda por la literatura en las ciencias sociales a finales de 1950 en donde se producen las bases para la teoría del contrato psicológico; la cual se basa en la existencia de un conjunto de creencias, expectativas, promesas y responsabilidades que se desarrollan en un intercambio de acuerdos entre el contratante y el contratado para delimitar la relación laboral con un enfoque informal (Maguire, 2003).

Según Rousseau (1989), el contrato psicológico es un conjunto de creencias personales que se tienen con base en una serie de obligaciones y beneficios entre las partes bajo una relación de intercambio en una organización; mientras que para Bal, Cooman & Mol (2013), el contrato psicológico relaciona las actitudes de los trabajadores frente a la organización, influyendo en el comportamiento y su respectivo bienestar.

Una de las características principales de este tipo de contrato es aquella que dice que no es un documento escrito (Rousseau, 1995), es subjetivo (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007) es subjetivo, y fundamentado en las expectativas creadas por las promesas de los directivos (Arhsad, 2016).

Precisamente Topa (2008) señala que el contrato psicológico pretende tomar todas las realidades que no se definen formalmente en el contrato jurídico, es decir gestionar los compromisos y obligaciones que se generaron en el momento de la formalización de la relación laboral (Vesga, 2007). Por su parte, Rousseau (1989) plantea que las actitudes como la confianza, el sentido de pertenencia y el carácter del trabajador son direccionadas por los beneficios futuros que esperan las partes.

Las expectativas del trabajador sobre la forma en que la organización se comportará pueden surgir de sus propias experiencias y creencias originadas en su proceso de vinculación (Johnson & O'Leary – Kelly, 2003). Por ejemplo en un estudio realizado por Turnley & Feldman (1999) se concluye que las características psicológicas de los trabajadores afectan la probabilidad de que las personas interpreten el incumplimiento del contrato.

Schalk & Freese (1996), plantean que el contexto actual del mundo laboral, las organizaciones modifican sus estructuras de contratación, buscando la mayor eficiencia posible, por lo que la insatisfacción laboral por parte de los trabajadores de tiempo parcial es mayor que las personas que adelantan sus trabajos en el tiempo establecido por la Ley. Así mismo, Cassar (2001) encuentra que existe una alta tendencia en que los trabajadores del sector público encuentren menos satisfechas sus contraprestaciones no formales que los trabajadores del sector privado.

Turnley & Feldman (2000) hallaron una relación significativa entre la satisfacción laboral y el incumplimiento del contrato psicológico. Para Andersson (1996) estos resultados son ocasionados por los factores que se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Factores que originan incumplimiento del contrato psicológico.

Característica	Descripción	Autor
Entorno empresarial	La eficacia, eficiencia y	(Tokgoz & Yilmaz, 2008)



Característica	Descripción	Autor
	productividad son imperativas, ineludibles que envuelven a la organización para luchar y buscar ventajas competitivas	
La organización	Se basa en las expectativas insatisfechas de los empleados , acerca de la honestidad, equidad o justicia, y el trato no respetuoso por parte del empleador	(Nair & Kamalanabhan, 2010)
Trabajo	La ambigüedad de las funciones y responsabilidades de los roles del trabajador	(Tang & Chang, 2010)
Personalidad	Los factores como autoestima, afectividad negativa y características demográficas son diferenciadoras entre los trabajadores.	(Naus, 2007)

Fuente: Elaboración propia del autor con base en Salessi (2011)

Para Toro (2002), existen cinco categorías que explican las relaciones entre el trabajador y la organización dentro del contexto del contrato psicológico, aclarando que estas definiciones conceptuales son abordadas por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CINDEL), en la tabla 5 se demuestran las categorías con su respectiva descripción, estableciendo un sistema para analizar el contrato informal en un acuerdo laboral.

Tabla 5. Modelo de análisis de contrato psicológico

Categoría	Descripción
Tecnológico	Incluye todas las realidades del trabajo que están inmersas en métodos, criterios, técnicas, procedimientos, equipos, y datos que condicionan el trabajo.
Organizacional	Todos los aspectos del trabajo que definen y delimitan la dependencia funcional de un cargo y el trabajador.
Económico	Toda la realidad del trabajo relacionada con el manejo de la compensación y los beneficios derivados tanto del trabajo como la vinculación con la organización.
Social	Son las realidades laborales que surgen de las relaciones interpersonales o colectivas, tales como la cooperación o la competencia y la conexión con las redes

Categoría	Descripción
	sociales que configuran la organización.
Individual	Incluyen los atributos de las personas que la empresa requiere garantizar su eficiencia y productividad en el trabajo.

Fuente: elaboración propia del autor con base en Toro (2002)

## **Análisis**

Las organizaciones, en este caso las gobernaciones como entidades territoriales de la administración pública colombiana, actúan en cumplimiento de la Constitución Política de 1991, en donde se plantea en sus primeros artículos que el país está constituido como un Estado social de derecho organizado de forma de república unitaria, descentralizada y con autonomía de sus entidades territoriales. Entregando la autoridad y representatividad máxima al Presidente de la República, el cual es electo por un mandato de 4 años, y puede ser reelegido en un periodo adicional. Mientras en el plano departamental, la administración pública es liderada por el Gobernador, quien tiene el derecho y deber de propender por el bienestar de la región y no se puede reelegir entre periodos de gobierno continuos.

Frege (1986) entiende la descentralización como el conjunto de procesos administrativos y políticos, encaminados a la optimización de la eficiencia del Estado, y la segmentación y delegación de responsabilidades en un territorio determinado. En concordancia con ello, Nisbet (1948), agrega que el empoderamiento de los territorios aumenta el nivel de autonomía de las libertades colectivas.

El Código de Régimen Departamental vigente se expide en 1986, entregando la función principal de una gobernación, definida como la entidad encargada de planificar, desarrollar y coordinar el desarrollo regional y de sus municipios. En este orden de ideas, las gobernaciones para cumplir con su mandato constitucional y los programas de gobiernos enmarcados en los planes de desarrollo requieren de una serie de relacionamientos de diferentes niveles, presentando una oportunidad para analizar la Teoría de Interesados y su relación con el desempeño administrativo de este tipo de instituciones que se componen de un contrato psicológico complementario al formal.

La gobernación como organización, según Pereda y Berrocal (1999) es un conjunto de personas que desarrollan una serie de actividades dentro de un marco referencial establecido cuyo fin es alcanzar unos objetivos basados en normas de funcionamiento, sistema de responsabilidades, de recompensa y de poder. Recalcando que la representación y la toma de decisiones de la institución esta a cargo del gobernador de turno.

La toma de decisiones es el núcleo de la planeación organizacional, y es a través de ella que se logra alcanzar los objetivos; es por esto que este proceso y nivel de dirección requiere de entender, conocer y priorizar a los grupos interesados que influyen con fuerza, legitimidad y urgencia en los procesos de la organización (Jones & Gergoe, 2014, Koontz & Weirich, 2013, Kinicky & Kreitner, 2003).

Dentro de la evolución epistemológica del concepto, Vásquez (2011) sostiene que la toma de decisiones se puede analizar desde dos dimensiones, la primera es una lineal en la que el tomador de decisión se basa en el enfoque racional, y la segunda una contingente, que se caracteriza por los altos niveles de discrecionalidad orientada la decisión. Por otra parte, Easton (1953) establece que en la administración pública el dinamismo del mercado, los altos niveles de cambio, los desacuerdos entre interesados, la competencia y las presiones burocráticas moldean las alternativas para establecer una decisión.

En este orden de ideas, los líderes tomadores de decisión dirigen a los grupos funcionales, representando el ápice estratégico de la organización (Mintzberg,1984). La teoría de los contratos psicológicos se puede aplicar a estas personas, en el entendido en que ellos representan las decisiones, la cultura y los objetivos de la organización (gobernación). Por ejemplo, en el modelo de Donaldson & Preston (1995), se presentan contratos no formales tanto con los actores normativos, instrumentales y descriptivos. Estos acuerdos no escritos son importantes para los gobernadores, como actores de liderazgo en la gestión territorial, permitiéndoles entender las creencias y expectativas que los grupos de interés tienen con el y viceversa.

Basado en los postulados de Li, Wong & Kim (2016) el incumplimiento de los contratos psicológicos por parte del empleado (Gobernador) y los grupos de interés (Clientes, Asamblea Departamental, policía, proveedores, entre otros) puede traer insatisfacción entre las partes que ocasionan pérdidas económicas, sociales, políticas o culturales. En este mismo contexto, el gobernador necesita gestionar los interesados para el mejoramiento del desempeño administrativo, y lo puede realizar a través del contrato psicológico, que le permite gestionar, dirigir y entender las oportunidades y amenazas del contexto de la institución que no están registradas en los acuerdos formales.

Las organizaciones son sistemas con capacidades y recursos finitos para cumplir con sus objetivos, esto significa que el gobernador debe gestionar de una forma efectiva los insumos de la organización, para ello un aspecto clave, esta en identificar los interesados. Posteriormente se necesita priorizar de forma estratégica y con relación al impacto los involucrados relevantes, con los que se negociaran y revisaran los acuerdos formales y no formales. Por lo anterior, se presentan dos propuestas para la identificación, priorización de los grupos de interés con base en los cuatro factores de medición del DNP para la valoración del desempeño institucional. Para luego ,con base en los principios seleccionados analizar las 5 dimensiones del contrato psicológico que explica Salessi (2011).

Los contratos psicológicos realizados entre el gobernador y los grupos de interés basado en Rousseau (1995), se caracterizan por ser subjetivos y desarrollados en un proceso del contrato formal (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007, Arhsad, 2016, Alcover, 2002; Bloome, Van Rhedde y Tromp, 2010)

### **Propuesta 1.**

Entre el gobernador, como responsable del proceso de la toma de decisiones de primer nivel, con base en el modelo de la teoría de interesados de Donaldson & Preston (1995), y los cuatro criterios establecidos por el DNP en el

Indicador de Desempeño Institucional, se establece la relación entre los tres tipos de grupos de interés con los criterios, tal y como se representa en la tabla 6.

Tabla 6. Priorización en atención a grupos de interés con base en los factores del desempeño administrativo aplicado al contrato psicológico.

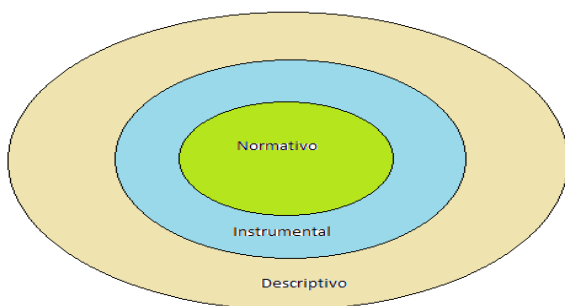
Tipos	Criterios Desempeño Administrativo con punto de referencia el contrato psicológico			
	Eficiencia	Eficacia	Requisitos de Ley	Gestión
Normativo	+	+	+	+
Instrumental	+	+	+	-
Descriptivo	+	+	-	-

Fuente: elaboración propia del autor (2018) con base en Donaldson & Preston (1995)

Al analizar los 4 criterios (tabla 6) para mejorar el desempeño administrativo en las entidades territoriales con base en las creencias, motivaciones y expectativas de los actores involucrados en el desarrollo de la gobernación, se encuentra que la relación más importante se da al interior de la organización (cuatro positivos), seguida por los grupos de interés que tienen vínculos directos con la organización (tres positivos) y termina con los actores que no tienen vínculos directos con la organización (dos positivos).

Del mismo modo, se relaciona la priorización de los grupos de interés bajo el modelo de Donaldson & Preston (1995) en la figura 6, en donde según la clasificación el gobernador debe priorizar la gestión de estos actores por normativa (verde), seguido de los involucrados por instrumental (azul) y los descriptivo (amarillo).

Figura 6. Priorización por contratos psicológicos de grupos de interés en las gobernaciones



Fuente: elaboración propia del autor.

Una vez priorizados los grupos de involucrados es necesario proceder el análisis de los factores no formales de un contrato, categorizando desde bajo, medio o alto, el nivel de la importancia de la relación de la compensación que el

gobernador espera de los grupos de interés. Esta información es resultado de dos grupos focales con expertos que calificaron desde su experiencia y experticia la relación, teniendo en cuenta las características del contrato psicológico (tecnología, personas, economía, social y económico) basado en el modelo establecido por Toro (2002), como se relaciona en la tabla 7.

Tabla 7. Relación entre la priorización de grupos de interés vs contrato psicológico

Tipo	Tecnología	Personas	Organizacional	Social	Económico
Normativo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Instrumental	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto
Descriptivo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Alto

Fuente: elaboración propia del autor (2018)

### Propuesta 2.

Con base en el modelo de Mitchell, Agle & Wood (1997) y los criterios del Índice de Desempeño Administrativo, se evalúan las 16 combinaciones, con la misma lógica de la primera propuesta, con lo que se obtiene la tabla 7, agregándole los tipos de grupos de interés, en el que aparecen los expectantes que no estaban en el modelo de Donaldson & Preston (1995). Se encuentran los involucrados latentes (un positivo), como aquellos que son los que más alejados están del núcleo de la empresa, por lo que su atención es importante pero en un tercer nivel, mientras que los expectantes tienen al menos dos signos más en su relacionamiento, por lo que se deben gestionar en orden con los recursos que tenga la organización. El grupo fundamental son aquellos que tienen tres positivos, significando que se debe tener en un buen nivel de referencia porque estos actores tienen altos niveles de influencia de la organización.

Tabla 7. Priorización en atención a grupos de interés con base en los factores del desempeño administrativo aplicado al contrato psicológico

Tipo	Definición	Criterios Desempeño Administrativo con punto de referencia el contrato psicológico			
		Eficiencia	Eficacia	Ley	Gestión
Definitivos	Definitivo	+	+	+	+
Sin relación	Sin importancia	-	-	-	-
	Resultadista	-	+	-	-
Latentes	Discrecional	-	-	+	-
	Operativo	-	-	-	+

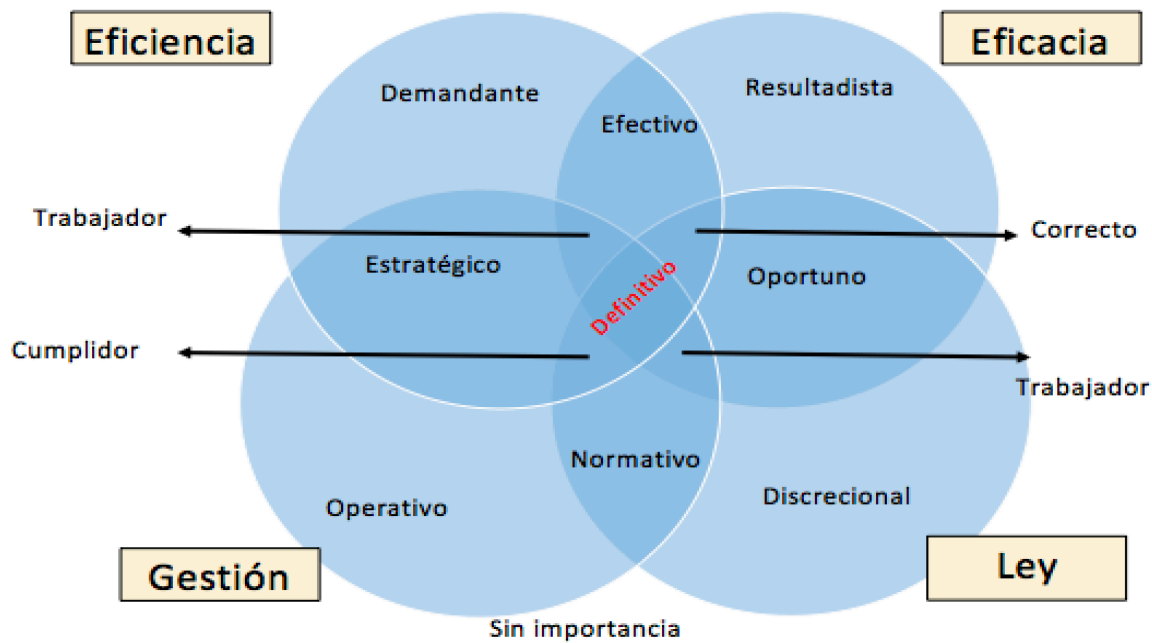
	Demandante	+	-	-	-
	Efectivo	+	+	-	-
	Normativo	-	-	+	+
	Trabajador	-	+	-	+
Expectante	Correcto	+	-	+	-
	Oportuno	-	+	+	-
	Estratégico	+	-	-	+
Fundamental	Cumplidor	-	+	+	+
	Dominante	+	+	+	-
	Peligroso	+	+	-	+
	Referente	+	-	+	+

---

Fuente: elaboración propia del autor con base en Mitchell, Agle & Wood (1997)

Los grupos de interés en la gobernación que su jefe administrativo debe priorizar esta en el orden de definitivo, fundamental, expectante, latente y sin relación. Por otra parte el segundo modelo propuesto se representa en la figura 7, que contiene los cuatro criterios del DNP para la medición del desempeño administrativo.

Figura 7. Priorización por contratos psicológicos de grupos de interés en las gobernaciones



Fuente: elaboración propia del autor (2018)

El gobernador una vez prioriza los grupos de interés, requiere entender la relación que se genera por el contrato psicológico y los elementos establecidos por Toro (2002), como se relaciona en la tabla 8, en donde se califica de alto, medio y bajo la correspondencia entre los tipos de grupos de interés y su correspondencia en los factores de la teoría del contrato psicológico.

Tabla 7. Relación entre la priorización de grupos de interés vs contrato psicológico

Tipo	Tecnología	Personas	Organizacional	Social	Económico
Definitivo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Fundamental	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
Expectante	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto
Latente	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Bajo
Sin relación	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo

Fuente: elaboración propia del autor (2018)

## Conclusiones

La teoría de interesados de Freeman (1984), identifica y categoriza los grupos de interés que inciden en una empresa, las gobernaciones se ven afectadas por una serie de actores que tienen unos intereses, unas relaciones de poder, legitimidad y urgencia que son claves para el desempeño de las entidades territoriales.

La gestión de interesados puede generar beneficios para la organización, que construye ventajas competitivas al fortalecer los lazos y beneficios entre cada grupo de interés y la empresa. Por ejemplo; Harrison & Freeman (1999), resaltan que de estas sinergias y diferencias se crean nuevos productos, servicios y estrategias.

La teoría del contrato psicológico sostiene que existen una serie de expectativas, motivaciones y creencias que tienen los trabajadores dentro de una organización, esperando una serie de recompensas de diferentes medios que les permitan su mejoramiento personal, profesional y organizacional. Sin embargo, estas relaciones al no cumplirse inician a generar unos impactos negativos en las organizaciones y en el desarrollo de los trabajadores. (Rousseau, 1995; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007)

De acuerdo con Toro (2002), el contrato psicológico está determinado por tener los factores de organización, tecnológico, individual, social y económico. Los cuales generan todas y cada una de las manifestaciones y acuerdos no verbales que se tienen entre el empleador y el empleado.

Las gobernaciones, son evaluadas por el DNP a través del Indicador de Desempeño Institucional, que califica el nivel de avance de la gestión y gerencia del gobernador, este sistema de medición se compone por los criterios de gestión, eficiencia, eficacia y requisitos legales. Por ende, se desarrollan dos propuestas para que los gobernadores, como tomadores principales a nivel de decisión en los departamentos, no solo identifiquen, clasifiquen si no que prioricen, con base en los recursos y capacidades que administran y los modelos de Donaldson y Preston (1995) y Mitchell, Agle & Wood (1997) los grupos de interés. Una vez realizado este proceso, se generó un análisis cualitativo basado en dos grupos focales para definir de acuerdo con el tipo de grupo de interés los aspectos claves que el gobernador requiere analizar y gestionar en el contrato psicológico que tiene con estas partes interesadas.

El primer modelo basado en Donaldson y Preston (1995) se presenta el orden de priorización de los grupos de interés con base en los factores del DNP para el indicador de medición de desempeño administrativo; iniciando con los actores normativos, es decir aquellos que tienen vínculos formales directos con la organización (empleados, jefes, directivos, entre otros), seguido de aquellos instrumentales que se refieren a los que tienen vínculos directos pero desde un entorno exterior a la organización, (proveedores, clientes, fuentes de financiación, gobierno entre otros) y termina, con el descriptivo, es decir aquellos que tienen vínculos indirectos con la empresa, pero que tienen un interés y se ven afectados por los resultados de la institución o simplemente del proceso que desarrolla para cumplir sus objetivos.

La segunda propuesta tiene los principios del modelo de en Mitchell, Agle & Wood (1997), desarrollando 16 diferentes combinaciones de los diferentes grupos de interés en relación con los factores de evaluación del desempeño institucional del DNP. Clasificando a los interesados en cinco tipos. El primero es el definitivo, que son los que el gobernador debe priorizar porque son dependientes del cumplimiento de los cuatro factores; el segundo



grupo se denomina fundamental , que tiene al menos tres criterios en positivo por lo que son estratégicos para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización; posteriormente se encuentran los actores expectantes que tienen dos atributos en positivo, generando un interés intermedio y una influencia que es considerable , por lo que se requiere tomar unas medidas específicas para analizar las expectativas que ellos tienen; por otra parte, se tiene los grupos de interés con un solo factor llamados latentes, y que son el último orden de prioridad por parte de las gobernaciones, sin embargo se deben desarrollar actividades que permitan atender sus necesidades básicas, en términos de los compromisos no formales que se establecen y que pueden fortalecer la relación en el tiempo, avanzado a una combinación más crítica para la gobernación. Por último, se tienen los actores que no participan ni directa ni indirectamente con la institución, a los cuales simplemente hay que referenciar y analizar en periodos de tiempo establecidos para confirmar el tipo de expectativa o creencias que pueden llegar a tener.

Existe una limitada literatura del estudio de las dos teorías analizadas en la investigación con respecto a la administración pública, por lo que este trabajo pretende dar líneas iniciales para posteriores estudios que permitan confirmar las propuestas, integrar otras teorías avanzadas de gestión que permitan promover el mejoramiento del desarrollo social, político, económico y cultural de los departamentos del país.

### **Referencias bibliográficas**

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 269-292.
- Álvarez, F., Londo, Posada & Jáuregui, (2010). Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales 1. *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 29(2), 95-137.
- Andersson, L.M. (1996). Employee cynicism: *An examination using a contract violation framework. Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior.
- Arshad, R. (2016). Psychological contract violation and turnover intention: Do cultural values matter? *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 251-264. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-10-2013-0337>
- Agüero, J. (2007). Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético. *Revista Científica " Visión de Futuro"*, 7(1).
- Alcover, C. (2002). El Contrato Psicológico: El componente implícito de las relaciones laborales. Málaga: Ediciones Aljibe
- Bal, P., De Cooman, R. & Mol, S. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: *The influence of organizational tenure. European Journal of Work & Organizational Psychology*, 22(1), 107-122. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2011.626198>
- Blomme, R., Van Rheede, A. & Tromp, D. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144-162. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190903466954>

- Bosse, D.A. and Harrison, J.S. (2011). Stakeholders, entrepreneurial rent and bounded self-interest. In R.A. Phillips, Ed. *Stakeholder Theory: Impact and Prospects*, Cheltenham, UK : Edward Elgar: 193-211
- Bosse, D.A., Phillips, R.A., and Harrison, J.S. (2009). Stakeholders, reciprocity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30: 447-456.
- Burke, R. J., Jeng, W., Koyuncu, M. & Fiksenbau, L. (2011). Work motivations, satisfaction and well-being among hotel managers in China: Passion versus addiction. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1, 21-34.
- Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways: An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, 946-967.
- Campo, C. H. G. (2010). E-stakeholders: una aplicación de la teoría de los stakeholder a los negocios electrónicos. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 39-57. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/821057899?accountid=34925>
- Cantisano, G. , & Domínguez, J., Morales, F.(2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: Sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7(3), 365-379. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/222752382?accountid=34925>
- Cassar, V. (2001). Violating psychological contract terms amongst Maltese public service employees: occurrence and relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (3), 194-208
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C. y Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181-197. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.007>
- Courtney, H. (2001). *20/20 Foresight: Crafting strategy in an uncertain world*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Donaldson T. and Dunfee, T.W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 18, 252-284
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-92.
- DNP (2017). Guía orientaciones para realizar la medición del desempeño integral. Guía para oficinas departamentales de Planeación. Bogotá
- DNP (2016). Nueva Medición de Desempeño Institucional MDM. Oficina de Planeación. Bogotá
- Dean, J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- Drucker, P. F. (1996). *Drucker: su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad* (No. 658 D794d). Bogotá, CO: Norma.
- Evan, W.M., & Freeman, R. E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In Beauchamp, T.L. and Bowie, N.E. (eds.) *Ethical Theory and Business*. *Englewood Cliffs*, N.J.: Prentice-Hall, 97-106

- Freeman, C. (1984). Long waves in the world economy. F. Pinter
- Freeman, R.E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing.
- Freeman, R., & Dmytryiev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 7-15.
- Fisher, C. & Locke, E. (1992). The new look in job satisfaction research and theory. En Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. F. (Eds.), *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance* (pp. 69-88). Lexington Books: New York
- Gardner, D. , Huang, G., Niu, X., Pierce, J. y Lee, C. (2015). Organization-based self-esteem, psychological contract fulfillment, and perceived employment opportunities: A test of self-regulatory theory. *Human Resource Management*, 54(6), 933-953. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21648>
- Guaderrama, A. I. M., Arroyo, J. C., & Flores, G. R. (2017). Efecto de la violación del contrato psicológico y el agotamiento emocional sobre el cinismo del empleado. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 124-131. doi:<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2156/10.1016/j.estger.2017.04.00>
- Hall, R. (1996) Organizaciones: estructuras, procesos y resultados. México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Harrison, J., Freeman, R., & Abreu, M. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 17(55), 858-869.
- Harrison, J. y Freeman, E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Journal*, 42 (5), 479-485.
- Herriot, P., Manning, W. y Kidd, J. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Hillman A. & Keim, G. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22: 125-139.
- Iborra, M. (2014). Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés: Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad. *Revista De Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(2), 87-101.
- Jamali, D. & Neville, B. (2011). Convergence versus divergence of CSR in developing countries:
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Jones, T. & Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24 (2), 206-221.
- Kliksberg, B. (1995). El pensamiento organizativo de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial. Buenos Aires.
- Levinson, B. (1962). The dog as a" co-therapist." *Mental Hygiene. New York*.
- Li, J., Wong, I. & Kim, W. (2016). Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1-10. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.010>
- Maguire, H. (2003). The changing psychological contract: Challenges and implications for HRM, organizations and employees. In R., Wiesner, B. & Millett (eds.) *Human resource management: Challenges & future direction* (pp. 8710). Australia: John Wiley & Sons.
- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the

principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886

- Naus, A. (2007). Organizational cynicism: on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization. Unpublished Doctoral thesis. University Maastricht. Consultado Noviembre 14, 2010 en <http://arnounimaasn/showcgif>.
- Nair, P. & Kamalanabhan, T.J. (2010). The impact of cynicism on ethical intentions of indian managers: the moderating role of seniority. *Journal of International Business Ethics*, 3, 14-29.
- Neme, M. (2012). El error como vicio del consentimiento frente a la protección de la confianza en la celebración del contrato. *Revista De Derecho Privado*, 22
- Pamias, K., Lugo, M. & Santiago, J. A. P. (2009). Respuestas a la insatisfacción laboral y el efecto moderador del contrato psicológico, el locus de control, la vinculación psicológica con el trabajo y otras variables situacionales. *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 28(1), 16-30.
- Parmar, B., Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A.C, Purnell, L. & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 3, 403-445.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder theory and organizational ethics. San Francisco, Berrett- Koehler Publishers.
- Rousseau, D. (2000). *Psychological Contract Inventory Report*. Carnegie Mellon University, Pittsburgh
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <http://dx.doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rodríguez, J., Vesga, J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 171-181. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/876076020?accountid=34925>
- Salessi, S. (2011). Cinismo organizacional: una revisión de la literatura y algunas consideraciones conceptuales 1. *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 30(1), 88-105.
- Schalk, R., Campbell, J. & Freese, Ch. (1998). Change and employee behavior. *Leadership and Organizational Development Journal*, 19 (3), 157- 163
- Schein, E. H. (1965). Organizational psychology.
- Tang, Y.T & Chang, C.H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 4, 869-881.
- Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador.
- Topa, G., Lisbona, A., Palaci, F. & Morales, F. (2002). El contrato psicológico en los funcionarios de prisiones españoles. IVª Semana de Investigación de la UNED, Madrid.
- Topa, G. (2008). El contrato psicológico: un nuevo marco para comprender las relaciones dentro de las organizaciones. En F. J. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización* (pp. 101-119). Madrid: Pearson.
- Toro F. (2002) *Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología Ocupacional*. 2ª Ed. Medellín. Cindel.
- Tokgöz, N. & Yilmaz, H. (2008). Organizational cynicism: an investigation on hotel organizations in Eskisehir and Alanya. *EscucharAnadolu University Journal of Social Sciences*, 8, 283-305.
- Turnley, W. & Feldman, D. (1999). The impact of Psychological Contract Violations of Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895- 922.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job satisfaction as mediators