

El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador

GLORIA TENA TENA
ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS SOCIALES
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

El actual modelo económico ha revolucionado las bases de la relación tradicional empresa-trabajador, y es en este contexto donde el contrato psicológico, considerado determinante de la conducta en las organizaciones, ha adquirido una renovada relevancia. Asimismo, la emergencia de las nuevas relaciones laborales ha propiciado la propia evolución del concepto de contrato psicológico, desde los primeros teóricos sociales que conceptualizaron el antiguo contrato hasta la más reciente revisión y redefinición adaptada a las actuales necesidades.

El propósito de este artículo ha sido analizar, partiendo de la genealogía del contrato psicológico como concepto de la ciencia social, su formación, la tipología de contratos que surgen en las diversas relaciones de intercambio, las implicaciones de su incumplimiento y, finalmente, nos centraremos en la emergencia del nuevo contrato en el actual contexto laboral.

Palabras clave: contrato psicológico, contrato transaccional, contrato relacional, organización, empresa.

El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador



Gloria Tena Tena

1. Antecedentes

La reorganización del mundo laboral que se ha producido en las últimas décadas y que forma parte de las más amplias transformaciones sociales, ha llevado a la repentina relevancia de un concepto que casi había desaparecido de la psicología organizacional, el contrato psicológico.

El contrato psicológico es un término creado por los científicos sociales y hace referencia a las expectativas y creencias tácitas del empleador y empleado comprometidos en una relación laboral.

El término de contrato psicológico aparece en el discurso de la ciencia social hacia finales de los años cincuenta, siendo su referente tres estudios sobre actitudes y conductas en el lugar de trabajo. El primero fue *Understanding Organizational Behavior* (Argyris, 1960), seguido por *Men, Management, and Mental Health* (Levinson *et al.*, 1962) y por *Organizational Psychology* (Schein, 1965).

El hecho de que estos tres autores utilicen la misma terminología —aunque con pequeñas diferencias de interpretación— no es fortuito, refleja un periodo histórico cuando estaba en auge la escuela de relaciones humanas¹. Los investigadores

¹ Alvesson (1987) caracteriza a los miembros de esta escuela por estar influenciados por McGregor y su obra *The Human Side of Enterprise* (1960) y por la teoría de la motivación de Abraham Maslow (1954), y clasifica a sus miembros como alineados con los postulados de Elton Mayo de la Harvard Business School.

sociales intercambiaban ideas y compaginaban su labor académica con sus estudios en las empresas donde aplicaban sus técnicas y conocimientos. Sus metas, a pesar de sus deseos de ayudar al trabajador en su autorrealización, se alineaban directamente con las metas de la empresa (incremento de la producción, reducción del absentismo, disminución de las huelgas y disminución del poder de los sindicatos) por ser la que financiaba y facilitaba sus investigaciones.

Se atribuye a Argyris (1960, pág. 96) el haber acuñado la frase de “contrato de trabajo psicológico”, que describe como “las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones”. Identifica al contrato psicológico como un producto de la cultura organizacional informal y como una adaptación a un sistema disfuncional. Argumenta que la incongruencia entre las situaciones laborales y las necesidades asociadas a individuos “maduros”, dentro de las organizaciones formales burocráticas, llevan al fracaso psicológico de los trabajadores.

Levinson *et al.* (1962, pág. 22), definen al contrato psicológico como “el producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo”. Afirman que el contrato psicológico que está basado en la reciprocidad, es crítico para la integración de la persona en la organización, para la satisfacción de sus necesidades y para su salud mental. Es más importante que el contrato legal a causa de la expectativas implícitas que no pueden ser resueltas por mecanismo tales como la negociación colectiva.

Schein (1980, pág. 22), por otra parte, define los contratos psicológicos como “un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y [...] otros miembros de esa misma organización”. La organización y sus miembros tienen no sólo expectativas explícitas sino también implícitas sobre lo que deben dar y obtener de la otra parte en la relación laboral.

Los tres autores anteriores tienen en común el identificar el contrato psicológico como las expectativas implícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación laboral y que no forman parte del contrato formal. Pero difieren en que Argyris caracteriza al contrato psicológico por su función negativa dentro de un

sistema disfuncional. Mientras que Levinson y Schein entienden que tiene una finalidad positiva porque crea una interdependencia entre los trabajadores y la organización, que beneficia a ambas partes al incrementar la productividad, la eficiencia organizacional, la confianza y la satisfacción laboral.

Otro aspecto a destacar de estos teóricos, es su concepción de que el conflicto es inherente a la relación laboral y todos buscan soluciones paliativas apelando a los directivos a que cambien sus actitudes y valores. El conflicto, argumentan, puede ser transformado en cooperación si la organización ayuda a los empleados a realizarse en el trabajo. Algunos autores (p. ej., Alvansson, 1987) han descrito a esta postura como la "ideología del conflicto armonioso" porque tienen la creencia de que los conflictos si son dirigidos adecuadamente pueden ser productivos.

2. Redefinición del contrato psicológico

De lo dicho anteriormente se puede concluir que Levinson *et al.*, Schein y Argyris, han utilizado el término de contrato psicológico para referirse a las obligaciones mutuas entre empleador y empleado, y a las expectativas que cada parte tiene sobre lo que deberá dar y recibir en intercambio de las contribuciones recíprocas.

Estas presunciones acerca del contrato psicológico han sido cuestionadas recientemente por diferentes investigadores (p. ej., Robinson y Morrison, 1995; Morishima, 1996; Robinson, 1996; Shore y Barksdale, 1998; Rousseau y Schalk, 2000). Como punto significativo en la renovada atención y revisión del contrato psicológico podemos señalar un artículo de Denise M. Rousseau, profesora de comportamiento organizacional en la Universidad de Carnegie-Mellon, publicado en *Employee Rights and Responsibilities Journal* (1989), en donde se desvía de las interpretaciones anteriores en determinados y significativos aspectos que han incidido en la alteración de la orientación investigadora.

Rousseau, plantea en dicho artículo, que se necesita una visión más realista de los contratos debido a las cambiantes necesidades laborales (p. ej., trabajadores temporales, despidos),

ya que los anteriores científicos sociales lo habían interpretado de una manera ambigua y en muchos casos centrada en los términos económicos (dejan de lado los aspectos socioemocionales),² y que asume que los empresarios son honestos y los trabajadores oportunistas. Se señala aquí que han sido las inestables relaciones laborales, con el consiguiente declive de la lealtad y compromiso de los trabajadores, la que ha propiciado una diferente conceptualización del contrato psicológico mucho más compleja, abierta a múltiples interpretaciones por las diferentes partes involucradas en él, las cuales están sujetas a la influencia de factores situacionales basados en sus propias percepciones y experiencias que pueden dar lugar a una diversidad de respuestas conductuales.

Una de las primeras cuestiones que surgen en la reinterpretación es si se puede identificar como una de las partes del contrato a la organización, tal y como lo hacen Argyris, Levinson y Schein, o por el contrario y siguiendo la argumentación de Rousseau (1989, pág.126): “La organización, al igual que la otra parte de la relación, proporciona el contexto para la creación del contrato psicológico, pero ella misma a cambio no puede tener un contrato psicológico con sus miembros. Las organizaciones no pueden ‘percibir’ un contrato psicológico con los empleados y responder en conformidad.”

En esta afirmación Rousseau, mientras redefine a la organización, también la absuelve de la complicidad en la creación del contrato. Da a entender que el empleado, quizá influido por la irracionalidad, erróneamente crea que tiene un contrato psicológico con la organización. Pero la reciprocidad no se puede esperar de una entidad imperceptiva —un punto de vista contrario al de los primeros teóricos que veían al empleado y a la organización como un organismo interactivo (Argyris, 1960) y mutuamente interdependiente (Levinson *et al.*, 1962; Schein, 1980)—. Y aunque afirma que las organizaciones no forman parte del contrato psicológico dado que éstas no pueden “percibir” (pág. 126), reconoce, sin embargo, que “agentes individuales” (p. ej., seleccionadores,

² Más recientemente (1995), esta misma autora, ha ampliado sus críticas al incluir a economistas y a otros científicos sociales por tener una visión limitada de lo que son los contratos. Afirmando que los interpretan como una realidad unificada y con un único significado, y porque no les interesan las experiencias individuales y se centran en los aspectos económicos.

directivos, supervisores), como representantes de la organización, pueden establecer contratos psicológico con los empleados.

No obstante, este antropomorfismo es sin duda una abstracción útil para la finalidad que se persigue, que en este sentido es la formulación de la organización como "nexo" contractual, en el que ésta es un instrumento para simplificar el lenguaje. A este respecto, es comúnmente asumido en la literatura sobre contratos psicológicos que la transacción es hecha entre empleador y empleado y que la identificación de las dos partes del intercambio no implica ningún problema (Coyle-Shapiro y Kessler, 1998; Sparrow, 1998). Por lo tanto, esta controversia parece en cierta manera estéril, como han señalado Herriot y Pemberton (1997), porque el identificar como una de las partes del contrato a la organización es relevante, ya que está claro que un colectivo como tal no puede comunicar ni negociar, sólo lo pueden hacer sus representantes y por lo tanto son los mensajes de éstos los que influyen en el contrato.

Por otra parte, Rousseau tampoco comparte la presunción de que ambas partes mutuamente tengan que estar de acuerdo en el conjunto de creencias que constituyen el contrato psicológico (Levison *et al.*, 1962; Kotter, 1977; Schein, 1980). A este respecto, señala (1995, pág.10) que una característica principal del contrato psicológico es que la persona voluntariamente asiente en hacer y aceptar determinadas promesas tal como son comprendidas por ella. Es lo que la persona cree que ha acordado, y no lo que intenta hacer lo que constituye el contrato. Si los contratos se definiesen en términos de lo que los individuos intentan hacer, sólo la gente honesta estaría vinculada por contratos. Sin embargo, la interpretación y acuerdo sobre los términos que hace cada parte no tienen por que ser coincidentes. A causa de que las creencias de una persona se forman por las percepciones y las necesidades idiosincrásicas basadas en sus experiencias particulares, estas creencias no son necesariamente compartidas por los demás. No se necesita estar de acuerdo sobre las percepciones para que el contrato exista. No obstante, en cada contrato psicológico individual hay una percepción de acuerdo y reciprocidad³.

³ Según MacNeil (1985), la distinción con el contrato legal es que cada uno de éstos es un acuerdo, pero no cada acuerdo es un contrato legal. En un sentido psicológico, sin embargo, la percepción que se hace del acuerdo es el rasgo definitorio.

Rousseau aclara más el concepto al distinguir entre el contrato psicológico, en el que las expectativas individuales podrían o no ser compartidas, y los *contratos implícitos* basados en normas compartidas de conductas y expectativas que existen a nivel relacional (p. ej., diádica, interorganizacional) y pueden ser identificadas por terceras partes, tales como tribunales o público en general. Estas surgen a causa de prácticas anteriores o compromisos que prometen continuidad en un futuro; y el resultado es un grado de consenso social en cuanto a lo que constituye una obligación contractual.

No obstante, y a pesar de sus diferencias, ambos tipos de contratos estarían relacionados. El patrón de interacciones que conduce a un contrato implícito puede también percibirse de una manera diferente por los distintos miembros de la relación, de modo que cada persona desarrolla su propio contrato psicológico.

De este modo, Rousseau redefine el concepto al hacer una lectura más literal del contrato psicológico. Los teóricos previos habían sostenido la necesidad de emparejar las expectativas de empleado-empendedor acerca de los incentivos y contribuciones, pero ella cambia el equilibrio al deslegitimar las expectativas del empleado como creencias de una parte que no son ni siquiera necesariamente reconocidas por la organización⁴.

Esta orientación acerca de los contratos psicológicos que lo relacionan con las creencias de una persona con respecto a las obligaciones recíprocas, es la seguida por las posturas más actuales en la literatura sobre el tema (p. ej., Shore y Barksdale, 1998; Rousseau y Schalk, 2000). En este sentido, el contrato sería promisorio y recíproco porque el compromiso con un comportamiento futuro se ofrece a cambio de unas contraprestaciones. A pesar de que estas contraprestaciones se interpretan que tiene una naturaleza económica, pueden también representar una variedad de intercambios no económicos (Rousseau y Parks, 1993). Los contratos psicológicos se desarrollarán como resultado de las interpretaciones individuales acerca de estas obligaciones recíprocas percibidas en la rela-

⁴ La base para su argumentación es un fundamento teórico complejo, que previamente no existía y que adoptó del contrato legal y social, el cual incluye a diferentes fuentes como economistas, juristas, sociólogos, antropólogos sociales, científicos sociales, e incluso las prescripciones de Chester Barnard.

ción de intercambio. Es decir, será la consecuencia de la creencia de una persona de que debe a la empresa ciertas contribuciones (p. ej., rendimiento y lealtad) a cambio de determinadas contraprestaciones por parte de la empresa (p. ej., salario y seguridad laboral). No obstante, la convicción de que estas creencias son altamente subjetivas, expectativas de unas relaciones justas, buena fe y confianza sirven de base al contrato psicológico (Rousseau, 1989).

En la teoría sobre los contratos psicológicos, tal como señalan Millward y Herriot (2000), los elementos centrales del concepto son su reciprocidad y su naturaleza individual: cada empleado y empleador perciben sus mutuas obligaciones de manera diferente. Si la relación laboral estuviese universalmente caracterizada por el uso unilateral del poder de imponer los términos de la relación o por una completa uniformidad de dichos términos, la utilización del concepto de contrato psicológico no sería totalmente apropiada.

Debe señalarse, por tanto, que el contrato psicológico al ser esencialmente un constructo perceptual, la posibilidad de que surjan discrepancias entre las partes que participan en el intercambio con respecto a sus creencias y expectativas en lo que hace a sus mutuas obligaciones es evidente. Tales discrepancias en las interpretaciones del acuerdo de intercambio derivan de variedad de factores que incluyen, principalmente, las predisposiciones individuales y las experiencias anteriores. Por ejemplo, la creencia de un trabajador de que se le debe de proporcionar transporte gratuito hasta el lugar de trabajo como uno de los requisitos del empleo, puede derivarse de sus experiencias previas con otras empresas. A pesar de que el empleador puede que nunca perciba o conozca esta obligación de proporcionar transporte gratuito, ésta, con el tiempo, pierde su condición aleatoria y pasa a ser esperada por el trabajador como un resultado rutinario del empleo.

Desde la perspectiva de los contratos psicológicos, los principales componentes del proceso promisorio son las palabras, escritos, hechos, inferencias que se hacen en el transcurso de las interacciones cotidianas y otros indicadores que son interpretados como promesas, las señales creíbles de futuras intenciones.

3. Formación del contrato psicológico

Las relaciones de trabajo pocas veces están completamente delimitadas. Incluso en los contratos formales, es difícil explicar cada una de las expectativas del empleador y del trabajador. Ambas partes de esta relación, por tanto, deben intentar “rellenar los espacios en blanco” (Rousseau y Greller, 1994, pág. 386), y para ello los empleados obtienen información desde numerosas fuentes a través de una variedad de interacciones verbales y no verbales con otros miembros de la organización.

La formación del contrato implica un *proceso* que es probable que sea similar independientemente del contrato que se haga, y éste es según Harriot y Pertenton (1997, pág. 45) “un proceso social, dado que cada parte tiene una percepción del contrato que tienen con el otro. Tales percepciones se derivan de la comunicación directa o indirecta con la otra parte”.

Los contratos psicológicos son también conformados por una gran variedad de factores que no son psicológicos, que incluyen a las organizaciones en las cuales los contratos se forman, ejecutan y algunas veces se violan. En términos generales operan dos grupos de factores: los mensajes externos, las normas sociales y las prácticas organizacionales⁵, y las interpretaciones, predisposiciones y cogniciones individuales. Estas últimas influyen en cuáles son los mensajes que se reciben y en cómo se interpretan (por ejemplo, las personas suelen recordar mejor la información que más se ajusta a su *autoconcepto* más que la que lo contradice) (Rousseau, 1995).

El contrato psicológico se empieza a crear durante el proceso de reclutamiento y selección cuando las partes discuten los aspectos formales de la relación laboral (p. ej., salario, horas de trabajo, beneficios, obligaciones mutuas) (Dunahee y Wangler, 1974). Tanto por razones conscientes e inconscientes, se pueden producir lagunas en la comprensión porque ninguna de las partes articula completamente sus expectativas (p. ej., el seleccionador no quiere parecer demasiado agresivo, o puede estar presionado para que rápidamente elija a alguien). Las dos partes pueden poner además sólo el acento en los aspectos po-

⁵ Rousseau y Wade-Benzoni (1994) sugieren que las prácticas en gestión de RR.HH. son uno de los mecanismos principales a través de las cuales los empleados llegan a comprender los términos y condiciones de la relación laboral.

sitivos de lo que cada una ofrece. Amén de los citados, también otros factores afectan a esta limitada racionalidad: la reducida capacidad para procesar información (Simon, 1976); el cambio impredecible de las condiciones organizacionales (Williamson, 1975); el crear modelos mentales que organizan la experiencia la cual hace que muchas acciones sean dirigidas por procesos automáticos más que por procesos reflexivos (Sim y Gioia, 1986).

Una vez que el empleado empieza a formar parte de la empresa puede completar los vacíos que tiene en su información leyendo las publicaciones de la empresa, hablando con compañeros de trabajo, observando interacciones, recibiendo retroalimentación, evaluando la competencia de la dirección (Rousseau, 1995), viendo qué incentivos acompañan a la "calidad" del servicio, e incluso la reputación de la empresa en la comunidad puede proporcionar información (Dunahee y Wangler, 1974; Shore y Tetrick, 1994). La clase de información que se proporciona está condicionada fundamentalmente por la estrategia de la empresa (Parks, 1992; Rousseau y Wade-Benzoni, 1994; Shore y Tetrick, 1998): si una empresa está en un entorno cambiante puede preferir contratar a trabajadores temporales, mientras otra empresa orientada al cliente puede elegir la fidelidad y el trabajo en equipo. El contrato psicológico se formará a partir de las interpretaciones individuales de toda esta información.

Shore y Tetrick (1994) ven el desarrollo del contrato psicológico "como un proceso orientado a una meta". Dependiendo de sus metas u objetivos las personas buscan determinada información a la vez que ignoran otra. Los representantes de la organización también tienen diferentes metas, y, de este modo, el seleccionador puede intentar "vender" la organización, mientras el directivo poner la meta en la necesidad de aumentar el rendimiento. Diferentes representantes de la empresa pueden, por consiguiente, enviar mensajes incompatibles en cuanto a lo que la organización espera. Las consecuencias serán que la persona recibirá señales distintas y esto le llevará a tener una percepción confusa de los términos del contrato (Herriot y Pemberton, 1997).

Puede darse, también, ambigüedad a causa de la fragmentación del contrato por la involucración de múltiples partes; por ejemplo, un seleccionador puede prometer una rápida promo-

ción, frecuentes aumentos de salario, o formación especializada que posteriormente no son cumplidas estas promesas después de la contratación por los representantes organizacionales. Estos acuerdos colaterales hechos por diferentes agentes (p. ej., seleccionadores, personal del departamento de recursos humanos, y supervisores) se han identificado frecuentemente como otra causa de violación del contrato.

Otro aspecto importante del contrato psicológico es su dinamismo, éste se revisa continuamente mientras la relación de trabajo se desarrolla debido a la asimilación de más información y al tener más experiencias. El mantenimiento del contrato requiere que cada parte cumpla o se exceda en sus obligaciones (Robinson, 1995). Y hasta el punto que las percepciones, interpretaciones y experiencias del empleado se correspondan con sus expectativas, su contrato psicológico se puede considerar intacto, pero la observación por su parte de incidentes críticos, como es una reducción de plantilla, pueden alterar permanentemente las actitudes de éste con respecto a la empresa (Parks, 1992).

4. Contratos transaccional y relacional

Para estudiar los contratos psicológicos, y saber cuáles son las obligaciones que tienen empleados y organización entre sí, ayuda el poder establecer las categorías de contratos que surgen en la relación laboral. Para este fin, Rousseau y Parks (1993) se han basado en la tipología de contratos de MacNeil (1985)⁶.

Siguiendo a estos autores los contratos pueden ser dispuestos a lo largo de un continuo⁷. Al final de éste está el contrato

⁶ Desde un enfoque económico, y más concretamente desde la teoría de los costes de transacción, Williamson (1979), apoyándose también en esta clasificación, distingue entre a) contrato clásico: simples, breves, establecidos en forma escrita o verbal y en los cuales las condiciones del intercambio están claramente delimitadas; b) contrato neoclásico: incorpora mecanismos de arbitraje para resolver disputas surgidas en la ejecución; y c) contrato relacional: contempla la relación entre las partes de forma global, ajustando las posibles condiciones que se pactaron en el momento del acuerdo a la evolución de una relación continuada y duradera (Salas, 1987, págs. 89-90).

⁷ Esta clasificación se apoyó en las entrevistas realizadas con el personal y con directivos de recursos humanos de diferentes empresas y con estudiantes que habían sido contratados recientemente.

transaccional, que se ha considerado equivalente con la relación de intercambio económica (p. ej., Konovsky y Pugh, 1994; Robinson *et al.*, 1994). Las obligaciones que se consideran como transaccionales son poco flexibles (los cambios requieren renegociar el contrato), y están representadas por específicos intercambios monetarios (p. ej., paga por asistencia al trabajo) entre partes durante un periodo determinado de tiempo. Hay una involucración limitada de los partícipes de la relación en términos del capital comprometido, como son los vínculos emocionales, lealtades, o compromiso (Rousseau, 1990; Rousseau y Parks, 1993). Aún más, los partícipes del contrato se pueden sustituir (Parks, 1997). Rousseau y Parks (1993) afirman que una ventaja de la poca involucración de las partes es que la terminación o la modificación substancial del contrato se puede dar sin que se de en ellos un gran impacto emocional.

En el otro extremo de ese continuo está el contrato *relacional*. Es un acuerdo abierto entre las partes para establecer y mantener una relación que implica una considerable inversión, por parte de empleados y empleadores, y cuyas obligaciones implican intercambios monetarios (p. ej., paga por servicio), no monetarios y socioemocionales (p. ej., lealtad por seguridad laboral). El intercambio relacional favorece el establecimiento de lazos afectivos y la emergencia de tendencias de afiliación. Estos contratos tienen la característica de ser en gran medida flexibles. Los términos de este contrato, que son subjetivos y les falta especificidad, son comprendidos por las partes. Los incentivos para los miembros de la organización incluyen formación, desarrollo y planes de carrera dentro de la empresa.

El empleo contingente en general ha sido vinculado al contrato transaccional ya que sus condiciones están habitualmente especificadas en lo que respecta a la retribución y a la duración del contrato, y éste a su vez puede ser modificado o roto sin producir una especial reacción emocional (p. ej., Coyle-Shapiro y Kessler, 1998; Shore y Barksdale, 1998).

El contrato relacional ha sido, por el contrario, vinculado a los trabajadores que prevén un contrato de larga duración con un empleador (Rousseau, 1990), y ha sido equiparado con la relación de intercambio social (Blaus, 1964; Konovsky y Pugh, 1994; Robinson *et al.*, 1994). Implícito en tales contratos están las obligaciones recíprocas de buena fe y flexibilidad para modificar las

condiciones a medida que la relación evoluciona. Aquellas organizaciones en las que se considera que tienen contratos relacionales con sus empleados están apoyadas por normas culturales que reconocen el compromiso mutuo y el empleo de larga duración (el cuadro 1 muestra las características de ambos tipos de contratos: relacional y transaccional).

Cuadro 1. Características de los contratos psicológicos

<i>Características</i>	<i>Clases de contratos</i>	
	<i>Transaccional</i>	<i>Relacional</i>
Bases del intercambio	Económica Extrínseca	Económica Emocional Intrínseca
Perspectiva temporal	A corto plazo	A largo plazo Abierto
Flexibilidad de las condiciones	Fija	Flexible
Amplitud del intercambio	Limitada	Amplia
Precisión de los términos del intercambio	Alta Objetivamente observable	Baja Implícito Subjetivo
Sustituibilidad de las partes	Aceptable	Inaceptable
Formalización	Escrita	Escrita No escrita

Fuente: Adaptado de Rousseau y Parks (1993) y de Rousseau (1995)

Estos dos tipos de contratos tienen diferentes implicaciones en como se comportan los empleados en su trabajo (Parks y Kidder, 1994). El trabajador con una orientación transaccional es probable que sea menos leal con la organización y puede que se muestre poco dispuesto ante una petición, por parte de la organización, de realizar actividades extraordinarias a causa de que percibe que estas actividades no están incluidas en el acuerdo de intercambio. Por otra parte, el trabajador que haya adoptado una orientación relacional, no sólo quiere llevar a cabo dichas actividades, sino que realmente se siente obligado basándose en sus percepciones sobre la petición, y bajo la presunción de que su acatamiento será recompensado en un futuro⁸. Asimismo, estos últimos se piensa que tienen unos más altos niveles de compromiso con la empresa y menos rotación.

⁸ Herbert A. Simon emplea el término de "zona de aceptación" para aludir al conjunto de deberes y responsabilidades asociados a un trabajo que el trabaja-

Con el paso del tiempo, se puede dar un “cambio” en el contrato a medida que las partes varían sus percepciones de los términos del contrato (Rousseau y Parks, 1994), por la creencia de que uno ha cumplido con las obligaciones mientras la otra parte todavía las debe cumplir. Además, se ha constatado que las percepciones de los empleados de sus contratos psicológicos cambian notablemente durante los primeros años de trabajo, al creer que sus obligaciones disminuyen con el tiempo mientras las obligaciones de la organización se incrementan (Robinson *et al.*, 1994). Por otro lado, cuanto más tiempo se transcurre en el empleo, las relaciones socioemocionales van adquiriendo mayor importancia. La reevaluación del contrato psicológico (Herriot y Pemberton, 1997), es especialmente significativa cuando se producen cambios en la organización como, por ejemplo, nuevas políticas y procedimientos, nuevo liderazgo, incrementos o recortes en los salarios, acciones disciplinarias, despidos, nuevos estándares de rendimiento, y con la percepción de injusticia (Guzzo *et al.*, 1992; Wiesenfield y Brockner, 1993). E incluso, si los trabajadores no están directamente afectados por estas políticas, sus contratos psicológicos a menudo se resienten al observar que los contratos implícitos de los trabajadores afectados han sido vulnerados (Shore y Tetrick, 1994).

No obstante, hay autores como Millward y Herriot (2000) que puntualizan que los contratos relacionales y transaccionales no son necesariamente tan extraños entre sí, como asume la investigación clásica. Más bien, parece ser que la relación de intercambio puede ser caracterizada como un único complejo híbrido que contiene aspectos tanto relacionales como transaccionales⁹. En consecuencia, la mayoría de las organizaciones, bajo condiciones normales, se van a caracterizar por una mezcla de conductas que implican compromiso con la organización con otras que no lo son.

dor cree que están bajo la consideración del empleador. Esta zona es bastante elástica, siendo amplia y abierta en las relaciones de empleo más relacionales y, por el contrario, reducida y fija en las más transaccionales (Rousseau, 1996).

⁹ En este sentido, en nuestro estudio llevado a cabo con trabajadores temporales de empresas de trabajo temporal hemos llegado a similares conclusiones, ya que estos trabajadores presentan tanto orientaciones relacionales como transaccionales (Tena, 2001).

5. Causas y efectos de la violación del contrato

¿Cuándo se produce la violación del contrato?: Cuando una parte fracasa en cumplir con las obligaciones que tiene con la otra parte. La violación afecta no solamente a lo que la persona cree que se le debe sino también a lo que él o ella está obligado a dar a cambio (Robinson *et al.*, 1994). Los empleados es posible que incluso adopten una serie de actitudes y comportamientos con el fin de distanciarse psicológicamente si creen que sus contratos han sido abrogados.

Schein (1980) argumenta que la violación por parte del empleador puede tener serias consecuencias, ya que daña la confianza y la buena fe que es inherente a la relación. Puede cesar el compromiso y las conductas pro-rol cuando los empleados perciben que las promesas hechas han sido rotas y que han sido tratados injustamente. Mientras que las expectativas que no se cumplen pueden producir decepción, las obligaciones percibidas de un contrato al no cumplirlas dan como resultados reacciones emocionales más extremas de cólera y traición que conducen a un descenso de la confianza, disminución del trabajo y de la satisfacción organizacional, y disminución en la intención de permanecer en la empresa (Robinson *et al.*, 1994)¹⁰. La pérdida de confianza es especialmente importante porque se considera crucial para la efectividad organizacional.

Morrison y Robinson (1997) diferencian entre la “infracción” en el contrato y la violación. Explican la infracción como una valoración cognitiva de los empleados de que sus contribuciones no han sido correspondidas tal como se prometió. Caracterizan la violación como una experiencia emocional que implica “decepción, frustración y ansiedad” (pág. 231). Si la infracción percibida puede evolucionar hasta violación, va a depender de la interpretación del empleado y de cómo los agentes organizacionales res-

¹⁰ Los psicólogos organizacionales utilizan el concepto de ‘expectativas encontradas’ para referirse a “la discrepancia que hay entre lo que una persona encuentra en el trabajo en forma de experiencias positivas y negativas y lo que esperaba encontrar...[prediciendo] que cuando las expectativas de una persona —cualesquiera que sean— no son conseguidas, la propensión al abandono aumenta”(Porter y Steers, 1973, pág.152). Relevantes estudios han encontrado correlaciones positivas con la satisfacción en el trabajo, con el compromiso organizacional, con la intención de abandono y con el desempeño laboral (ver. p. ej., Dunnette *et al.*, 1973; Wanous *et al.*, 1992).

pondan al fracaso de la organización de no respetar sus compromisos. La falta de confianza se identifica como el factor crucial en la infracción del contrato además de la reducción del rendimiento y de los comportamientos prosociales, e intención de permanecer en la empresa.

Por otra parte, cuando se produce violación del contrato se dará más importancia a las recompensas monetarias que a los aspectos emotivos de la relación; de hecho, el contrato cambiará de relacional a transaccional según los trabajadores se van distanciando psicológicamente (Wiesenfeld y Brockner, 1993; Robinson y Rousseau, 1994). No obstante, no es oportuno generalizar ya que tal como señalan Martin *et al.* (1998, pág. 21), “hasta qué punto los contratos de los empleados cambian a lo largo de un continuo va a depender en cómo la subjetividad de cada empleado experimente la violación del contrato por parte del empleador”.

En suma, es evidente que la violación del contrato puede generar importantes consecuencias para ambas partes. Los empleados puede que quieran abandonar la organización, involucrarse menos en el trabajo, no llevar a cabo conductas extra-rol¹¹, etc. La pérdida de compromiso y de iniciativa del trabajador puede ser costosa para la empresa en términos de productividad, calidad y de clima laboral (Parks y Kidder, 1994). E incluso, no sólo afectarían, estas actitudes y conductas, al ámbito de la organización, sino que los trabajadores pueden extenderlas fuera del entorno laboral (Anderson, 1996).

6. ¿Se está produciendo un cambio en el contrato psicológico?

Muchas de los investigadores actuales han tomado una aproximación pesimista, sugiriendo que los contratos psicológicos están sufriendo gran presión debido a las consecuencias de la competi-

¹¹ “Conductas no prescritas ni recompensadas formalmente que persiguen beneficiar a la organización (p. ej., creatividad, innovación, ayuda, cooperación, voluntarismo, etc.). En ellas priman los intereses de la organización, aunque pueden estar motivadas por intereses personales, es decir, porque la persona busca ejecutar dichas conductas” (Vega y Garrido, 1998, pág. 62). Según Rousseau (1989, pág. 136) “están relacionadas con las percepciones [del trabajador] de que la organización está en cierta manera obligada a corresponder”.

tividad de los años 80 y 90 y de las estrategias que han llevado los empresarios de reducción de las organizaciones y al tratar de hacer “más con menos” (Herriot y Pemberton, 1995). Las reconstrucciones y reducciones de plantilla han cambiado las actitudes tradicionales que propiciaban el mantenimiento del equilibrio organizativo, llevando a lo que se ha descrito como un “nuevo contrato psicológico” entre los empleados y los empresarios (Rousseau y Geller, 1994; Sims, 1994). Debido a ello hay un gran interés no sólo por saber quiénes trabajarán en estas nuevas organizaciones post-industriales, sino también en saber cómo lo harán.

Desde la perspectiva de la literatura sobre el contrato psicológico, se señala que no hay posibilidad de elección para muchos trabajadores teniendo en cuenta estas nuevas condiciones laborales. Las presiones para que se eleven los estándares de rendimiento son cada vez mayores, a lo que se añade la vulnerabilidad del trabajador que tiene que demostrar continuamente su valía al empleador. Rousseau (2000) se pregunta si estas presiones y vulnerabilidad son un signo de transición desde un viejo acuerdo laboral a uno nuevo o por el contrario es una nueva, y duradera forma de vida para muchos.

La emergencia del nuevo contrato psicológico supone una radical desviación con respecto al anterior, referido a los trabajadores que han tenido un empleo estable con un sólo empleador y que ha significado un intercambio de lealtad por seguridad. La lealtad del empleado ha asegurado el mantenimiento del rígido sistema de trabajos en los cuales se asienta la máquina burocrática, mientras los empresarios garantizaban la seguridad del trabajo y un adecuado estilo de vida hasta la jubilación. No obstante, este contrato llamado relacional puede haber sido recíproco —se sabía lo que se estaba obteniendo y básicamente era lo que se quería—, pero no era negociado. La empresa decretaba, y el empleado lo aceptaba. Si la organización quería que ocupases otro puesto, o aceptabas o si no tus oportunidades de mejorar en la misma acababan. El contrato era paternalista y, en muchas organizaciones, una vez se estaba en ella, era establecido sólo por una parte (Hendry y Jenkins, 1997).

Por el contrario, el nuevo contrato es más transaccional que relacional y esto se ve reflejado en tres diferentes áreas (Kessler y Undy 1996): la primera sería que a los trabajadores ya no se

les oferta trabajos de por vida, sino que por el contrario incide en la temporalidad; segunda, el fracaso se ve en la existencia simultánea de un alto grado de lealtad por parte de los empleados con sus organizaciones y la sensación que tienen de que el empleador no cumple con lo pactado; y, tercera, el fracaso del empleador en satisfacer las aspiraciones de participación del empleado. Por otro parte, este contrato transaccional generalmente abarca los siguientes aspectos: cada persona debe de responsabilizarse de su propia carrera laboral absteniéndose de depender de los empleadores; la vida laboral va a incluir repetidos cambios de trabajos; se espera que los trabajadores rindan más; garantías de un empleo fijo serán la excepción y no la regla, la relación laboral continuará tanto tiempo como el trabajador confiera valor a la organización; las competencias deben de ser constantemente incrementadas a fin de promover su vendibilidad tanto interna como externa; los empleados deben buscar nuevas vías para aumentar sus competencias; las oportunidades de promoción serán limitadas y la movilidad será más horizontal que vertical; la flexibilidad y las competencias generales facilitaran la empleabilidad, porque los empleados más deseados en estas nuevas organizaciones serán aquellos que puedan trabajar en una variedad de entornos, se puedan mover fácilmente a través de las barreras funcionales y sepan como utilizar diferentes técnicas.

Sin embargo, independientemente de las características del nuevo contrato, la preocupación general viene dada por las consecuencias que parece ser se están dando ya desde el cambio de un tipo de contrato a otro. ¿Y cuáles son estos posibles efectos? Este cambio conlleva indudablemente determinados riesgos, como son las probables repercusiones motivacionales y actitudinales en el trabajador (Gallie y White, 1993; Hayes y Hudson, 1995). Estos sentimientos a menudo resultan de los cambios en la cultura organizacional que se centra en los clientes y en las necesidades del negocio más que en el bienestar y satisfacción de los trabajadores (Mabey *et al.*, 1998). Supone la erosión de carreras estables dentro de una misma empresa que puede alimentar una más amplia sensación de ruptura en el más generalizado contrato social. Y otra de las consecuencias, sería que dado que los empresarios al no poder garantizar la seguridad del trabajo estaran menos dispuestos a invertir recursos

para la formación de sus empleados a los cuales posteriormente van a despedir (Maitland, 1995; Heyes y Stuart, 1996).

A pesar de lo dicho, Rousseau (1996) considera que las consecuencias del cambio de contrato no tienen porque ser necesariamente negativas para ninguna de las partes que participan en el contrato (empleado y empleador, y a menudo cliente y proveedor). Señala, que depende de cómo se lleve a cabo el cambio "se producirá la violación del contrato o, por el contrario, se transformarán satisfactoriamente las bases de la relación" (pág. 51). Para que el nuevo contrato sea efectivo establece, esta misma autora, dos condiciones imprescindibles: tienen que darse unas buenas relaciones entre las partes y además que los empleados entiendan las razones de los cambios.

Cappelli (1995, pág. 558), también sostiene que las consecuencias no son necesariamente lesivas, especialmente para la organización, dado que el contrato psicológico al ser una relación de poder asimétrica en la que los empleados "no pueden manifestarse sin romper el contrato [...] Hay algunos aspectos autoequilibrantes de las actitudes de los empleados; las expectativas se ajustaran a unos niveles más bajos de seguridad laboral".

Asimismo, todas estas repercusiones debidas al cambio en el contrato tampoco afectarían de igual manera al conjunto de los empleados, y de este modo lo señalan diferentes estudios (Sparrow, 1996; Herriot y Pemberton, 1997), en los que se han encontrado reacciones muy diversas entre los empleados. A este respecto, los expertos en dirección de recursos humanos coinciden en que la diversidad que se da en la fuerza laboral, unida a las necesidades de innovación y adaptación de las organizaciones en aras de su supervivencia, requieren estrategias individualizadas en la gestión del contrato psicológico (Parsons y Stickland, 1996; Herriot *et al.*, 1998; Sparrow, 1998). Las organizaciones tienden a subestimar la diversidad de las necesidades de sus empleados, asumiendo que sus valores culturales y sus valores personales son los mismos. De esta manera, las normas organizacionales pueden ocultar las necesidades e intereses individuales y llegar hasta el punto de ignorarlas.

Por consiguiente, cabría señalar que las organizaciones necesitan considerar lo que la gente quiere obtener del trabajo y el efecto que tienen los cambios en ellos. Esto significa el reconocimiento de las diferencias individuales y el conocer las posi-

bles repercusiones de introducir nuevas formas de empleo. La inseguridad es también una actitud de la mente, y determinadas personas adoptan o incluso prefieren el autoempleo o trabajos flexibles donde está implícita la inseguridad laboral.

7. Referencias bibliográficas

- ALVENSSON, M. (1987): *Organization theory and technocratic consciousness: Rationality, ideology and quality of work*. De Gruyter, New York.
- ANDERSON, L. M. (1996): "Employee cynicism: An examination using a contract violation framework". *Human Relations*, nº 49, págs. 1395-1418.
- ARGYRIS, C. (1960): *Understanding organizational Behavior*. Homewood, Dorsey.
- COYLE-SHAPIO, J. y KESSLER, I. (1998): "Consequences of the psychological contract for the employment relationships: A large scale survey". British Academy of Management Conference.
- DUNAHEE, M. H. y WANGLER, L. A. (1974): "The psychological contract: A conceptual structure for management/employee relations". *Personnel Journal*, págs. 518-526.
- HENDRY, C. y JENKINS R. (1997): "Psychological contracts and new deals". *Human Resource Management Journal*, vol. 7, nº 1, págs. 38-44.
- HERRIOT, P.; HIRSH, W. y REILLY, P. (1998): *Trust and transition: Managing today's employment relationship*. John Wiley, Chichester, U.K.
- HERRIOT, P. y PEMBERTON, C. (15 de Junio, 1995): "A new deal for middle managers". *People Management*, págs. 32-34.
- (1997): "Facilitating new deals". *Human Resource Management Journal*, vol. 7, nº 1, págs. 45-55.
- KESSLER, I. y UNDY, R. (1996): *The employment relationship: Examining the psychological contract*. IPD, Wimbledon.
- MABEY, C.; SKINNER, D. y CLARK, T. (eds.) (1998): *HRM: The inside story*. Sage, London.
- MACNEIL, I. R. (1985): "Relational contract: What we do not know." *Wisconsin Law Review*, págs. 483-525.

- MARTÍN, G.; STAINES, H. y PATE, J. (1998): "Linking job security and career development in a new psychological contract". *Human Resource Management Journal*, vol. 8, nº 3, págs. 21-40.
- MILLWARD, L. J. y HERRIOT, P. (2000): "The psychological contract in the United Kingdom". En D. M. ROUSSEAU y R. SCHALK (eds.), *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- PARKS, J. (1992): "The role of incomplete contracts & their governance in delinquency, in-role, and extra-role behaviors". Ponencia presentada en el Congreso de la Society for Industrial/Organizational Psychology, Montreal.
- PARKS, J. (1997): "Organizational Contracting: A «rational» exchange?". En J. HALPERN y B. STERN (eds.), *Non-Rational elements of organizational decision making*. ILR Press, Ithaca, New York.
- PARKS, J. y KIDDER, D. L. (1994): "Till death us do part... Changing work relationships in the 1990s". En C. L. COOPER y D. M. ROUSSEAU (eds.), *Trends in organizational Behavior*. Wiley, New York.
- ROBINSON, S. L. (1995): "Violation of psychological contracts: Impact on employee attitudes". En TETRICK, L. E. y BARLING J. (eds), *Changing employment relations: Behavioral and social perspectives*, págs. 91-108. American Psychological Association. Washington.
- (1996): "Trust and breach of the psychological contract". *Administrative Science Quarterly*, nº 41, págs. 574-599.
- ROBINSON, S. L.; KRAATZ, M. S. y ROUSSEAU, D. M. (1994): "Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study". *Academy of Management Journal*, nº 37, págs. 137-152.
- ROBINSON, S. L. y ROUSSEAU, D. M. (1994): "Violating the psychological contract: Not the exception but the norm". *Journal of Organizational Behavior*, nº 15, págs. 245-259.
- ROUSSEAU, D. M. (1989): "Psychological and implied contracts in organizations". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, nº 2, págs. 121-139.
- (1990): "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts". *Journal of Organizational Behavior*, nº 11, págs. 389-400.

- (1995): *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- ROUSSEAU, D. M. y GRELLER, M.M.(1994): "Human Resource Practices: Administrative Contract Makers". *Human Resource Management*, nº 33, págs. 385-401.
- ROUSSEAU, D. M. y PARKS, J. (1993): "The contracts of individuals and organizations". En L. L. CUMMINGS y B. M. STAW (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 15, págs. 1-43. JAI Press, Greenwich.
- ROUSSEAU, D. M. y SCHALK, R. (2000): *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- ROUSSEAU, D. M. y WADE-BENZONI, K. A. (1994): "Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created". *Human Resource Management*, vol. 33, nº 3, págs. 463-489.
- SCHEIN, E. H. (1980): *Organizational psychology*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- SHORE, L. M. y BARKSDALE, K. (1998): "Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach". *Journal of Organizational Behavior*, nº 19, págs. 731-744.
- SHORE, L. M. y TETRICK, L. E. (1994): "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship". En C. L. COOPER y D. M. ROUSSEAU (eds.), *Trends in organizational behavior*, págs. 91-109. Wiley, New York.
- SIMON, H. A. (1976): *Administrative behavior*. Free Press, New York.
- SPARROW, P. (1996): "Transitions in the psychological contract some evidence from the banking sector". *Human Resource Management Journal*, vol. 6, nº 4, págs. 75-92.
- (1998): "Can the psychological contract be managed? Implications for the field of rewards management". En S. PERKIN y St. JOHN SANDRINGHAM (eds.), *Trust, commitment and motivation*. Strategic Remuneration Research Center, Oxon Farringdon, UK.
- TENA, G. (2001): *Estudio sobre el compromiso organizacional de trabajadores temporales de empresas de trabajo temporal*. Tesis no publicada, Universidad de Zaragoza.