



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica  
EFAN

# ¿Institucionalización de la injusticia? Propuesta de modelos alternativos para el intercambio de valor

(Injustice institutionalization? Proposing alternative models for value exchange)

Oscar Eliud Ortiz-Mendoza\*<sup>1</sup>  y Sergio Manuel Madero-Gómez<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – Escuela de Negocios (México), [oscareliud@tec.mx](mailto:oscareliud@tec.mx)

<sup>2</sup> Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – Escuela de Negocios (México), [smadero@tec.mx](mailto:smadero@tec.mx)

\* Autor de Contacto

## Resumen

**Cómo citar:** Ortiz-Mendoza, O. E., & Madero-Gómez, S. M. (2026). ¿Institucionalización de la injusticia? Propuesta de modelos alternativos para el intercambio de valor. *Vinculatégica EFAN*, 12(3), 90–104.

<https://doi.org/10.29105/vtga12.3-1253>

En esta investigación teórica se propone una forma de visibilizar la falta de cumplimiento del contrato psicológico, y por tanto el desequilibrio que se genera en las relaciones entre el empleador y el empleado, que llevan a un intercambio de valor que en ocasiones se percibe como injusto, explicado parcialmente porque una de las partes involucradas considera que merece un trato especial o beneficios sin desarrollar los méritos necesarios. Basados en la teoría del Intercambio Social y considerando la justicia organizacional, así como el sobremerecimiento, se analizan una serie de escenarios alternativos para el intercambio de valor con la finalidad de elaborar una propuesta de modelo que involucre los aspectos antes mencionados para fortalecer la teoría, debido a la relevancia que están tomando estos temas. Entre los principales hallazgos está el análisis del intercambio de valor donde se muestran las percepciones de injusticia que muestran la importancia de los procesos de negociación entre los involucrados y que invitan a seguir investigando del tema desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa, principalmente en el entorno laboral latinoamericano.

**Palabras clave:** Justicia organizacional, Contrato psicológico, Sobremerecimiento, Comportamiento humano

**Códigos JEL:** D63, D91, J28, J53, M12, M54

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 2 de mayo del 2025

Aceptado: 3 de junio del 2025

Publicado: 29 de mayo del 2026

## Abstract

This theoretical research proposes a way to make visible the lack of fulfillment of the psychological contract, and therefore the imbalance generated in the relationship between employer and employee. This leads to an exchange of value that is sometimes perceived as unfair, partially explained by the fact that one of the parties involved believes they deserve special treatment or benefits without developing the necessary merits. Based on the theory of social exchange and considering organizational justice, as well as entitlement, a series of alternative scenarios for the exchange of value are analyzed. The objective is to develop a proposed model that incorporates the aforementioned aspects and strengthens the theory, given the increasing relevance of these issues. Among the main findings is the analysis of the exchange of value, which shows the perceptions of injustice that demonstrate the importance of the negotiation processes between those involved and invites further research on the topic from both quantitative and qualitative perspectives, mainly in the Latin American work environment.

**Key words:** Organizational Justice, Psychological Contract, Entitlement, Human Behavior

**JEL Codes:** D63, D91, J28, J53, M12, M54



**Copyright:** © 2026 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista VinculaTégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Introducción

Tras cada relación contractual formal entre empleador y empleado, en donde se especifican las expectativas de recursos, esfuerzo, dedicación y resultados que se espera llevar a la mesa, así como las contraprestaciones que cada parte espera recibir, existe también un conjunto de expectativas implícitas por cada una de las partes, que se identifican como contrato psicológico (Campbell, 2024). Similar a como se espera en la mayoría de las negociaciones, es deseable que este intercambio resulte justo (Bobocel, 2021).

El cumplimiento de este contrato psicológico fortalece la relación entre empleador y empleado, aumentando la productividad y rentabilidad de la organización. Mientras que la violación de éste lleva a la insatisfacción y percepción de injusticia entre las partes (Asante et al., 2024). Esta percepción de desequilibrio en el intercambio del valor entregado entre las partes eliminará la disposición para actuar con reciprocidad positiva, en detrimento del resultado global (Kraak et al., 2024).

Las principales corrientes que estudian la justicia organizacional consideran que las personas tienden a preferir el equilibrio respecto a percibir la injusticia en las acciones de otros (justificación del sistema), y al identificar un trato justo o injusto en la experiencia propia (justicia distributiva, procedimental e interaccional) (Plunkett Tost & Lind, 2010). Sin embargo, Neville y Fisk (2019) identificaron que personas con alta percepción de sobremerecimiento psicológico (*psychological entitlement*) tienden a buscar tanta ganancia como les sea posible, incluso si no se lo han ganado o no han desarrollado los méritos para merecerlo, tanto en negociaciones distributivas, como en negociaciones integrativas. Generando buenos resultados en el corto plazo, pero comprometiendo sus resultados de mediano y largo plazo.

En este trabajo se propone un modelo para visibilizar la falta de cumplimiento del contrato psicológico, y por tanto el desequilibrio en relaciones Empleador-Empleado, que llevan a un intercambio de valor “injusto”, pero que puede resultar aceptable, explicado parcialmente porque una de las partes considera que merece un trato especial o beneficios sin desarrollar los méritos necesarios. Esto plantea una base de negociación desequilibrada, en la que cada parte pretende recibir más de lo que entrega, lo que podría requerir otra forma de establecer contratos y negociaciones.

### *Contrato Psicológico*

Si bien, el establecer un contrato formal en una negociación busca llegar a un acuerdo para ajustar las diferencias de objetivos y preferencias de riesgo entre las partes, se advierte que los contratos son imperfectos y existe asimetría de la información entre las partes (Eisenhardt, 1989), lo que hace necesario un elemento adicional para lograr un acuerdo mutuamente benéfico, y mantener

la disposición para su cumplimiento en el largo plazo. El contrato psicológico surge de la teoría del Intercambio Social (*Social Exchange Theory*), que considera que el individuo puede establecer los términos y condiciones para alcanzar un acuerdo de intercambio recíproco entre partes que resulten igualmente beneficiadas. Lo anterior implica un sentido implícito de reciprocidad, y la disposición para negociar “de buena fe” lo que cada una de las partes recibe y entrega. Por el lado del Empleado, típicamente esperan de su empleador un salario justo, herramientas y condiciones necesarias para cumplir con sus responsabilidades, una supervisión adecuada, entre otros estímulos. Por su parte el Empleador, típicamente esperaría del Empleado un desempeño por lo menos dentro de los estándares establecidos, apoyo a sus colegas, un comportamiento cívico organizacional, un cierto sentido de lealtad hacia la organización, entre otras contribuciones (Kraak et al., 2024).

De acuerdo con Campbell (2024), el contrato psicológico puede comentarse en términos de justicia transaccional y relacional. Si bien, buena parte de los acuerdos sobre la compensación, prestaciones, obligaciones, metas e indicadores de desempeño se fijan explícitamente tanto en el contrato como en los manuales/descripciones de puesto, existen otros acuerdos implícitos sobre el equilibrio que debe existir entre lo que entrega y recibe cada una de las partes. La parte relacional podría iniciar desde los primeros acercamientos al candidato, a través de su proceso de reclutamiento y selección, o en otras conversaciones informales que puedan sesgar las expectativas implícitas y provocar malas interpretaciones que lleven a la decepción y percepción de injusticia.

Asante et al. (2024) mencionan que típicamente se esperaría que la violación del contrato psicológico desate comportamientos negativos directamente hacia la parte causante del incumplimiento. Sin embargo, estudios recientes consideran que tanto el empleado como el empleador podrían emprender acciones para devolver la violación afectando a terceros inocentes, en su mejor intención de “equilibrar la balanza”. Por ejemplo, un empleado podría dejar de brindar apoyo en otras funciones, para perjudicar a la empresa. Por su parte, el empleador podría establecer políticas menos flexibles, más restrictivas y punitivas, para castigar el incumplimiento. En ambos casos, otros empleados que sí cumplieron con su parte resultarían perjudicados.

### ***Justicia Organizacional***

Bobocel (2021) indica que, respaldado por décadas de estudio, es innegable que la justicia organizacional es importante, pues tanto el Empleado espera ser tratado con justicia, como el Empleador busca cumplir con tal expectativa. Cuando esta percepción de justicia está presente el Empleado muestra compromiso con la organización, esfuerzo para lograr un buen desempeño de sus funciones, confía en sus líderes, y en general comportamiento cívico organizacional. Por el contrario, cuando no se percibe se ha encontrado presencia de agotamiento (burnout), fastidio, reacciones

contraproducentes y desviaciones de las políticas y procedimientos del lugar de trabajo (Farndale & Kelliher, 2013).

Plunkett Tost y Lind (2010) indican que la evaluación de percepción de justicia en los sistemas sociales se ha estudiado en dos corrientes. Por un lado, se encuentra la que busca legitimar los acuerdos tomados a expensas de los intereses personales o de ciertos grupos, buscando que el sistema funcione y sea justo en su conjunto, justificando el estatus quo y mostrando resistencia a la injusticia. Por otro lado, se juzga la justicia considerando tres niveles. La distribución de los resultados (justicia distributiva), en la que se espera que se asigne los mismos recursos entre individuos comparables. Los procedimientos para asignar los recursos (justicia procedimental), donde se espera imparcialidad en la operación. El trato interpersonal (justicia interaccional), donde se espera confiabilidad, transparencia, respeto, y claridad en el proceso de asignar recursos. En ambas corrientes, se implica que las personas estarían disconformes del desequilibrio, o podrían juzgar si la injusticia está presente por no cumplir con la igualdad esperada.

Si bien ciertos estudios indican que la disposición para ser justos y respetar las reglas proviene de los rasgos de personalidad y valores de la persona, también fueron documentados motivos cognitivos y afectivos, que deberán ser soportados por una capacidad de autorregulación que permita hacer conciencia del comportamiento, y decidir que sus acciones estén comprometidas con la justicia. Al mismo tiempo, el entorno podría influir para priorizar o no determinados comportamientos (Bobocel, 2021). Por ejemplo, cuando se hace un esfuerzo por ser justamente eficientes en el manejo de los recursos se reduce la intención de rotación y aumenta la satisfacción del empleado (Katou, 2013; Luo et al., 2017). Por otro lado, en entornos enfocados al manejo de las ganancias, una persona podría decidir tener comportamientos pocos éticos en favor de su organización, debido a que siente el compromiso de corresponderle (Lavelle et al., 2025).

### ***Sobremerecimiento (Entitlement) Psicológico y Empelado***

Campbell et al. (2004) identifican individuos centrados en su propio bienestar y satisfacción, quienes ven al otro como inferior, que exigen más de lo que objetivamente les corresponde, debido a su percepción elevada de sobremerecimiento psicológico (*psychological entitlement*). Su percepción en parte es validada por padres sobreprotectores, pero también por una sociedad individualista, que privilegia el yo sobre el nosotros, centrada en la satisfacción inmediata. Cuando sus demandas no son cumplidas, presentan comportamientos agresivos. Neville y Fisk (2019) describen esta percepción como una trampa social, debido a que quién se siente merecedor de este trato especial, se considera “autorizado” para presentar comportamientos poco éticos y destructivos, que se podrían ver recompensados por los resultados obtenidos, lo que premia y refuerza esos comportamientos. En su investigación lograron evidenciar que personas con esta percepción exagerada de un trato

diferenciado preferencial, tienden a buscar la mayor ganancia posible en cualquier tipo de negociación, incluso si conseguir esta ganancia requiere omitir la ética y comprometer las relaciones de confianza y reciprocidad de mediano y largo plazo. Si no logran ese mejor resultado pueden presentar otras actitudes negativas como frustración, hacer política maliciosa (“grilla”), impaciencia e insatisfacción.

En el plano organizacional, se identifica el sobremerecimiento del empleado (*employee entitlement*), encontrando relación entre niveles elevados de este constructo y comportamientos agresivos en general, abuso sobre sus compañeros de trabajo, conflicto con sus supervisores, más propensos a generar situaciones de estrés en el entorno laboral, experimentan menos satisfacción laboral y bajos niveles de comportamiento cívico laboral (Jordan et al., 2017). Estos individuos no consideran entonces que deban cierto nivel de reciprocidad para la organización o sus compañeros por los beneficios recibidos, por el contrario, perciben que sus aportaciones no son justamente recompensadas, debido a que están enfocados en ellos mismos y su satisfacción, consideran que la recompensa es su derecho, no es consecuencia de sus méritos, pero además muestran una percepción de auto recompensa excesiva, por lo que deben recibir más que los demás por el mismo “logro” o “desempeño”. La intención de reciprocidad es esencial para el cumplimiento del contrato psicológico, su ausencia tiene el potencial de crear un desbalance, que llevará a la percepción de injusticia, con los efectos ya comentados (Westerlaken et al., 2017).

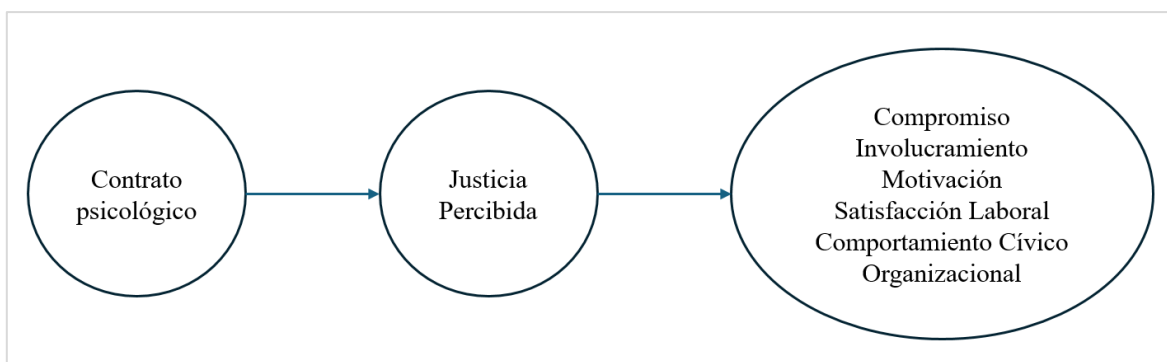
El incremento de esta percepción de merecer mayores y mejores recompensas que los demás, tener un derecho especial que me permite no respetar ciertas leyes o reglas, puede representar un riesgo para las personas, para las organizaciones, e incluso para la sociedad, por lo que requiere ser estudiado y gestionado (Zitek & Schlund, 2021). Neville et al. (2025) consideran que esta percepción explica parcialmente el que personas presentaran comportamientos riesgosos para la salud pública durante la pasada pandemia de COVID-19, pensando que las restricciones y medidas preventivas aplican para los otros, otros que deben cuidarles. Es probable que algunas acciones ya se hayan tomado en el ámbito organizacional para lidiar con estos casos, pero no es suficiente si no puede medirse la efectividad de tales medidas (Ortiz Mendoza & Madero Gómez, 2022; López Robles & Mendoza Gómez, 2022).

### ***Institucionalizar la disparidad de expectativas (“injusticia”).***

En el entorno laboral post pandemia COVID-19 han sido una constante términos como fuga y escasez de talento, renuncia silenciosa, alta rotación de personal. Que posiblemente puedan explicarse en parte por las fallas en el cumplimiento del contrato psicológico, la percepción de sobremerecimiento por personas empleadoras y empleados, que lleva a una percepción de injusticia.

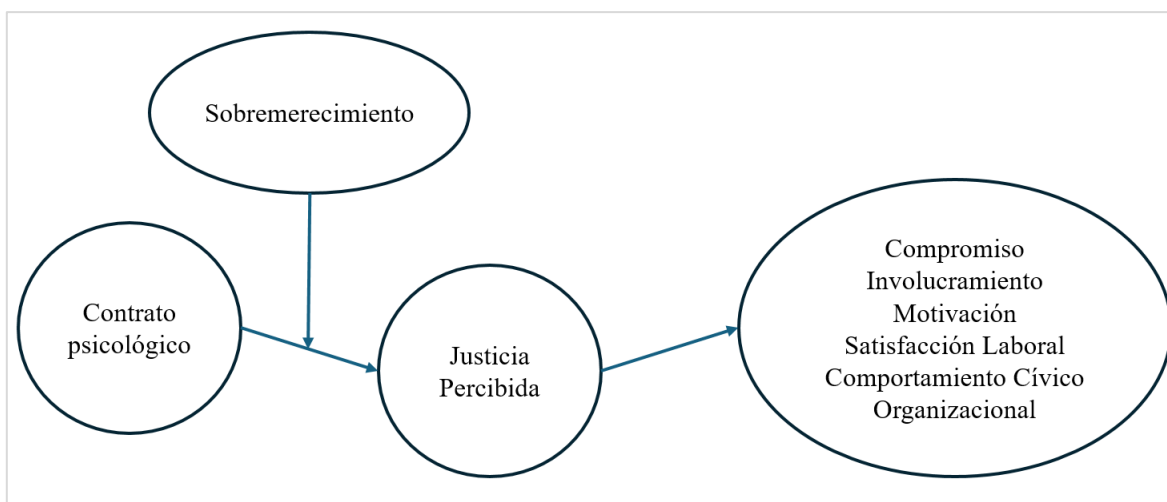
Sería complicado satisfacer las expectativas de un Empleado que busca recibir un valor muy superior al valor que entrega. De manera similar, será complicado llenar las expectativas de Empleadores que consideran un privilegio trabajar para ellos, y ningún esfuerzo o resultado de sus Empleados será suficiente. Posiblemente fomentar y favorecer la transparencia, mantener consciencia en ambas partes de la corresponsabilidad, y la interrelación de sus resultados podría apoyar la gestión de este fenómeno (Ortiz Mendoza, 2025; Hernández-Zamora et al., 2019).

**Figura 1.** Marco teórico con enfoque de equilibrio



En este sentido, se propone un marco de referencia que haga explícitas las expectativas, intereses, prioridades y estrategias de ambas partes, favorezca el intercambio de información, la confianza, el compromiso y las relaciones de largo plazo. En lugar de asumir que ambas partes buscan un reparto justo (Figura 1), cuando en realidad se busca un desequilibrio (Figura 2), lo que puede ser en parte causante de expectativas incumplidas, desconfianza, decepción, alto costo para establecer las relaciones, que terminan siendo de corto plazo.

**Figura 2.** Marco propuesto con enfoque de desequilibrio debido al sobremerecimiento



## Método

Siguiendo el procedimiento propuesto por Wacker (1998) para desarrollar investigaciones teóricas, comenzamos definiendo las variables que surgen de nuestra revisión de literatura y el dominio en que se considera que sucede el evento a analizar, y su interacción. Posteriormente en la sección de discusión revisar las predicciones, tendencias o instancias específicas del evento estudiado.

Esta propuesta se enfoca en resaltar la disparidad en el intercambio de valor, para lo cual se utilizarán proporciones propuestas aproximadas entre 2 variables, de acuerdo con la experiencia de los autores en relaciones entre Empleador-Empleado. Para estas proporciones se considera que el Empleador entrega un valor que integra costos administrativos, sueldo y salarios, prestaciones y beneficios, entre otros valores aportados, que identificaremos como Sueldo. Mientras que el Empleado entrega su esfuerzo, disposición, entrega, compromiso, comportamiento cívico organizacional, entre otros elementos valiosos, que identificaremos como Valor.

El marco teórico propuesto fue aplicado a situaciones específicas de relaciones Empleador – Empleado, en el que el intercambio del valor es en ocasiones percibido como injusto, y permite explicar las situaciones. Pues refleja la posibilidad de que las partes prefieran satisfacerse en el corto plazo, sin considerar una relación de mediano o largo plazo, sin pensar en el beneficio integral alcanzado con el intercambio de valor configurado, sobre todo sin considerar en los efectos negativos que pueden traer en la percepción general de desconfianza, decepción y expectativas no cumplidas. Para el Empleador parecería necesario fortalecer sus controles y reducir la flexibilidad, mientras que para el Empleado llevaría a mantener un recelo y aversión al involucramiento para generar relaciones de beneficio mutuo.

Como resultado de la exploración de conceptos, experiencia, reportes de consultoras (Mercer, 2025; Deloitte, 2025; Tatel y Wigert, 2024) y publicaciones de divulgación relacionadas con negocios y el futuro del trabajo (Madero, 2025; Ortiz-Mendoza, 2024), se consideró posible desarrollar un marco de referencia que refleje situaciones que no pueden explicarse con el marco tradicional, como rotación organizacional excesiva, renuncia silenciosa, falta de compromiso e involucramiento, escasez de talento, entre otras.

## Discusión

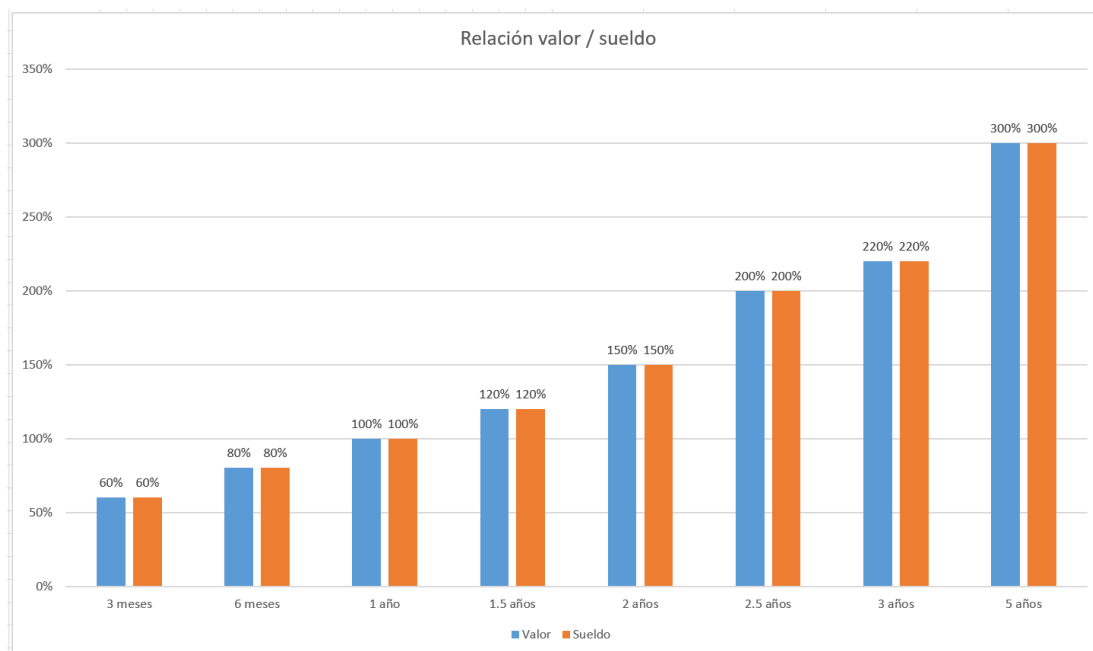
El enfoque “tradicional”, espera que Empleador y Empleado tengan un intercambio equitativo de valor (Figura 3). En tal caso cuando la organización contrata a una persona, comienza ofreciéndole un sueldo menor al valor esperado para su puesto, dado que cuando ingresa debe pasar por un periodo de adaptación que considera la curva de aprendizaje, su inducción y la integración a sus funciones.

Para efectos de la propuesta, estos puntos de revisión en el tiempo se mantendrán en el resto de las propuestas de intercambio de valor, podría esperarse que la persona durante los primeros 3 meses que lleva su proceso de inducción ofrezca cierto valor, que puede aumentar a los 6 meses una vez que avanza su curva de adaptación y aprendizaje, hasta lograr aportar el 100% del valor de su puesto al cabo de un año calendario o fiscal, dependiendo de la industria, empresa, tamaño de la empresa, departamento, puesto, entre otras variables.

Con esto en mente, la contraprestación recibida seguirá aumentando conforme el Empleado continúe aumentando el valor entregado al desempeñar mejor sus tareas, involucrarse en el negocio, hacer equipo con otros Empleados, acumular conocimiento y experiencia. Sin embargo, hay organizaciones que por política no pueden hacer esos cambios directamente proporcionales a los cambios en el valor aportado por el Empleado. Además, que en este enfoque no se considera la ganancia o excedente de valor que la organización espera recibir por la inversión realizada.

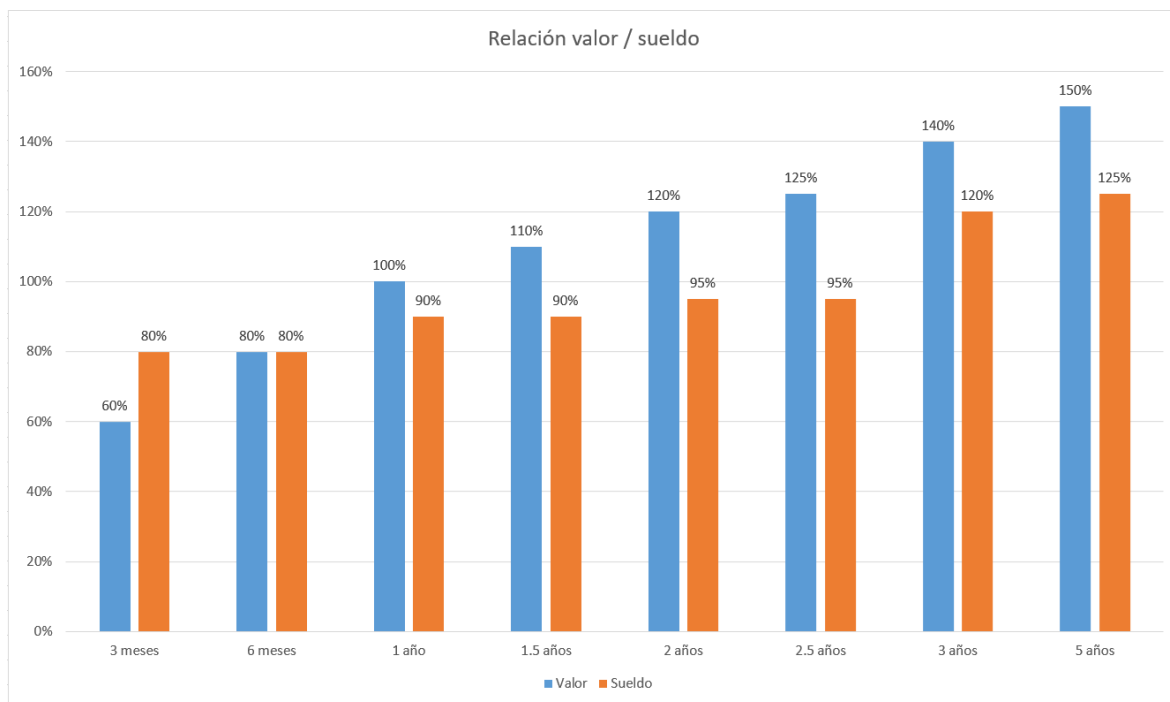
En el escenario que se podría considerar más apegado a lo deseable, o más sostenible para el Empleador y “menos injusto” para ambos, el Colaborador llega a la organización aportando un valor menor al esperado en su periodo de adaptación, y es evaluado a sus 3 y 6 meses, y se le hace explícito que recién está logrando aportar el valor que corresponde con la remuneración recibida, pero que la organización debe tener un beneficio que compense la inversión realizada (Figura 4). De esta manera, cuando logra entregar el valor esperado de su puesto, se puede realizar un ajuste a su percepción “significativo” el primer año, explícitamente ligado al desempeño alcanzado.

**Figura 3.** Intercambio de valor equitativo.



Esto, permite hacer conscientes a ambas partes, de que, si bien se espera desarrollar relaciones de calidad y confianza, y se considera a la persona, la relación de negocios depende de que ambas partes aporten valor para su contraparte, de otra manera pueden quedarse con la relación personal, pero la relación laboral no hace sentido. Y con esto, el Colaborador buscará aumentar el valor que aporta a la organización conforme va desarrollando maestría en el cumplimiento de sus tareas y obligaciones. Conforme la organización identifica este desempeño sobresaliente, puede estar en condiciones de mejorar la remuneración, y ofrecer nuevas tareas y responsabilidades que supone una remuneración adicional, reconociendo el valor aportado, gracias a la experiencia, disposición para aprender, lealtad, permanencia, compromiso y esfuerzo de ambas partes. Ofrecer este tipo de relaciones genera mayor posibilidad de disminuir la rotación, la renuncia silenciosa y alcanzar la motivación y compromiso por parte de los Colaboradores. Esta consciencia del valor aportado y entregado por cada una de las partes lleva a relaciones positivas, que permitirán aprender a dejar ir, cuando no se puede dar más, o cuando se le presenta una oportunidad de desarrollo, reciben apoyo para tomarla, en lugar de reclamos o reproches.

**Figura 4.** Intercambio de valor “menos injusto”.

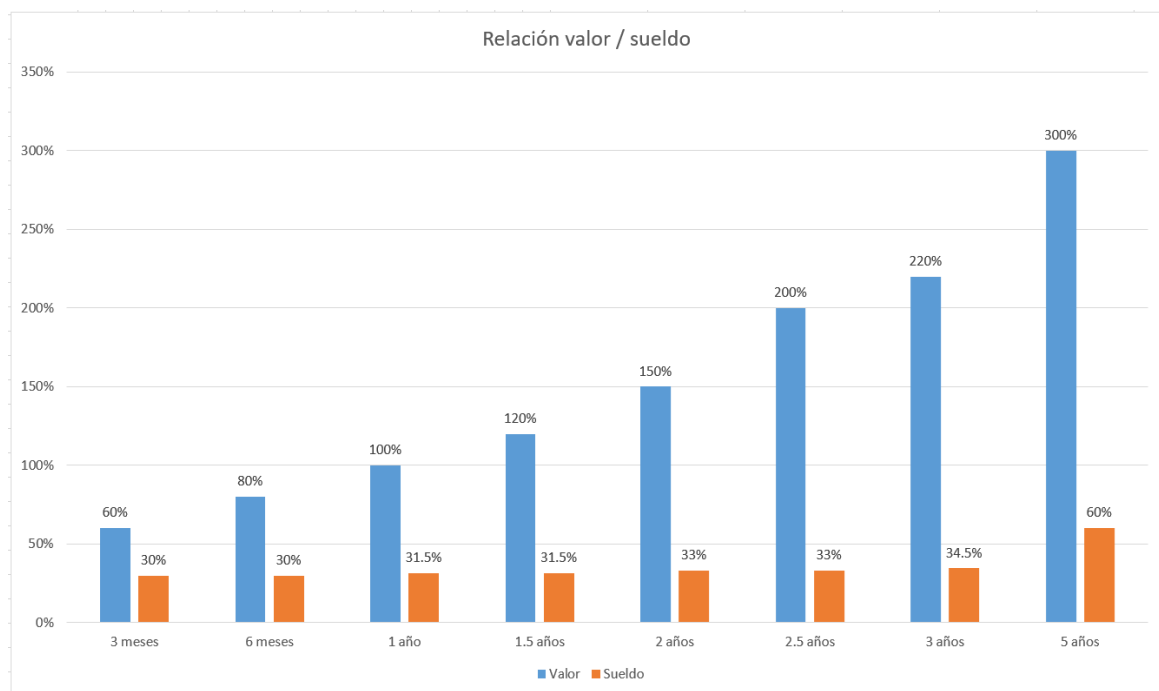


Desafortunadamente, en la realidad se pueden encontrar situaciones más alejadas de lo deseable, en donde el desequilibrio del intercambio es excesivo. Puede ocurrir que el Empleador busca que el Candidato acepte la propuesta económica en la parte más baja del tabulador posible, aun

cuando es consciente del potencial de valor que se espera que aporte, incluso durante el periodo de adaptación (Figura 5). Al cabo de un año, el aumento correspondiente (por lo general de un dígito) toma como base esa mínima cantidad.

Se espera que una vez que la persona entrega lo esperado para el puesto que desempeña, comienza a desarrollar experiencia en la organización, sus personas, procesos, conflictos, problemas y soluciones más comunes, lo que permite que continúe aumentando el valor que aporta, mientras mantiene la misma percepción. Cuando el Colaborador da resultados, por lo general se le entregan más responsabilidades, o dado que ya domina las tareas asignadas, se considera que puede con más, y en ese caso viene el primer aumento de doble dígito (10%), sobre la misma base inicial. Mientras la persona continúa dando resultados y desarrollando maestría en las actividades y responsabilidades, se considera que tiene mayor capacidad, sigue aumentando su carga de trabajo, y su percepción continúa con aumentos sobre la misma base inicial.

**Figura 5.** Intercambio de valor “muy injusto para el Empleado”.

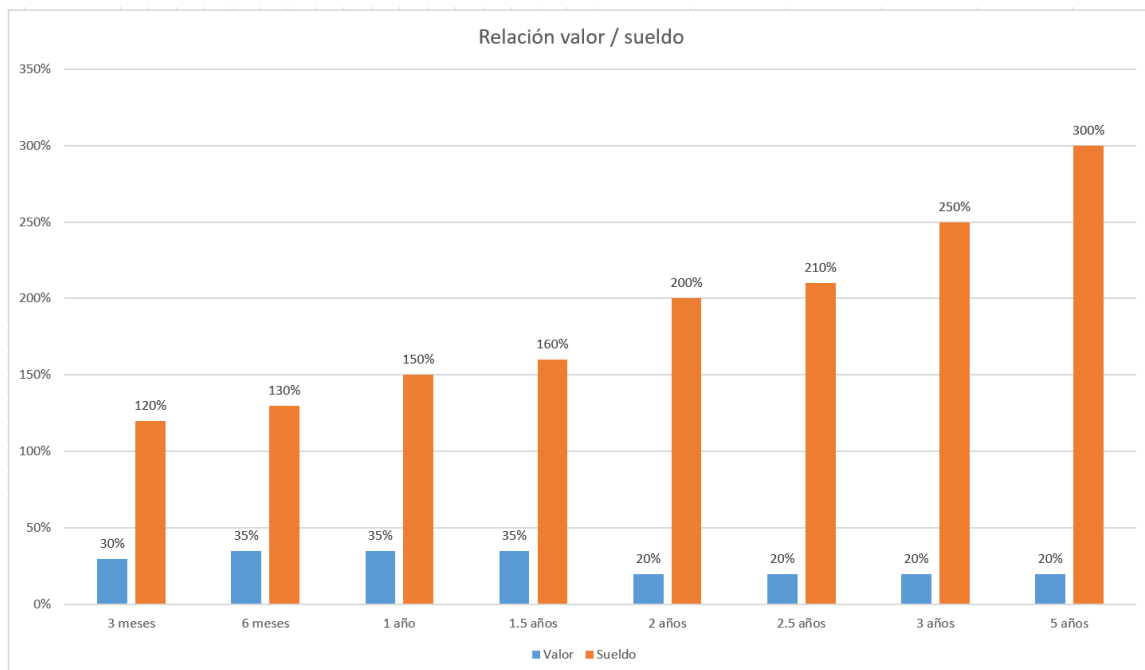


En casos como este, la brecha entre el valor que la persona entrega y la percepción o costo total para la organización, se extiende aparentemente en beneficio de la organización, en el corto plazo. Pero en el mediano y largo plazo, otras personas verán que entre mejor hacen su trabajo, más cosas les piden, aunque no reciban una remuneración equitativa al nuevo esfuerzo o responsabilidad. Lo que motiva que se dediquen únicamente a cumplir con sus obligaciones, o peor, que deliberadamente

muestren un desempeño inferior a la media, dado que no hay un incentivo para el desarrollo. En tales casos, básicamente “se está contratando rotación”, y se están desperdiciando recursos de inducción, capacitación, entre otros procesos relacionados con la incorporación de una persona. Peor aún, cuando las organizaciones evitan cubrir una vacante y aplican “movimientos laterales” para disfrazar la sobrecarga para algunos, sin compensar el esfuerzo. Al final, se traduce en percepción de injusticia por parte de Empleados, que lo viven, pero también de quienes observan, provocando un desgaste de la marca empleadora cuando esos Empleados actuales comparten con sus conocidos estas situaciones.

En el extremo opuesto podemos revisar el caso de Personas con otras formas de trabajar, de negociar y comportarse (Figura 6). Quienes de alguna forma logran que la organización les ofrezca desde su periodo de adaptación una compensación por arriba del valor que aportan. Podría ser que ellos mismos presentan una elevada percepción de sobremerecimiento, y por lo tanto consideran que deben recibir esta recompensa excesiva, y un trato preferencial diferenciado de otros Colaboradores. En estas situaciones, sus subordinados o sus pares desarrollan la percepción de injusticia por su baja aportación real y su alta compensación, y tienden a presentar la reciprocidad negativa propia de estas situaciones. Podría ocurrir que son jefes que obligan a sus subordinados a cumplir las promesas que hacen a como dé lugar, o podrían ser Empleados que “buscan el apoyo” de otros Empleados para que terminen cumpliendo con las tareas que les corresponden. Incluso habrá quienes justifican este proceder con frases como: “pero logró el resultado”. El problema es que no es una situación sostenible en el mediano y largo plazo, y sus efectos negativos se perciben cuando es complicado revertirlos.

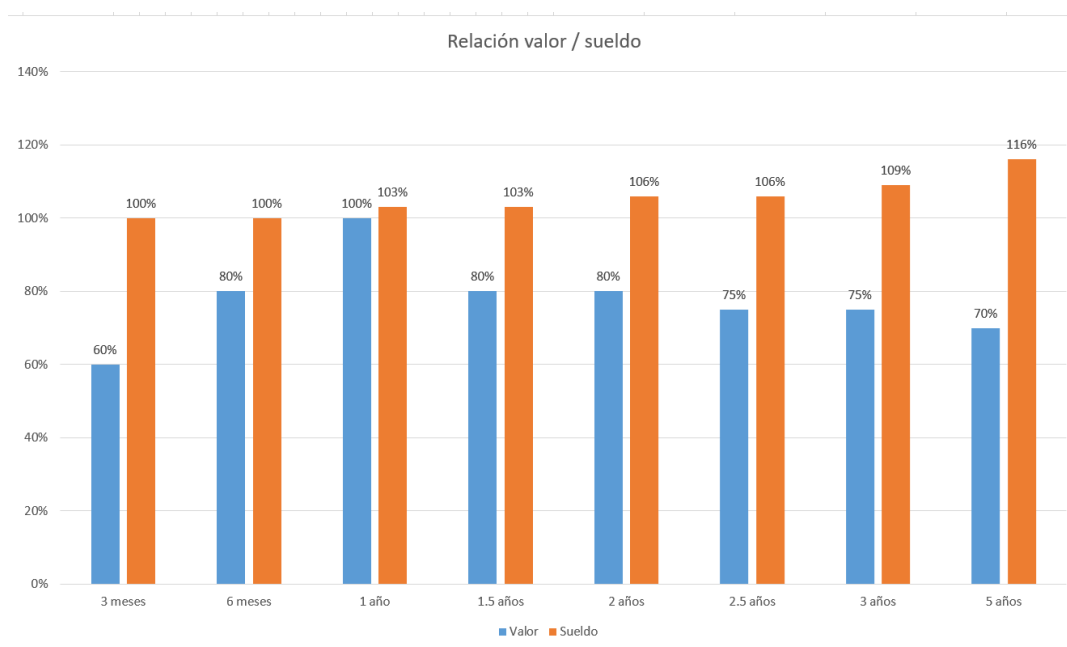
**Figura 6.** Intercambio de valor “muy injusto para el Empleador y otros Empleados”.



En otro caso menos extremo podemos encontrar a la persona que se encuentra permanentemente en periodo de adaptación (Figura 7). Este Empleado se integra aportando un valor limitado, que es lo esperado. Pero la empresa, confía y reconoce su potencial y comienza a remunerarle al 100%. De manera similar, el valor aportado por el nuevo Colaborador va aumentando conforme pasa el tiempo, hasta que, cumplido el año, logra aportar el valor esperado por la organización, por lo tanto, se le otorga un incremento de un solo dígito.

Desde la perspectiva de la empresa, se entiende que ya entregó al Empleado valor adicional por un año, pero espera recuperar esa inversión. Y conforme logre superar las expectativas, se podría considerar aumentos adicionales. Sin embargo, por parte del Empleado, se podría percibir como, “mira todo lo que he mejorado desde que llegué, y no me han aumentado en todo un año. Y ahora, me quieren aumentar muy poco, o lo mismo que los demás”. En este caso, consideraría que “todo su esfuerzo” no fue valorado, y en lugar de avanzar en su esfuerzo y valor entregado a la organización, conforme toma maestría en sus actividades y responsabilidades, encuentra su área de confort y se estaciona ahí, hasta que va “desarrollando eficiencia” para aportar el mismo valor con el mínimo esfuerzo. Esta intención del mínimo esfuerzo lleva a disminuir más el valor entregado y llegar al mínimo valor indispensable para conservar el puesto. Mientras que la organización mantiene aumentos de un solo dígito reconociendo la “lealtad” y “permanencia” del colaborador, más que su desempeño.

**Figura 7.** Intercambio de valor “injusto” para el Empleador.



## Conclusiones

Cuando se participa de una negociación partiendo de ciertos supuestos, hay un acuerdo implícito de justicia y disposición para buscar un beneficio mutuo, sin abusar, ni sacar ventajas poco éticas. Actuar en tales condiciones supone un marco legal, cultural y social que se refleja en la información compartida, el nivel de especificidad de los contratos, los tipos de acuerdos que deben tomarse, las relaciones que se construyen entre otros elementos. Sin embargo, cuando la base es otra, y una de las partes busca sacar ventaja, las leyes deben ser diferentes, los acuerdos y precauciones deberían poder ajustarse para que ambas partes actúen en consecuencia, dado que esto va más allá de la imperfección del contrato y de la asimetría de información, hay una intención consciente de inclinar la balanza.

Se considera necesario entonces un marco que habilite la transparencia y resalte el nivel de corresponsabilidad para cada parte. Un indicador de la disposición para intercambiar información, actuar con transparencia y la consciencia de los resultados relacionados. Pues hay diferencia entre imponer condiciones, y por otro lado hacer explícitas las expectativas y dejar a la contraparte decidir si acepta o no avanzar en tales condiciones. Cuando hay una relación de equilibrio, ambas partes son corresponsables equitativas de los resultados interrelacionados. Pero cuando una de las partes actúa de manera ventajosa, toma parte de la responsabilidad de su contraparte, y hace necesario ajustar los supuestos para institucionalizar este tipo de negociaciones injustas para evitar la frustración, percepción de injusticia y desilusión. Este marco podría reflejarse en leyes, reglamentos, políticas, procedimientos y prácticas dentro del sistema de gestión de recursos humanos, pero posiblemente en otros ámbitos de las relaciones humanas.

Como futuras líneas de investigación para buscar confirmar la existencia de estas desigualdades y poder hacer una aproximación de las proporciones de las desigualdades basada en evidencia, se propone realizar un estudio cualitativo proyectivo con una entrevista semiestructurada entre empleados con diferentes posiciones dentro de las organizaciones. Para conocer si se observa algún tipo de desequilibrio en los intercambios de valor que puedan identificar en su empresa y que puedan describir esos escenarios. Se esperaría con esto verificar si existe la percepción de estos desequilibrios, y buscar si existe una diferencia entre la percepción de directivos, gerentes, jefes y operarios.

Así mismo se podrían utilizar y mostrar las figuras de referencia, planteadas por los Autores, buscando que los participantes comenten qué características tendrían las Personas que intervienen en esa situación específica de intercambio de valor y cuáles proporciones consideran que se pueden presentar en esos escenarios. Con esto se podría identificar si estas situaciones existen y qué variables podrían integrarse para generar un instrumento de medición, que permita reunir evidencia empírica

para esta propuesta.

## Referencias

- Asante, E. A., Gyensare, M. A., El Bouzidi, L., & Twumasi, E. (2024). An employee–employer relationship gone bad? Examining the double-edged effect of psychological contract violation on employees’ helping behaviors. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 64(1), 103–124. <https://doi.org/10.1111/irel.12358>
- Bobocel, D. R. (2021). Current directions in organizational justice. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 53(2), 98–105. <https://doi.org/10.1037/cbs0000258>
- Campbell, J. (2024). Psychological contract. En *Salem Press Encyclopedia*. Salem Press.
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., & Bushman, B. J. (2004). Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure. *Journal of Personality Assessment*, 83(1), 29–45. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8301\\_04](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8301_04)
- Deloitte. (2025). *2025 global human capital trends: Navigating complex tensions and choices in the worker–organization relationship*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879–897. <https://doi.org/10.1002/hrm.21575>
- Hernández-Zamora, M. Z., Vargas-Salgado, M. M., & Máynez-Guaderrama, A. I. (2019). Impacto de la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados del sector automotriz. *VinculaTégica EFAN*, 5(2), 1279–1289. <https://doi.org/10.29105/vtga5.2-742>
- Jordan, P. J., Ramsay, S., & Westerlaken, K. M. (2017). A review of entitlement. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 122–142. <https://doi.org/10.1177/2041386616647121>
- Katou, A. A. (2013). Justice, trust and employee reactions: An empirical examination of the HRM system. *Management Research Review*, 36(7), 674–699. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2012-0160>
- Kraak, J. M., Hansen, S. D., Griep, Y., Bhattacharya, S., Bojovic, N., Diehl, M. R., Evans, K., Fenneman, J., Memon, I. I., Fortin, M., Lau, A., Lee, H., Lee, J., Lub, X., Meyer, I., Ohana, M., Peters, P., Rousseau, D. M., Schalk, R., ... Tekleab, A. (2024). In pursuit of impact: How psychological contract research can make the work-world a better place. *Group & Organization Management*, 49(6), 1425–1453. <https://doi.org/10.1177/10596011241233019>
- Lavelle, J. J., Herda, D. N., & Bates, K. M. (2025). The dark side: Linking organizational justice to unethical employee behaviors. *Social Justice Research*, 38, 75–97. <https://doi.org/10.1007/s11211-025-00450-8>
- López Robles, J. L., & Mendoza Gómez, J. (2022). Factores que intervienen en el desempeño laboral en equipos de trabajo: Una revisión de literatura. *VinculaTégica EFAN*, 8(4), 168–181. <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-371>
- Luo, Z., Marnburg, E., & Law, R. (2017). Linking leadership and justice to organizational commitment: The mediating role of collective identity in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1167–1184. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2015-0423>
- Madero, S. (2025, 23 de mayo). Los desafíos para enfrentar el futuro del trabajo y del talento. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/2025/05/23/sergio-madero-los-desafios-para-enfrentar-el-futuro-del-trabajo-y-del-talento/>

- Mercer. (2025). *Global talent trends 2024–2025: Workforce 2.0: Unlocking human potential in a machine-augmented world*. [https://www.mercer.com/assets/pe/es\\_pe/shared-assets/local/attachments/pdf-mercero-2024-2025-global-talent-trends-update-V6.pdf](https://www.mercer.com/assets/pe/es_pe/shared-assets/local/attachments/pdf-mercero-2024-2025-global-talent-trends-update-V6.pdf)
- Neville, L., & Fisk, G. M. (2019). Getting to excess: Psychological entitlement and negotiation attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 34(4), 555–574. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9557-6>
- Neville, L., Fisk, G. M., & Ens, K. (2025). Psychological entitlement and conspiracy beliefs: Evidence from the COVID-19 pandemic. *The Journal of Social Psychology*, 165(1), 65–87. <https://doi.org/10.1080/00224545.2023.2292626>
- Ortiz Mendoza, O. E. (2025, 21 de febrero). Fortalecimiento del contrato psicológico, mediante corresponsabilidad y justicia organizacional. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/2025/02/21/oscar-e-ortiz-fortalecimiento-del-contrato-psicologico-mediante-corresponsabilidad-y-justicia-organizacional/>
- Ortiz-Mendoza, O. (2024, 16 de junio). Corresponsabilidad y sobremerecimiento del empleador en la escasez del talento. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/2024/06/16/oscar-ortiz-corresponsabilidad-y-sobremerecimiento-del-empleador-en-la-escasez-del-talento/>
- Ortiz Mendoza, O. E., & Madero Gómez, S. M. (2022). Validación de una escala de sobremerecimiento (entitlement) laboral en la población mexicana. *Contaduría y Administración*, 67(4), 154–177. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2694>
- Plunkett Tost, L. P., & Lind, E. A. (2010). Sounding the alarm: Moving from system justification to system condemnation in the justice judgment process. En M. A. Neale, E. A. Mannix, & E. Mullen (Eds.), *Fairness and groups* (Research on Managing Groups and Teams, Vol. 13, pp. 3–27). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1534-0856\(2010\)0000013004](https://doi.org/10.1108/S1534-0856(2010)0000013004)
- Tatel, C., & Wigert, B. (2024, 10 de julio). *42% of employee turnover is preventable but often ignored*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/646538/employee-turnover-preventable-often-ignored.aspx>
- Wacker, J. G. (1998). A definition of theory: Research guidelines for different theory-building research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, 16(4), 361–385. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00019-9](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00019-9)
- Westerlaken, K. M., Jordan, P. J., & Ramsay, S. (2017). What about “MEE”: A measure of employee entitlement and the impact on reciprocity in the workplace. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 392–404. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.5>
- Zitek, E. M., & Schlund, R. J. (2021). Psychological entitlement predicts noncompliance with the health guidelines of the COVID-19 pandemic. *Personality and Individual Differences*, 171, Article 110491. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110491>