

EL CONTRATO PSICOLÓGICO: UNA PROPUESTA DE LECTURA EN EL MARCO DE  
LAS RELACIONES DE TRABAJO

JUAN JAVIER VESGA RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
INSTITUTO DE PSICOLOGÍA  
DOCTORADO EN PSICOLOGÍA  
SANTIAGO DE CALI  
2016

EL CONTRATO PSICOLÓGICO: UNA PROPUESTA DE LECTURA EN EL MARCO DE  
LAS RELACIONES DE TRABAJO

JUAN JAVIER VESGA RODRÍGUEZ

Tesis presentada como requisito para optar al título de Doctor en Psicología

Director  
ERICO RENTERÍA PÉREZ  
Doctor en Psicología. USP-SP

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
INSTITUTO DE PSICOLOGÍA  
DOCTORADO EN PSICOLOGÍA  
SANTIAGO DE CALI  
2016

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

ERICO RENTERÍA PÉREZ, Director

---

SIGMAR MALVEZZI, Jurado

---

RAFAEL MARCUS CHIUZI, Jurado

---

JEAN DAVID POLO, Jurado

Ciudad y Fecha: \_\_\_\_\_

## **Dedicatoria**

A la memoria de mi padre, quien, con sus enseñanzas y su ejemplo diario, fue siempre fuente de inspiración para impulsarme en la búsqueda permanente de la luz y la verdad en cada ámbito de mi vida, en un continuo e inacabado aprendizaje.

## **Agradecimientos**

Son numerosas las personas que han dado importantes aportes a las ideas concretadas en este documento. Sin embargo, conformar una lista siempre implica el riesgo de dejar por fuera el nombre de alguien. A todos aquellos que de una u otra forma dedicaron su valioso tiempo a la escucha y discusión de esta tesis, desde mi corazón doy mis más sinceros agradecimientos.

Quiero resaltar la guía y acompañamiento permanente de mi director, Doctor Erico Rentería, quien ha caminado a mi lado y me señaló siempre el camino a seguir, permitiéndome recorrerlo. Igualmente, doy mis agradecimientos a los profesores Sigmar Malvezzi y Marcelo Afonso Ribeiro, por los aportes teóricos y metodológicos brindados durante mi estadía en la Universidad de São Paulo; a Johnny Javier Orejuela, por las contribuciones contextuales del mundo del trabajo; a Fray Álvaro Cepeda van Houten, OFM, por el apoyo laboral y financiero brindado en el inicio de este proceso; al profesor Nicolás Accorsi, por el fortalecimiento en el idioma Portugués para desempeñarme mejor durante mi pasantía doctoral; a mi compañera de cohorte y amiga, Alba Luz Giraldo, con quien compartí diversos espacios académicos y de conversaciones sobre nuestro proceso de formación; a mi amiga Ana Lúcia Colin, quien fue un importante apoyo para mi residencia en la ciudad de São Paulo; y a Martha Cecilia Garcés, por la valiosa orientación y ayuda brindada durante mi estadía en la Universidad de São Paulo.

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| RESUMEN                                                                                                                | 10  |
| ABSTRACT                                                                                                               | 11  |
| 0. INTRODUCCIÓN                                                                                                        | 12  |
| 1. CONTEXTO Y PROBLEMÁTICA                                                                                             | 15  |
| 2. LAS RELACIONES DE TRABAJO                                                                                           | 23  |
| 2.1 NIVELES DE ANÁLISIS DE LAS RELACIONES DE TRABAJO COMO MARCO DE REFERENCIA PARA EL ESTUDIO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO | 25  |
| 2.1.1 Lo individual como espacio de la singularidad.                                                                   | 26  |
| 2.1.2 Lo ocupacional como dimensión de la cotidianidad.                                                                | 28  |
| 2.1.3 Lo divisional como nivel estructurante.                                                                          | 32  |
| 2.1.4 Lo corporativo-integrativo como unidad totalizadora.                                                             | 35  |
| 2.1.5 El entorno como marco de actuación organizacional.                                                               | 41  |
| 2.2 INSTITUCIONALIZACIÓN Y REINSTITUCIONALIZACIÓN DEL TRABAJO                                                          | 43  |
| 2.3 LAS RELACIONES DE TRABAJO EN LA ACTUALIDAD                                                                         | 52  |
| 3. EL CONCEPTO CONTRATO PSICOLÓGICO: UNA CATEGORÍA NO NECESARIAMENTE PROBLEMATIZADA                                    | 60  |
| 3.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO EN LA LITERATURA ESPECIALIZADA                                                    | 61  |
| 3.1.1 Surgimiento y primeras definiciones.                                                                             | 61  |
| 3.1.2 Disminución de su uso en la literatura especializada.                                                            | 72  |
| 3.1.3 Retoma del concepto y redefinición del mismo.                                                                    | 77  |
| 3.1.4 Críticas a las definiciones y abordajes hechos sobre el concepto.                                                | 85  |
| 3.1.5 Propuestas alternativas para la comprensión del concepto.                                                        | 94  |
| 3.2 TEORÍAS Y CONCEPTOS SUBSIDIARIOS DE LAS CONCEPTUALIZACIONES SOBRE EL CONTRATO PSICOLÓGICO                          | 99  |
| 3.2.1 Teoría del equilibrio organizacional.                                                                            | 100 |

|       |                                                                                                  |     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.2 | La Norma de la reciprocidad.                                                                     | 104 |
| 3.2.3 | Teoría del intercambio social.                                                                   | 106 |
| 3.2.4 | La perspectiva de los modelos mentales.                                                          | 109 |
| 3.2.5 | La noción de vínculo.                                                                            | 112 |
| 3.2.6 | Los discursos de la flexibilidad laboral.                                                        | 114 |
| 3.2.7 | La perspectiva de la individualización.                                                          | 117 |
| 3.3   | CONCEPCIONES DEL CONTRATO PSICOLÓGICO EN LA LITERATURA ESPECIALIZADA SOBRE EL TEMA               | 120 |
| 3.3.1 | El Contrato Psicológico como acuerdos tácitos.                                                   | 124 |
| 3.3.2 | El Contrato Psicológico como expectativas implícitas.                                            | 127 |
| 3.3.3 | El Contrato Psicológico como modelo mental.                                                      | 130 |
| 3.3.4 | El Contrato Psicológico como un proceso.                                                         | 132 |
| 3.3.5 | El Contrato Psicológico como vínculo.                                                            | 134 |
| 3.3.6 | El Contrato Psicológico y los acuerdos idiosincrásicos: una relación difusa.                     | 136 |
| 4.    | EL CONTRATO PSICOLÓGICO COMO HECHO SOCIAL: LA EXPERIENCIA DE UN CONJUNTO DE JEFES Y TRABAJADORES | 139 |
| 4.1   | ACUERDOS IDIOSINCRÁSICOS                                                                         | 140 |
| 4.2   | ALCANCE DEL CONTRATO PSICOLÓGICO                                                                 | 141 |
| 4.3   | EL CONTRATO PSICOLÓGICO EN RELACIÓN CON FORMAS ORGANIZATIVAS                                     | 147 |
| 4.4   | LA DINÁMICA DE LOS COMPROMISOS AMPLIADOS                                                         | 148 |
| 5.    | EL CONTRATO PSICOLÓGICO: REFLEXIONES DESDE LO CONCEPTUAL Y LO COTIDIANO                          | 155 |
| 5.1   | EL CONTRATO PSICOLÓGICO COMO CONCEPTO                                                            | 155 |
| 5.2   | EL CONTRATO PSICOLÓGICO COMO HECHO SOCIAL PRESENTE EN LAS RELACIONES DE TRABAJO                  | 160 |
| 6.    | CONSIDERACIONES FINALES                                                                          | 166 |
|       | REFERENCIAS                                                                                      | 172 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                 |                                                             |     |
|-----------------|-------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabla 1.</b> | Contexto y evolución del concepto Contrato Psicológico..... | 123 |
|-----------------|-------------------------------------------------------------|-----|

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                  |                                                    |     |
|------------------|----------------------------------------------------|-----|
| <b>Figura 1.</b> | Multidimensionalidad del Contrato Psicológico..... | 162 |
|------------------|----------------------------------------------------|-----|

## **RESUMEN**

El Contrato Psicológico es analizado aquí como concepto y como hecho social presente en las relaciones de trabajo, ya que el mismo ha sido retomado en las últimas tres décadas como un recurso teórico clave para la comprensión de las relaciones de trabajo que se configuran actualmente de manera variada y compleja. En tal sentido, el presente trabajo se ha orientado a hacer una discusión de este concepto, en contraste con vivencias cotidianas asociadas a la configuración de contratos psicológicos como hechos sociales experimentados por las personas en el marco de las relaciones de trabajo. Para este propósito, se hace una revisión de la literatura especializada sobre el tema y se discuten las concepciones hechas por diferentes autores, la evolución que ha tenido a lo largo de su historia, y las teorías y conceptos subsidiarios de sus conceptualizaciones. De la misma manera, se llevó a cabo una aproximación empírica con el propósito de mirar el Contrato Psicológico como un hecho social en un contexto específico de trabajo. Los resultados permiten observar que la concepción del Contrato Psicológico como concepto en la literatura especializada sobre el tema ha tenido una evolución y cambio a lo largo de su historia, derivada de las características y condiciones del entorno en diferentes momentos históricos y ha sido influenciado por los cambios en los referenciales teóricos de cada momento. Como hecho social presente en las relaciones de trabajo, se configura en un contexto multirelacional, por lo que debe concebirse en la actualidad de manera multidimensional.

## **ABSTRACT**

The Psychological Contract is analyzed here as a concept and a social fact present in employment relations, since it has been taken up in the last three decades as a key theoretical resource for understanding the working relationships that are currently configured varied and complex ways. In this sense, the present work has been oriented to a discussion of this concept, in contrast to everyday experiences associated with the configuration of psychological contracts as social facts experienced by people in the context of employment relations. For this purpose, a review of specialist literature on the subject is made, and conceptions by different authors, the evolution that has had throughout its history, and theories and concepts subsidiary of its conceptions, are discussed. Similarly, it conducted an empirical approach for the purpose of looking at the Psychological Contract as a social fact in a specific context of work. The results allow us to observe that the conception of the Psychological Contract as a construct in the specialized literature on the subject has had an evolution and change throughout its history, derived from the characteristics and environmental conditions in different historical moments and has been influenced by the changes in the theoretical references of the moment. As a social fact present in employment relations, it is set in a multirelacional context, so it must be seen today in a multidimensional way.

## 0. INTRODUCCIÓN

La Psicología Organizacional y del Trabajo (en adelante POT) enfrenta en la actualidad grandes desafíos tanto en materia de investigación y desarrollos teóricos, como de intervención, debido a las condiciones en que se llevan a cabo las actividades de trabajo y de gestión de personas en las organizaciones (Guest, 2004; Rentería, 2009; Vesga, 2011). Las relaciones de trabajo, entendidas como un conjunto de nexos y dimensiones que configuran las dinámicas de interacción y gestión de personas en las organizaciones en su calidad de trabajadores, se encuentran en un alto nivel de complejidad, ya que en muchos casos éstas no se limitan a la vinculación de trabajadores con una única organización, sino que los vínculos de trabajo ocurren simultáneamente con más de una organización en mismo período (Rubery, Earnshaw, & Marchington, 2005); igualmente, la coexistencia de formas de vinculación laboral alternativas a la modalidad de empleo como el *outsourcing*, los servicios profesionales, el teletrabajo, el trabajo a domicilio, las contrataciones temporales, ocasionales o transitorias, modalidades de trabajo enmarcadas en la estrategia de la tercerización como mecanismo de flexibilización laboral, han originado retos importantes para los desarrollos teóricos y conceptuales de la POT para comprender las complejas dinámicas de las relaciones de trabajo en la actualidad.

En este contexto, se evidencia en la literatura sobre la POT la relevancia que han tomado en las últimas tres décadas el estudio de conceptos como los de Empleabilidad, Trayectoria Laboral y Contrato Psicológico, entre otros, como forma de comprender las actuales dinámicas de las relaciones de trabajo. En lo que respecta al Contrato Psicológico, según afirman Coyle-Shapiro y Parzefall (2010), el crecimiento en las publicaciones sobre este tema en los últimos años ha sido casi que exponencial. Al respecto, cabe destacar, por ejemplo, el estudio realizado por Agarwal (2014) en el que se revisó la literatura publicada sobre Contrato Psicológico en el

periodo comprendido entre 1972 y julio de 2013 en bases de datos electrónicas (SCOPUS, JSTOR, WILEY, PROQUEST, EMERALD y EBSCO). Se encontraron en total en este lapso 702 estudios sobre el tema y señalan que mientras que entre 1990 y 1995 se publicaron seis estudios, entre 1996 y 2000 fueron publicados 50 estudios, lo cual muestra un aumento en muy poco tiempo, habiendo un importante incremento a partir de 2000, llegando a publicarse un promedio de 80 estudios por año entre 2008 y 2011 (Agarwal, 2014). Así mismo, consultadas estas mismas bases de datos por el autor de la presente tesis, se encontraron un total de 103 artículos publicados durante el año 2014, mientras que en el año 2015 aparecen 127 artículos publicados, mostrando que la tendencia de crecimiento en el número de publicaciones se mantiene.

A pesar del aumento en el interés por el estudio del Contrato Psicológico, también se ha planteado la necesidad de revisar la conceptualización y teorización sobre el mismo, así como los postulados que lo definen, puesto que, como lo expresan varios autores (Cullinane & Dundon, 2006; Guest, 1998), existe todavía una amplia diversidad en el uso de los términos usados para describirlo y la investigación ha estado concentrada en algunos cuantos aspectos del Contrato Psicológico, pues como lo sugieren Fantinato y Casado (2012), “actualmente el tema más trabajado en las investigaciones sobre contrato psicológico en el mundo es la ruptura” (pág. 577), aspecto que hace parte de lo que se ha denominado estado del contrato psicológico que implica el cumplimiento, ruptura y violación del mismo (Morrison & Robinson, 2004).

En tal sentido, el propósito de la presente tesis estuvo dirigido a elaborar una propuesta de lectura del Contrato Psicológico en el marco de las relaciones de trabajo, a fin de comprenderlo como concepto teórico que define aspectos específicos de las relaciones de trabajo, y como hecho social en un contexto laboral específico. Para este propósito, de una parte, se hizo una revisión y análisis de la literatura especializada sobre el tema. De otra parte, se

realizó un estudio de aproximación empírica con el propósito de ilustrar en "concreto" en un caso específico, las ideas y reflexiones discutidas a partir de los referenciales teóricos, buscando identificar aquellos aspectos más característicos del Contrato Psicológico en un grupo de personas en una empresa en particular. Finalmente, se realizó la disusión sobre los hallazgos encontrados tanto en la revisión de la literatura como en la aproximación empírica realizada.

Dado que la presente tesis se orienta a analizar el Contrato Psicológico como concepto y como hecho social en el marco de las relaciones de trabajo, en el capítulo dos se hace una reflexión sobre este último asunto, como contexto en el que ocurren las dinámicas de trabajo que contribuyen a la configuración de contratos psicológicos. Seguidamente, los capítulos tres y cuatro son destinados a discutir el Contrato Psicológico como concepto y como hecho social respectivamente, para contrastar luego en el capítulo cinco los hallazgos encontrados. Por último, en el capítulo seis se presentan algunas conclusiones finales sobre la propuesta de lectura del Contrato Psicológico que permitan una mejor comprensión del mismo en el actual contexto del mundo del trabajo.

## 1. CONTEXTO Y PROBLEMÁTICA

El mundo del trabajo ha cambiado radicalmente desde que empezara a configurarse el ámbito de la Psicología de las Organizaciones a finales del siglo XIX, formalizándose como campo de estudio aplicado más específicamente con los trabajos de James McKeen Cattell (1860–1944) y Hugo Münsterberg (1863–1916) quienes por aquella época iniciaron en los Estados Unidos la aplicación de la psicología a la solución de problemas en la industria (Koppes & Pickren, 2007). Por la misma tiempo en Europa, otros psicólogos llevaban a cabo trabajos pioneros en el campo de la psicología industrial; pueden citarse, por ejemplo, los casos de Jules Suter en Suiza, quien en 1913 introdujo las ideas de Münsterberg a la fábrica de calzado Bally; Jean Marie Lahy en 1905, llevó a cabo en Francia estudios de selección de estenógrafos; en Rusia, Hellerstein, Spielrein y Kraval fueron líderes en el estudio científico del trabajo en la segunda década del siglo XX (Vinchur & Koppes, 2007). No obstante, diferentes perspectivas históricas y autores acreditan el inicio de la Psicología Industrial en Estados Unidos a Hugo Münsterberg y su libro *Psychology and Industrial Efficiency* publicado en 1913, el cual es considerado como el trabajo más notable que impulsó la investigación y aplicación de la psicología al ámbito empresarial (Koppes & Pickren, 2007), aunque simultáneamente otros autores e investigadores en Europa ya venían trabajando sobre problemas del trabajo, como es el caso de Patrizi en Italia y Kraepelin en Alemania quienes llevaban a cabo estudios para la comprensión de la fatiga, y Lahy en Francia orientaba sus investigaciones para la organización de las tareas en procesos productivos (Reuchlin, 1988; Wolff & Shimmin, 1976).

En la actualidad, el desvanecimiento de las fronteras que definen lo que es una organización y la diferencian de otra, el desarrollo de interconexiones empresariales que conforman las empresas red, o la flexibilización de las formas de contratación y gestión de las

personas en las organizaciones, por mencionar sólo algunos hechos, aunado a los avances en las Tecnologías de Informática y Comunicaciones (TIC) que posibilitan un sinnúmero y variado campo de actividades en las relaciones comerciales y de trabajo, son transformaciones que han implicado importantes retos para la Psicología en general y para la POT en particular. Tal como lo afirma Malvezzi (2014):

Hoy, los conocimientos producidos en el terreno de la psicología están presentes en casi todos los campos del saber que estudian al ser humano en algunas de sus múltiples dimensiones (...). Desde comienzos de la era de la globalización, la sociedad creció velozmente en complejidades y paradojas, lo cual hizo de la explicación de los eventos y el comportamiento humanos una tarea harto difícil, dada la dinámica de los acontecimientos y la predominancia de los flujos y redes sobre las estructuras estables. (Págs. 13-14).

La dinámica de la relación trabajador-organización se desenvuelve actualmente entre la necesidad de las empresas por lograr compromiso de los trabajadores, y la incapacidad de aquellas por mantener estabilidad para estos en el largo plazo, en un contexto de alianzas y construcción de redes empresariales.

En el primer caso, según el informe global de Tendencias de Capital Humano 2015 que elabora la firma consultora DELOITTE (2015b) —el cual encuesta a 3,300 líderes empresariales y de Recursos Humanos en empresas pequeñas, medianas y grandes de 106 países (incluido Colombia), y es uno de los estudios mundiales más extensos en temas de liderazgo y gestión del talento humano y de los retos para este campo—, para el año 2015 el reto de mayor importancia para líderes empresariales y de Recursos Humanos fue el de “cultura y compromiso”, el cual fue calificado como el asunto más importante en la gestión del talento humano tanto a nivel

global (78 puntos)<sup>1</sup> como en Latinoamérica (84 puntos). Para el caso de Colombia la puntuación del nivel de importancia de este tema fue de 86 puntos. De los 98 encuestados en Colombia, el 61% reportó este tema como “muy importante” y el 35% como importante (DELOITTE, 2015a).

En el segundo caso, de acuerdo con el informe sobre “Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo” publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015),

... se ha producido un alejamiento con respecto al modelo estándar de empleo, en cuyo marco los trabajadores perciben un sueldo o un salario en una relación de empleo dependiente con respecto a sus empleadores, tienen un trabajo estable y trabajan a tiempo completo. Ahora bien, el modelo estándar de empleo es cada vez menos predominante en las economías avanzadas. En cuanto a las economías emergentes y en desarrollo, si bien se ha observado un cierto fortalecimiento de los contratos y las relaciones de empleo, el empleo informal sigue siendo una práctica corriente en muchos países y la utilización de contratos de muy corta duración y de horarios de trabajo irregulares se está generalizando en los tramos inferiores de las cadenas de suministro mundiales.

En varias economías avanzadas se ha registrado una tendencia hacia la disminución de la proporción del empleo asalariado, que se aparta de la evolución histórica. En cambio, están creciendo el trabajo por cuenta propia y otras formas de empleo que quedan fuera del ámbito de los acuerdos suscritos tradicionalmente entre los empleadores y los trabajadores asalariados. (Organización Internacional del Trabajo, 2015, pág. 3).

En este contexto, el Contrato Psicológico aparece en la actualidad como un recurso teórico clave para comprender algunas de las complejas dinámicas en que se desarrollan las

---

<sup>1</sup> En una escala de 0 a 100 puntos.

relaciones de trabajo. Varios autores (Alcover, 2002; Conway & Briner, 2005, 2009; Guest, 2004; Malvezzi, 2011; Rousseau, D., 1995; Taylor & Tekleab, 2004; Topa, 2005) coinciden en destacar la importancia que tiene este concepto para el análisis y comprensión de la forma como se construyen actualmente las relaciones de trabajo, y es en este ámbito que la perspectiva del Contrato Psicológico ha acumulado tanto reflexión teórica como investigación empírica que permite a los estudiosos e investigadores de las Ciencias Sociales comprender el complejo campo de las relaciones humanas en contextos laborales (Topa, 2005). En este mismo sentido Conway y Briner (2009) afirman también que durante los últimos años, este concepto ha capturado la atención de los investigadores como se evidencia por el rápido incremento de artículos, ahora varios cientos, publicados sobre el tema.

Guest (1998) plantea tres importantes razones por las cuales es importante el estudio del Contrato Psicológico: La primera, es que el mismo captura el espíritu de la época, puesto que es un reflejo de la individualización de las relaciones de trabajo en las últimas décadas. La filosofía del mercado que ha dominado la política económica y ha permeado la ideología organizacional en los últimos años, ve al trabajador como un individuo independiente que ofrece su conocimiento y habilidades a través de una serie de transacciones en el mercado de trabajo, con un creciente incremento de la desprotección. Así, el Contrato Psicológico provee un fructífero potencial para comprender las actuales relaciones de trabajo. La segunda razón, es que el Contrato Psicológico permite focalizar la atención en la distribución del poder, ya que una de las características de la economía de mercado es el crecimiento inequitativo de la riqueza asociado al crecimiento inequitativo del poder en las relaciones entre los trabajadores y las organizaciones. La tercera razón, es que el Contrato Psicológico tiene el potencial no realizado todavía, de integrar un conjunto de conceptos organizacionales clave, pero para que esto ocurra, debe desarrollarse un trabajo de investigación más analítico, para determinar hasta dónde el

concepto de Contrato Psicológico puede abarcar y subsumir teorías y conceptos que se traslapan (Guest, 1998), “en concreto, aquellos conceptos relacionados con la *confianza* en las organizaciones, la *justicia organizacional*, el *compromiso*, la *implicación*, la *identificación* y el propio *intercambio*” (Alcover, 2002, pág. 56).

Igualmente, para Conway y Briner (2009), algunas de las razones para el aumento en el interés por el Contrato Psicológico son las siguientes: primero, los contratos psicológicos están fuertemente vinculados con los contratos de trabajo, ya que, si bien los términos y condiciones de estos últimos son explícitos, también están abiertos a la propia interpretación de los empleados, lo que lleva a que las relaciones de trabajo sean también entendidas de manera implícita e inferida. Segundo, el Contrato Psicológico puede ayudar a entender cómo los cambios macro y micro en la relación de trabajo afectan la experiencia de trabajo de los trabajadores. Tercero, la teorización sobre Contrato Psicológico comparte algunas características con otros enfoques de intercambio social, tales como equidad y justicia, apoyo e intercambios entre jefes y trabajadores, por lo que contribuye de manera especial a la comprensión de las interacciones en las relaciones de trabajo. Finalmente, el Contrato Psicológico se refiere a un conjunto de procesos recíprocos y dinámicos en constante flujo, donde sus términos son renegociados continuamente sobre la base de la acción cotidiana de ambas partes (Conway & Briner, 2009)

Se acepta en general entre los investigadores y teóricos sobre el Contrato Psicológico, la importancia que tiene éste para la comprensión de las relaciones de trabajo. Se ha afirmado que el mismo “propone un acercamiento prometedor a la relación laboral desde una perspectiva psicosocial” (Topa, 2005, pág. 102). De la misma manera, Coyle-Shapiro y Parzefall (2010) manifiestan que su estudio ha atraído la atención de investigadores como una estructura o sistema para el entendimiento de las relaciones de trabajo, ya que, como lo expresan otros

autores (Alcover, 2002; Topa, 2005; Vesga, 2009), las relaciones de trabajo no están reducidas sólo a las condiciones pactadas en el contrato jurídico, sino que incluyen toda una variedad de percepciones, expectativas y creencias acerca de los compromisos implícitos en la relación de trabajo y “el concepto de Contrato Psicológico intenta recoger todas estas realidades que escapan a la descripción reducida de la relación de empleo que consta en el contrato jurídico” (Topa, 2005, pág. 102).

Más allá de la importancia que reviste este tema en la actualidad y el crecimiento que ha habido en el número de investigaciones y publicaciones sobre el tema, se afirma que aún persisten importantes divergencias respecto de la naturaleza y contenido de este concepto en relación con aspectos como su condición unilateral o bilateral y la falta de acuerdo en la manera como se define, entendiéndolo como percepciones, creencias, expectativas, promesas y obligaciones (Alcover, 2002). Para este autor, aunque el Contrato Psicológico podría integrar una serie de conceptos organizacionales como la confianza, la justicia en las organizaciones, el compromiso, la implicación, la identificación y el propio intercambio, también la falta de desarrollo conceptual plantea inevitablemente un solapamiento o redundancia entre constructos. De esta manera, una de las características más notables en la historia del Contrato Psicológico es la discontinuidad en su significado entre los autores e investigadores que se han ocupado del asunto (Conway & Briner, 2009), y en este mismo sentido, Grama (2015) afirma que aunque el mismo provee un marco amplio para explicar las relaciones entre trabajadores y sus empresas, también existen amplios debates sobre el concepto y existe la necesidad de realizar análisis teóricos y empíricos más rigurosos.

Por su parte, Cullinane & Dundon (2006) manifiestan que “existen importantes limitaciones conceptuales en la literatura acerca de la construcción de una estructura analítica para evaluar el Contrato Psicológico” (págs. 116-117), ya que algunos abordajes optan por

medirlo indirectamente a través de variables relacionadas con el mismo, tales como compromiso y lealtad, mientras que otros han construido escalas de medida en las cuales el Contrato Psicológico ha sido desestructurado en múltiples variables objetivas y subjetivas que son medidas a través de cuestionarios (Cullinane & Dundon, 2006).

En las Ciencias Sociales, constructos y conceptos como el de Contrato Psicológico no surgen de manera aislada, sino que los mismos se producen como formas de explicación y comprensión de los hechos y problemáticas presentes en un momento histórico y contexto determinados, y se configuran en el marco de referenciales teóricos existentes de los cuales se alimentan, pero “al revés de lo que ocurre en las ciencias naturales, en las ciencias sociales los conceptos, ideas y los enfoques teóricos suelen tener una existencia más duradera que los fenómenos de los que se ocupan” (Jahoda, 1987, pág. 109) por lo que las transformaciones de los fenómenos psicológicos y hechos sociales suelen darse a un ritmo mucho mayor que los cambios y las actualizaciones en las definiciones de las conceptualizaciones y construcciones teóricas que los definen. En tal sentido, puede observarse en particular que el mundo del trabajo ha cambiado de manera importante en las últimas tres décadas, aunque los repertorios conceptuales que dan cuenta de las características del trabajo no lo hayan hecho en la misma proporción.

En este orden de ideas, como lo anota Rentería (2009), “la Psicología Organizacional tradicional y la gestión de Recursos Humanos basan muchos de sus principios y pautas en función de contextos de estabilidad y continuidad de las organizaciones y relaciones personas-trabajo-organización” (pág. 29). Puede entenderse entonces que para la comprensión de las actuales relaciones de trabajo, tanto en las teorizaciones como en la prácticas de la gestión de Recursos Humanos, se requiere de una actualización de repertorios conceptuales, así como hacer una revisión y discusión sobre la vigencia y contexto en las cuales las afirmaciones pueden o no

ser válidas, de conceptos y teorías desarrolladas principalmente en los años cincuenta y sesenta del siglo pasado (Rentería, 2009), lo que lleva a pensar que es necesario que se exploren caminos alternativos de reflexión, análisis y conceptualización sobre los temas y teorías asociadas al trabajo y a las relaciones de trabajo que se derivan de la vinculación de trabajadores a las organizaciones, así como de las implicaciones psicosociales que tienen para éstos las características actuales del mundo del trabajo.

Se hace necesario para los estudiosos del Contrato Psicológico, revisar en qué medida las condiciones actuales de las relaciones de trabajo están reconfigurando las categorías constitutivas del mismo, con el propósito de mantener una vigencia en la comprensión de las implicaciones psicosociales que tienen las transformaciones del mundo del trabajo sobre los trabajadores vistas a través del lente de este concepto.

De esta manera, un asunto clave que requiere especial atención en la investigación sobre Contrato Psicológico, es la importancia de hacer una discusión a partir de fuentes teóricas en contrastación con referentes empíricos, sobre la manera como se concibe este concepto y la forma como se configuran los contratos psicológicos en contextos específicos de trabajo, dadas las características de las actuales relaciones de trabajo. De esta manera, el objetivo principal al que se ha orientado el presente trabajo, es hacer una propuesta de lectura del Contrato Psicológico como concepto, en contraste con experiencias cotidianas de sujetos trabajadores que configuran el mismo como hecho social en el marco de las relaciones de trabajo.

## **2. LAS RELACIONES DE TRABAJO**

Las relaciones de trabajo han sido estudiadas tradicionalmente desde una perspectiva jurídica, y es en este contexto que las mismas han sido más claramente definidas (Spooner & Haidar, 2006). En el ámbito jurídico, la relación de trabajo define el conjunto de regulaciones legales que rigen las relaciones entre los trabajadores y las organizaciones para las cuales prestan sus servicios, articuladas principalmente alrededor del contrato de trabajo mediante el cual se reglamentan dichas relaciones.

Sin embargo, aunque la existencia de una relación de trabajo está supeditada a la constitución de un contrato de trabajo, el asunto no se reduce exclusivamente al orden de lo jurídico-contractual en el que las partes involucradas —trabajador y empresa— establecen una serie de acuerdos en el marco de las leyes que rigen los aspectos laborales en cada país. La vinculación de personas a las organizaciones en calidad de trabajadores, cualquiera que sea su tipo de contratación, establece entre las partes un conjunto de nexos referidos a diversos asuntos del trabajo que sobrepasan el ámbito del intercambio económico que implica el aporte de la fuerza de trabajo por parte del trabajador a cambio una serie de compensaciones económicas por parte de la organización.

Relación significa “conexión, correspondencia de algo con otra cosa. Trato, comunicación de alguien con otra persona” (Real Academia Española, 2006). Comprende los enlaces que se establecen entre dos o más partes de un sistema. En asuntos humanos, implica el establecimiento de interacciones entre personas o grupos de personas a través de los cuales ellas se conocen, hacen intercambios, se comunican. En tal sentido, el concepto de relaciones de trabajo describe los contactos y conjuntos de interconexiones que existen entre personas y entre éstas y las organizaciones de las que hacen parte con ocasión de la realización de actividades de

trabajo, entendiendo aquí el trabajo como “una actividad económico-productiva” (Rentería, 2008, pág. 69). En tal sentido, las relaciones de trabajo revisten una complejidad de miradas y posibilidades de análisis, ya que están definidas tanto por aspectos de carácter jurídico, económico y político, como psicosocial.

Un abordaje psicosocial de las relaciones de trabajo puede basarse en la perspectiva de Petit (1984), para quien “*el objeto de la psicosociología es el estudio de los fenómenos de la interacción social entre individuos, entre individuos y grupos, y entre grupos*” (pág. 13) en el marco específico y cotidiano de una organización, viendo a ésta como un sistema abierto compuesto de diferentes elementos articulados y en continua interacción con el ambiente, y al individuo y al grupo como actores cuyo accionar no está determinado sólo por motivaciones económicas o impulsos afectivos y normas grupales, sino que son actores en este sistema, agentes complejos y reflexivos. Se entiende de esta manera que una perspectiva psicosocial comprende tres elementos fundamentales: el trabajador como actor social, la organización como sistema abierto y la interacción de estos dos a través de procesos de comunicación y relaciones de poder (Petit, 1984), entendiendo que “lo psicosocial” no se refiere simplemente a una dualidad conformada por dos elementos aislados, individuo y organización, sino que alude a una dimensión integrada e integradora, un punto de convergencia entre el sujeto y los contextos laborales en los cuales participa como sujeto de la acción, o como actor en la perspectiva de Petit (1984).

Las relaciones de trabajo no ocurren de manera plana o indiferenciada, sino que se configuran a través de diferentes niveles y complejidades en los que se estructuran las dinámicas de trabajo, tal como ha sido propuesto por autores como Barnard (1968), Petit (1984), Schein (1994), Spink (1996) y Rentería y Carvajal (2006), entre otros.

Para entender los niveles de análisis de las relaciones de trabajo, y en ellas la formación de Contratos Psicológicos, se tomará como marco de referencia y de encuadre los componentes de la propuesta de “abordaje psicosocial de la diversidad y papel de formas organizativas en contextos organizacionales instituidos” de Rentería y Carvajal (2006), la cual ofrece una metodología clave para el análisis y comprensión de los sistemas organizacionales de trabajo desde una perspectiva psicosocial, como lo mencionan los propios autores.

## **2.1 NIVELES DE ANÁLISIS DE LAS RELACIONES DE TRABAJO COMO MARCO DE REFERENCIA PARA EL ESTUDIO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO**

De acuerdo con esta propuesta, la organización, como construcción social, puede ser comprendida por medio del análisis de los niveles en los cuales se estructura y las maneras como funciona, partiendo de una mirada interaccional-relacional, entendiendo la conformación de un sistema organizacional como un proceso continuo que se construye y se reconstruye en el cotidiano a partir de la interacción permanente de los actores sociales que participan de las actividades propias del funcionamiento del sistema (Rentería & Carvajal, 2006). De esta manera, puede estudiarse no la estructura sino el proceso de estructuración del sistema, a partir de la identificación y análisis de los niveles de actuación a través de los cuales el sistema se organiza. Los niveles propuestos por Rentería y Carvajal (2006) para el análisis de un sistema organizacional, son los siguientes:

Inicialmente se encuentra el nivel de lo individual, el cual es el nivel del sujeto como persona. Seguidamente está el nivel de lo ocupacional, que se refiere a la posición que ocupa la persona en su actividad laboral. El tercer nivel es el de lo divisional, que comprende las áreas o

procesos funcionales que implican la formación de subsistemas a través de los cuales la organización se estructura. El cuarto nivel es el corporativo que corresponde a la organización como totalidad. Finalmente se encuentra el nivel del entorno, que comprende el medio en el cual la organización tiene su actuación y su influencia (Rentería & Carvajal, 2006). Estos niveles de actuación y análisis son propuestos aquí como encuadre para la comprensión de las relaciones de trabajo en un contexto organizacional, lo cual actúa como marco en el que se configuran los contratos psicológicos.

### **2.1.1 Lo individual como espacio de la singularidad.**

El nivel de lo individual como espacio de la singularidad constituye la experiencia de la identidad personal, que hace referencia “a ese sentimiento cierto de unicidad, de idiosincrasia y de exclusividad que va acompañado de una sensación de *permanencia y continuidad* a lo largo del tiempo, del espacio y de las diferentes situaciones sociales” (Pujal, 2004, pág. 99), lo que hace al individuo concebirse a sí mismo como un sujeto único, independiente y diferenciado, y sin embargo, centro desde el cual se construyen las relaciones con los otros. Este es el nivel donde emerge la conciencia de sí mismo, en tanto individuo que existe como miembro de la especie humana y tiene un lugar en el mundo, con un conjunto de características que particularizan la propia singularidad. De acuerdo con la propuesta de Rentería y Carvajal (2006), este es el nivel

... del sujeto, del *self*, de la unidad autoreflexiva que incluye el yo y el mí en el sentido propuesto por Mead (...) [donde] se ubican los llamados procesos psicológicos individuales, los posicionamientos, las decisiones y acciones en tanto que persona

humana. Es el nivel de los repertorios de significación y actuación. Es el nivel de la singularidad como persona. (págs. 156-157).

Este, es el nivel desde el cual el individuo se posiciona en los contextos de trabajo a partir de sus propios repertorios interpretativos, por medio de los cuales concibe lo que son sus capacidades y potencialidades, así como sus obligaciones hacia los otros y hacia la organización en el marco de las actividades de trabajo, que son la base de la constitución del Contrato Psicológico.

Este es también el nivel de la formación de esquemas cognitivos por medio de los cuales el individuo interpreta el mundo que le rodea, y es el nivel de la construcción de significados sobre el trabajo, los cuales, según lo refieren Gracia, Martín, Rodríguez y Peiró (2001), se forman como producto de las experiencias que el sujeto vive en sus contextos de trabajo a partir de las interpretaciones que hace de sus experiencias laborales. Para Morrison y Robinson (2004), los significados y esquemas cognitivos acerca de las relaciones de trabajo se desarrollan en la vida temprana, ya que “durante la infancia y la adolescencia las personas desarrollan valores generalizados acerca de la justicia, el esfuerzo en trabajo, y la reciprocidad” (Morrison & Robinson, 2004, pág. 165). En tal sentido, cuando un individuo ingresa a una organización en calidad de trabajador, él no es una *tabula rasa*, sino que llega con un conjunto de concepciones, experiencias y aprendizajes sobre el trabajo logrados a lo largo de su trayectoria de vida.

En relación con el Contrato Psicológico, las experiencias previas de trabajo constituyen importantes antecedentes que configuran perspectivas desde las cuales el individuo configura sus creencias acerca de los compromisos implícitos en su actual relación laboral (Rousseau D. , 2001). En la perspectiva de esta autora, el Contrato Psicológico comprende creencias subjetivas respecto de acuerdos de intercambio entre un individuo y la organización para la cual trabaja; tales creencias, sean reales o no, constituyen un aspecto totalmente idiosincrásico en la relación

de trabajo (Rousseau D. , 2001). Igualmente, la manera como un individuo concibe sus compromisos implícitos en una relación de trabajo, está asociado a sus características individuales, tales como personalidad, edad y género, y al contexto social en que el Contrato Psicológico se forma y se mantiene (Linde & Schalk, 2008). De esta manera, la formación de un Contrato Psicológico tiene como fundamento la singularidad del individuo, su idiosincrasia, su forma de ver e interpretar el mundo.

### **2.1.2 Lo ocupacional como dimensión de la cotidianidad.**

En este nivel se define la actuación de la persona como trabajador en el ejercicio de las funciones propias de la posición que ocupa en relación con la organización de la que hace parte; en otras palabras, es el nivel en el que se configura el rol o roles que desempeña la persona en el contexto laboral del que participa como trabajador. Los roles “se definen por normas estructuradas por las instituciones y organizaciones de la sociedad” (Castells, 2004, págs. 28-29), implica la ejecución de uno o más papeles (Goffman, 2009), entendiendo estos como “patrones de comportamiento atribuidos para ciertas posiciones, generalmente dentro de una estructura social” (Bazilli, Duarte, Simões, Feitosa, & Rala, 1998, pág. 116). En este sentido, para un trabajador implica la ejecución de tareas, funciones y responsabilidades que en general debe cumplir en virtud de la posición que ocupa en un sistema organizacional, lo cual le define su rol ocupacional. El rol ocupacional comprende entonces el ejercicio de las tareas, funciones, responsabilidades y desempeños esperados de una persona, en función del cargo o posición que ocupa en una organización.

De acuerdo con Rentería y Carvajal (2006), este nivel

... corresponde al marco de actuación individual, y en parte a la posición social que estructuran, y orientan la actividad de las personas generalmente en función de sistemas clasificatorios como cargos, puestos, responsabilidades o funciones. En este sentido, es el nivel de los papeles esperados y asumidos (Bazilli, Rentería, Duarte, Simões, Feitosa & Rala, 1998); es el nivel de obtención de marcas y referenciales de identidad. (pág. 157).

Este es el nivel donde comienzan a configurarse las relaciones de trabajo en cuanto a interacción con los otros, asociada con actividades concretas prescritas o no, ya que aquí la persona da sentido a su quehacer laboral a partir de la ejecución de una serie de actividades definidas por su rol ocupacional que le definen sus papeles de actuación en la organización, identificables y reconocibles por los “otros” que participan en las dinámicas de trabajo.

Un aspecto clave en este nivel es la configuración de la identidad ocupacional, la cual “se concibe como la relación que las personas tienen con el trabajo respecto a cómo el rol ocupacional (el trabajo que desempeñan) tiene que ver con lo que la persona es, o le describe como parte central suya” (Andrade, 2014, pág. 121). De esta manera, el punto de partida de la configuración de las relaciones “de” trabajo es la relación de la persona con “su” trabajo, focalizada en la construcción identitaria de sí mismo como trabajador en un contexto de trabajo, que lo ubica socialmente en el ejercicio de su rol ocupacional. Este, implica ser y concebirse a sí mismo como miembro de una organización, con un estatus o nivel jerárquico, desde donde concibe o infiere la existencia de un conjunto de compromisos implícitos constitutivos de un Contrato Psicológico.

Ser miembro de una organización constituye un hecho institucional (Vesga, 2012), el cual está determinado por “la imposición de un *status*, colectivamente reconocido, al que se vincula una función [o conjunto de funciones]” (Searle, 1997, pág. 58). En tal sentido,

...cuando una persona adquiere el estatus de trabajador de una organización, este hecho es colectivamente reconocido por sus miembros; este estatus claramente determina para todos los miembros de la organización quién pertenece a ella y quién no, y de este hecho se deriva la condición de que a esta persona se le vinculan ciertas funciones asociadas tanto al cargo [o posición] que ocupa en la organización como a la naturaleza de ella. (Vesga, 2012, pág. 83)

En este orden de ideas, ser miembro de una organización en el estatus o condición de trabajador, implica un conjunto de derechos y deberes en relación con la misma, explicitados a través de los acuerdos del contrato jurídico. Sin embargo, más allá de los acuerdos manifiestos las partes “infieren” un conjunto de derechos y obligaciones que no se explicitan en el contrato jurídico pero que se suponen parte de la relación de trabajo, los cuales forman parte de la constitución del Contrato Psicológico (Vesga, 2012). De esta manera,

... la configuración de un contrato psicológico por parte de una persona X en calidad de trabajador de una organización no se da como un hecho aislado de la relación de trabajo sino en el marco de un hecho institucional, que constituye el establecimiento del carácter de trabajador a partir de los enunciados manifiestos en el contrato de trabajo. Si una persona no pertenece a una organización como trabajador de ésta, podría tener algunas expectativas o deseos de pertenecer a ella, pero tales expectativas y deseos no serían constitutivos de un contrato psicológico. El contrato psicológico, por tanto, sólo se configura en la condición de una relación de trabajo de una persona con una organización. (Vesga, 2012, págs. 84-85).

El nivel de lo ocupacional está relacionado también con el tipo o modalidad de vinculación o contratación que tienen los trabajadores con la organización, ya que éstas están asociadas al ejercicio del rol ocupacional de una persona en la misma. Tales modalidades se

refieren a contrataciones de carácter indefinido, temporal u ocasional, formas de tercerización como agencias de intermediación, el *outsourcing*, los servicios profesionales, o formas especiales de contratación como el trabajo a domicilio y el teletrabajo. Los hallazgos de investigaciones realizadas muestran cómo el tipo o modalidad de vinculación está asociado a la configuración de Contratos Psicológicos. Algunos ejemplos se citan a continuación:

George (2003) examinó si la contratación de empleados externos o el uso de trabajadores temporales estaba asociado con la debilitación de los vínculos psicológicos entre la fuerza de trabajo interna y la organización. Los resultados mostraron que esta práctica de las empresas impacta negativamente la confianza y el compromiso hacia la organización de parte de los trabajadores permanentes, pues se produce un debilitamiento de la confianza de los trabajadores hacia la organización y una percepción de que su Contrato Psicológico ha sido violado.

Silla, Gracia y Peiró (2005) buscaron establecer si existían diferencias en el contenido del Contrato Psicológico en función del tipo de contrato y del tipo de gestión empresarial (pública o privada). Los resultados mostraron que el contenido del contrato psicológico es más amplio en los empleados permanentes que en los temporales, es decir, los trabajadores permanentes perciben que los empleadores tienen más obligaciones hacia ellos que los trabajadores temporales, así como que ellos tienen más obligaciones hacia su empleador.

Vesga (2007) indagó sobre el contenido y la extensión del contrato psicológico percibido por personas vinculadas a una misma organización mediante distintas modalidades de trabajo, específicamente las modalidades de empleo, *outsourcing* y Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA). Los resultados mostraron que existen algunas diferencias importantes en el contenido del contrato psicológico, dependiendo de la modalidad de trabajo, especialmente en los compromisos relacionados con el reconocimiento, conductas de ciudadanía organizacional, acciones extra y condiciones de vinculación laboral. Así mismo, se encontró que el contrato

psicológico es más extenso en las modalidades de *outsourcing* y CTA, y más estrecho en la modalidad de empleo.

Chambel y Fontinha (2009) examinaron las características del Contrato Psicológico en relaciones de empleo contingentes, que implican a los trabajadores contratados, la agencia de empleo y la organización cliente en cuyas instalaciones trabajan los empleados. Los resultados evidenciaron que el cumplimiento percibido de las obligaciones del cliente se relaciona positivamente con el cumplimiento percibido de las obligaciones de la agencia y que estos conceptos son independientes uno de otro. Además, encontraron que la percepción de inseguridad en el trabajo se relaciona negativamente con el cumplimiento de las obligaciones de la agencia.

En síntesis, en este nivel operan procesos de construcción de la identidad ocupacional y el ejercicio del rol ocupacional, aspectos que implican la concepción de derechos y deberes por parte del trabajador, en función tanto de la posición que ocupa en el sistema organizacional como del tipo de vinculación contractual que tenga.

### **2.1.3 Lo divisional como nivel estructurante.**

Este es el nivel que permite discernir y comprender la manera cómo la organización como sistema se estructura y define a través de divisiones o subsistemas. De acuerdo con Rentería y Carvajal (2006), este nivel

... corresponde a las áreas o procesos funcionales que la organización establece para el logro de sus objetivos, así como a los procesos y otras formas de crear subsistemas o partes que participan o existen en la gestión del día a día de las organizaciones. Es decir, es el nivel de la organización oficial y la no oficial, ligado a la manera cómo las personas

se organizan para dar vida a la organización (Spink, 1996). Es el nivel de lo estructurante, de las diferentes maneras de dividir o dividirse la organización, de las partes identificables, de los procesos y en parte de la generación de muchas formas organizativas oficializadas o no. (págs. 157-158).

En este nivel, las relaciones de trabajo se definen en dos dimensiones, conocidas como organización o sistema formal e informal (Barnard, 1968; Petit, 1984; Schein, 1994) u oficial y no oficial (Rentería & Carvajal, 2006). En la primera dimensión se encuentran las interacciones que acontecen entre trabajadores para el desarrollo de las tareas derivadas de la organización formal (Barnard, 1968) o sistema formal (Petit, 1984), en el cumplimiento de los propósitos fundamentales y las responsabilidades en el ejercicio de la posición que ocupa cada persona en una organización, cuyo contenido, en términos de Bauman y May (2007), es funcional, caso en el cual las relaciones son guiadas por el propósito de la tarea más que por aspectos de carácter personal o de la intimidad de las personas (Bauman & May, 2007). En esta dimensión, se establecen una serie de interacciones entre los trabajadores al interior de una organización o entre éstos y quienes se relacionan con ella desde fuera como es el caso de clientes, proveedores y representantes de otras organizaciones con las cuales se establece contacto para diversos fines asociados al trabajo o todas las actividades e interacciones “que coinciden con la misión básica de la organización (Schein, 1994, pág. 149).

Esta dimensión constituye también la denominada estructura oficial de la organización (Rentería & Carvajal, 2006). Las relaciones de trabajo en ella están dirigidas al desarrollo de las actividades propias del cargo o el objeto del contrato laboral, clasificadas en tareas y funciones y articuladas a través de procesos y procedimientos, políticas, normas y reglamentos. Las interacciones que ocurren entre los sujetos acontecen en el marco de los referenciales impuestos por las normas establecidas por las autoridades de la organización e institucionalizadas a través

de los documentos oficiales de la misma. Aquí existen los denominados “grupos formales” los cuales “son creados deliberadamente por los gerentes con el propósito de desarrollar tareas específicas claramente relacionadas con la misión de la organización” (Schein, 1994, pág. 146).

En la segunda dimensión de este nivel, las relaciones de trabajo se refieren a las interacciones que ocurren como producto de relaciones que están asociadas a afinidades o diferencias entre los sujetos, a partir de los cuales se establecen interacciones que no corresponden necesariamente al carácter oficial de la organización sino que son relaciones de compañerismo o enemistad que conllevan a la formación de grupos alternos a la estructura oficial denominados grupos informales o no oficiales (Petit, 1984; Schein, 1994; Rentería & Carvajal, 2006) o a rupturas y distanciamientos en las relaciones interpersonales; sin importar el origen o qué tan positiva o negativa sea la relación, éstas interacciones influyen en las actitudes y emociones de los sujetos involucrados (Barnard, 1968).

En esta dimensión se entiende que las relaciones de trabajo ocurren en un sistema social (Khanafiah & Situngkir, 2004), que aunque informal o no oficial, está influenciado también por lo que Hatch (1997) denomina estructura social, la que, en palabras de esta autora, se refiere a “las relaciones entre los elementos sociales incluyendo las personas, posiciones y unidades organizacionales a las cuales ellos pertenecen” (pág. 161). Además de la influencia de la estructura formal, estas relaciones obedecen también a acercamientos y contactos producto de simpatías o antipatías entre los sujetos en distintos niveles jerárquicos y áreas de la organización.

Las relaciones de trabajo en el nivel de lo divisional comprenden entonces las interacciones formales e informales de las personas en sus contextos de trabajo a través de la constitución de colectivos, agrupaciones o divisiones de la organización, o como lo denomina Rentería (2004) “formas organizativas”, ya sean de carácter formal o informal, oficial o no oficial; ellas constituyen núcleos clave de las dinámicas de trabajo, pues es a través de estas

agrupaciones que se desarrollan las actividades de trabajo, interacciones sociales y procesos que dan vida a las organizaciones. El punto común de todas ellas, de acuerdo con Petit (1984), es que son grupos conformados por individuos “que *se conocen, reaccionan entre sí* y están en estado de *interdependencia* no sólo funcional –por el trabajo– sino también psicológica” (pág. 24).

La configuración del Contrato Psicológico vista en la perspectiva de este nivel, implica la formación del mismo en las relaciones diádicas jefe-subalterno, como en la propuesta de Argyris (1960), especialmente en el caso de estructuras funcionales en las que el rol ocupacional está definido por la pertenencia del trabajador a una unidad determinada. En el caso de estructuras por procesos o por proyectos, las relaciones de trabajo y los Contratos Psicológicos se construyen en función de varios “agentes representantes” de la organización, como ha sido discutido por Rousseau D. (1995), pues estos “comunican demandas y expectativas relacionadas con el trabajo, promoción y compensaciones” (pág. 60), así como sobre las responsabilidades del trabajador en virtud del rol ocupacional que ejerce en un determinado proceso o proyecto.

El Contrato Psicológico en este nivel, como se verá más adelante en el capítulo cuatro de este documento, está asociado también a la percepción y existencia de compromisos del trabajador en relación con formas organizativas.

#### **2.1.4 Lo corporativo-integrativo como unidad totalizadora.**

Este nivel constituye la concepción de la organización como una totalidad, como un sistema. De acuerdo con Rentería y Carvajal (2006), este nivel

... es donde se trata de representar la estructura como fijación temporal (Weick, 1982).

Es el nivel del intangible que busca mantener la unicidad o totalidad del Contexto

Organizacional Instituido, tratando diferenciación y delimitación con su entorno multidimensional pero específico. Es el nivel de las mediaciones simbólicas que dan vida a la organización como “algo” que existe por fuera de las personas que le componen (Spink, 1996, Pagès, 1993) y que facilitan su interiorización por parte de quienes viven y dan vida a ese intangible llamado organización (Enriquez, E, 2001). Es el nivel de las metáforas (Morgan, 1996) para comprender y explicar la organización como un todo, como un hecho social “tangible”. (Rentería & Carvajal, 2006, pág. 158).

Las relaciones de trabajo en este nivel se refieren a los nexos de los trabajadores con la organización entendida como una totalidad. Este aspecto implica la construcción de una identificación organizacional, la cual sugiere que las personas tienen a clasificarse a sí mismos en varias categorías sociales, tales como miembros de una organización o afiliación religiosa (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel, 1984).

La identificación social se define como “la percepción de unidad o pertenencia a algún agregado humano” (Ashforth & Mael, 1989, pág. 21). Representa “la conexión relacional entre los individuos y las organizaciones a las cuales ellos pertenecen” (Parker & Haridakis, 2008, pág. 105). “Es una forma específica de identificación social donde los individuos se definen a sí mismos en términos de su membresía a una organización en particular” (Mael & Ashforth, 1992, pág. 105). Como fenómeno psicológico, es una forma de vínculo que implica la integración de la membresía organizacional con el autoconcepto personal conectando a los individuos con la organización (Parker & Haridakis, 2008).

Sin embargo, aún en este nivel las relaciones de trabajo son relaciones entre personas y como tales, están sujetas a las mismas restricciones e influencias de otras relaciones humanas; en tal sentido, si la relación se da entre personas, se pregunta Herriot (2001) ¿quién o qué es la organización? “La organización” es un ente abstracto, una generalización que, como totalidad,

está constituida por individuos que interactúan y que, en ciertos niveles de la organización, establecen pautas de acción, políticas y directrices como “agentes representantes” (Rousseau D. , 1995) de “la organización”. Así, expresiones como “la empresa” o “la organización” generalmente terminan siendo una generalización que implica las personas que ejercen roles directivos en una organización y desde donde se definen las políticas, normas y directrices que rigen el desempeño de los trabajadores. De esta manera, se entiende que los individuos no sólo establecen relaciones con otros sujetos como individuos o con grupos o formas organizativas de las cuales forma parte en sus contextos laborales, sino que lo hacen también con la organización misma como una unidad totalizada. Así, para cada trabajador la organización tiene una identidad definida, la “que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de las demás” (Etkin & Schvarstein, 2000, pág. 51).

En este sentido, hay entonces una generalización o abstracción del colectivo interpretándolo como una unidad totalizada. Así, en una organización de trabajo, los trabajadores pueden decir “la empresa debería pensar en nuestro desarrollo”, pero la expresión “la empresa” es una abstracción, puesto que quienes pueden pensar y decidir sobre estrategias de desarrollo para los trabajadores son individuos y no el ente abstracto denominado “la empresa”.

De esta manera, ser miembro de una organización trasciende al individuo, porque más que un individuo él es miembro de una colectividad investido con un rol. Así, se asignan a los individuos propiedades representativas del colectivo al que pertenece incluyéndolo en una categoría o clasificación social que actúa como lente a través del cual se percibe a un individuo, pero asignándole características del grupo al que pertenece, lo cual genera expectativas respecto de lo que se debería o podría esperar de alguien que pertenece a un determinado colectivo social.

Esta concepción que tiene un trabajador de la organización como una totalidad, se construye a través de un proceso de socialización. Cuando un individuo se vincula a una organización en calidad de trabajador, independientemente de la modalidad de contrato jurídico que tenga, ya sea como empleado directo de la empresa o en modalidades de tercerización, requiere de un proceso mínimo de socialización que le permita conocer e incorporar en sí mismo las normas que en general regulan el funcionamiento de esa microsociedad de la cual ahora forma parte, para poder interactuar de manera efectiva en el desempeño de su rol como trabajador.

Este proceso de socialización comprende la internalización de un conjunto de pautas de comportamiento que, al asumirlas, le permiten al individuo ser miembro de una sociedad que preexiste a él y a la cual él ahora se incorpora para formar parte de ella. Berger & Luckmann (1995) llaman socialización primaria a la que el individuo experimenta en la niñez y por medio de la cual llega a ser miembro de una sociedad, y llaman socialización secundaria a “cualquier proceso posterior que induce al individuo ya socializado a nuevos sectores del mundo objetivo de su sociedad” (Berger & Luckmann, 1995, pág. 166) como es el caso del ingreso de un individuo a una organización como miembro de la misma.

El proceso de socialización secundaria llevado a cabo en una organización en la que el individuo ingresa como trabajador de la misma, tiene tres fuentes principales de información: lo que las personas que ya forman parte de la organización —jefe inmediato, compañeros de trabajo, directivos de la organización, etc.— le comunican al individuo, lo escrito en los documentos oficiales de la organización, y las observaciones que el propio sujeto hace de la forma como funciona esa microsociedad llamada empresa u organización. De estas tres fuentes de información el individuo conoce los mecanismos regulatorios del funcionamiento de esa colectividad a la cual ahora pertenece, tales como normas, políticas y procedimientos, y muy

pronto aprende todo aquello que debe y no debe hacerse en la organización. Finalmente, llega un momento en el cual el individuo incorpora en sí mismo una generalización de las normas estipuladas por las diversas fuentes de información como un “uno debe” o “uno no debe”, siendo este “uno” el propio sujeto como parte de una generalidad que incluye todo aquello de la microsociedad que le resulta significativo para él, y esta abstracción o generalización de los otros significantes concretos se denomina el “otro generalizado” (Berger & Luckmann, 1995).

El “otro generalizado” es un concepto propuesto por Mead (1934), el cual implica la generalización o abstracción que un individuo hace de las normas que regulan una comunidad organizada o grupo social en el que se halla inmerso. De acuerdo con este autor, “la comunidad o grupo social organizado, que proporciona al individuo su unidad de *self* puede ser llamado ‘el otro generalizado’” (Mead, 1934, pág. 54).

El “otro generalizado” no sólo es la suma de los individuos pertenecientes a una colectividad en la que el sujeto se halla inserto, sino que constituye una abstracción o generalización que establece a ese colectivo una connotación de unidad, ese otro no se concibe como la suma de varios individuos sino como un todo integrado. “En el pensamiento abstracto el individuo adopta la actitud del otro generalizado hacia sí mismo, sin referencia a su expresión en cualquier otro individuo en particular” (Mead, 1934, págs. 155-156).

Ese “otro generalizado” constituye un conjunto de referentes que son incorporados por el sujeto a través de procesos sociales, o como Mead (1934) lo afirma, “es en la forma del otro generalizado que los procesos sociales influyen la conducta de los individuos involucrados en ello” (pág. 155). Existe una influencia del “otro generalizado” o grupo social al cual el individuo pertenece, sobre sus actitudes y comportamiento, o como Mead lo expresa, en la formación de su *self*. Sin embargo, tal influencia está mediada por los procesos de significación que el sujeto hace sobre los referentes provenientes del “otro generalizado”:

Estas actitudes sociales o de grupo son incorporadas al campo de la experiencia directa del individuo y son incluidas como elementos en la estructura o constitución de su *self*, del mismo modo que las actitudes de otros individuos particulares; y el individuo llega a ellas, o logra adoptarlas, por medio de organización ulterior y luego generalizando las actitudes de otros individuos particulares en términos de sus significaciones e inferencias sociales organizadas. (Mead, 1934, pág. 158).

Un determinado colectivo constituido como un “otro generalizado”, puede ser un ente muy concreto y definido o puede estar conformado por un grupo mucho más difuso. En este sentido, Mead (1934) manifiesta que en las sociedades altamente desarrolladas y organizadas las clases o subgrupos socialmente funcionales de individuos, son de dos clases: unas muy concretas como los partidos políticos, clubes o corporaciones, y otras más abstractas como clases de deudores o acreedores. En las primeras los individuos se relacionan directamente mientras que en las segundas lo hacen sólo indirectamente, pero que posibilitan relaciones entre los individuos que pertenecen a ellas. Las organizaciones de trabajo pertenecen al primer grupo propuesto por Mead, y en tal sentido, dicha concreción comprende su formalización y estructuración a través de normas y reglamentos que regulan el actuar de los individuos en ellas.

A través de los procesos de socialización en las organizaciones, éstas se asumen por parte de los individuos como un “otro generalizado” el cual influye en su conducta y en el ejercicio de sus roles en la organización, por lo que es en la forma del “otro generalizado” que en las organizaciones se regula el comportamiento de sus miembros. Ese otro generalizado constituye en sí mismo una abstracción generalizada de lo que para el sujeto significa la organización para la cual trabaja. En términos de la comunicación entre los seres humanos, “el concepto abstracto de mundo es condición necesaria para que los sujetos que actúan comunicativamente puedan entenderse entre sí sobre lo que sucede en el mundo o lo que hay

que producir en el mundo” (Habermas, 2010, pág. 37). Parafraseando esta afirmación, puede decirse que el concepto abstracto de organización es condición necesaria para que los trabajadores insertos en ella puedan entenderse entre sí sobre lo que sucede en la organización y lo que hay que hacer para trabajar en ella.

La formación de Contratos Psicológicos vista desde este el nivel de lo corporativo, ha sido la perspectiva que ha estado presente en la mayor parte de la teorización e investigación sobre este concepto y hecho social, entendiéndolo como el conjunto de expectativas y creencias sobre obligaciones mutuas entre un trabajador y la organización. En este nivel, es clave el papel que juega la función y área de Recursos Humanos, ya que las políticas y directrices que se establecen desde allí impactan directamente la gestión y desempeño de los trabajadores y constituyen un elemento fundamental para la comprensión de la relación de los trabajadores con la organización. Como lo sugieren Aggarwal y Bhargava (2009) “uno de los factores más potentes que influyen el contrato psicológico de los empleados, son las prácticas de recursos humanos” (pág. 6), específicamente aquellas como reclutamiento, selección e inducción, entrenamiento y desarrollo, evaluación del desempeño y compensaciones (Wangithi & Muceke, 2012).

#### **2.1.5 El entorno como marco de actuación organizacional.**

El nivel del entorno se refiere al “campo de actuación y reconocimiento de la existencia social de la organización como tal” (Rentería & Carvajal, 2006, pág. 158); es el contexto constituido por aspectos sociales, culturales, políticos, económicos, jurídicos y ambientales, en el cual la organización existe y actúa como un conjunto o sistema abierto y en el que la organización produce una singularidad que es reconocida e identificada.

Este es también el lugar de los contratos sociales que pautan los acuerdos de orden macro en los cuales se insertan los acuerdos y relaciones de orden meso, referida a los niveles divisional y corporativo, y de orden micro, que comprende los niveles individual y ocupacional. Aunque las ideas preliminares de pactos o acuerdos de orden social que establecen la constitución de las sociedades organizadas y el gobierno de los pueblos se enuncian inicialmente en la obra *Leviatán* de Hobbes (1994)<sup>2</sup> y en el *Segundo Tratado sobre el Gobierno Civil* de Locke (2006)<sup>3</sup>, es finalmente Rousseau, J.-J. (2007)<sup>4</sup> quien propone en su obra *el contrato social* una descripción mucho más definida de lo que constituye este hecho en la conformación de las sociedades.

La idea de un “pacto social” es que los hombres constituyan una forma de asociación, una suma de fuerzas para conservarse y subsistir como género humano. Es por el pacto social que los hombres se convierten en ciudadanos, pasando del estado de naturaleza o primitivo al estado civil, otorgándole un sentido moral a sus acciones y pasando de una simple agregación de individuos a un cuerpo moral y colectivo (Rousseau J.-J. , 2007). Esta visión de un contrato social se inscribe en la perspectiva de acuerdos colectivos orientados al bien común, los cuales se fundamentan principalmente en aspectos éticos y se constituyen a partir normas socialmente compartidas y aceptadas.

Respecto de las relaciones de trabajo, este nivel constituye marcos de referencia que delinean pautas de comportamiento sobre las actuaciones válidas en las interacciones sociales, adquiridas través de procesos de socialización primaria y secundaria (Berger & Luckmann, 1995) y que son legitimadas por el contexto. Es el lugar de las normas sociales, que regulan la

---

<sup>2</sup> Publicado originalmente en 1651

<sup>3</sup> Publicado originalmente en 1690

<sup>4</sup> Publicado originalmente en 1762

conducta aceptada o esperada de acuerdo con los roles que se desempeñan y posiciones que se ocupan (Myers, 1991). Es el nivel de las instituciones, entendidas como “aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social” (Schvarstein, 1991, pág. 26), y de lo instituido, lo cual constituye “aquello que está establecido, el conjunto de normas y valores dominantes así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social” (Schvarstein, 1991, pág. 26).

En relación con la configuración del Contrato Psicológico en la perspectiva de este nivel, puede decirse que las inferencias que las partes que participan de la relación de trabajo hacen sobre los derechos, obligaciones, expectativas e intercambios producto de su relación laboral, se derivan a su vez de los significados construidos en el sistema social más amplio en el que la organización está inserta y que se refieren a lo que se supone deben ser derechos y obligaciones de las partes implicadas en una relación. Tales compromisos, expectativas e intercambio implícitos que constituyen el Contrato Psicológico, son emanados de la matriz socio-cultural en la que las partes de la relación de trabajo están inmersas, debido a que las relaciones de trabajo se configuran en contextos sociales más amplios. En este sentido, los contratos psicológicos son también acuerdos micro-sociales que se corresponden con pactos sociales de orden macro. Como lo sugiere Barnard (1968), en muchos casos las relaciones contractuales específicas involucran no sólo circunstancias legales formales sino actitudes y prácticas habituales de carácter social más general.

## **2.2 INSTITUCIONALIZACIÓN Y REINSTITUCIONALIZACIÓN DEL TRABAJO**

En sentido general, institucionalización significa la acción de institucionalizar y éste a su vez significa conferir el carácter de institución, término que proviene del latín *institutio* y

*ōnis*, lo cual se refiere al establecimiento o fundación de algo (Real Academia Española, 2006). De acuerdo con Berger y Luckmann (1995) “La institucionalización aparece cada vez que se da una tipificación recíproca de acciones habitualizadas por tipos de actores. Dicho en otra forma, toda tipificación de esa clase es una institución” (pág. 76). Por su parte para Malvezzi (2004), la aplicación de recursos personales constitutivos del trabajo es delimitada por valores, relaciones de poder, significados y conocimientos, que constituyen la base de la institucionalización del trabajo. La institucionalización del trabajo comprende la regularización y estructuración de pautas de acción que alimentan la cultura de una sociedad y se operacionaliza a través de leyes y normas referidas al trabajo tanto a nivel de un país como en el nivel de las organizaciones.

La institucionalización pasa por el establecimiento de pautas y normas de acción incorporadas en una determinada comunidad, que si bien en algún momento fueron propuestas por alguna persona específicamente, son incorporadas en las prácticas sociales y generalizadas en un contexto social específico como los “se”: “se debe...”, “se establece...”, “se determina...”, “se ha decidido que...”; esta generalización comprende una pauta o conjunto de pautas de acción que provienen de una autoridad que no necesariamente tiene una individualidad definida, ya que puede tratarse de un colectivo, o como bien lo define Heidegger (2009), esta entidad es “el uno, que no es nadie determinado y que son todos (pero no como la suma de ellos), prescribe el modo de ser de la cotidianidad” (pág. 146).

Puede decirse, atendiendo a estas reflexiones, que la institucionalización del trabajo comprende el conjunto de regularidades y pautas de acción, establecimiento de estructuras y construcción de significados compartidos, de lo que constituye el deber ser del trabajo en una comunidad específica.

La institucionalización del trabajo es un resultado de la historia reciente de la humanidad en la época de la modernidad, empezando a esbozarse a partir de la Revolución Francesa y consolidándose en un primer momento en la Revolución Industrial a finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, tal como lo expresa Díaz, L. (1998):

Con la Revolución Francesa, se fundamentan los condicionantes sociales para el nacimiento de la edad moderna, y para el surgimiento del “Trabajo” según lo entendemos en nuestros días, pero hay que esperar casi un siglo, hasta el advenimiento de la I Revolución Industrial, para que surjan las industrias y se desarrollen las administraciones del Estado en sus formas más complejas (pág. 26).

Durante gran parte del siglo XX, la institucionalización del trabajo se desarrolló en torno al fordismo y al taylorismo como sistemas de producción y de gestión, teniendo a la categoría “empleo” como socialmente representativa del trabajo. A comienzos del siglo XX “la forma corporativa de la organización empresarial se había perfeccionado gracias a los ferrocarriles en el curso del siglo XIX, y después (...) se extendió a numerosos sectores industriales” (Harvey, 1998, pág. 147). A mediados del siglo XX, las grandes corporaciones se esforzaban por asegurar ganancias e inversiones constantes para aumentar la productividad, y con ello se garantizaba el crecimiento de las empresas y la estabilidad en el empleo; de la misma manera, los gobiernos aseguraban el cuidado de la salud y la seguridad social de los trabajadores, puesto que el poder del estado incidía directa o indirectamente en los acuerdos salariales y los derechos de los trabajadores (Harvey, 1998). En este contexto, el trabajo se institucionalizó en términos del empleo estable y duradero, con el desarrollo de carreras laborales al interior de las organizaciones de forma lineal y ascendente, horarios de trabajo regulares, estructuración funcional y jerarquizada de las organizaciones, énfasis en las tareas y los puestos de trabajo,

reconocimiento e importancia de la antigüedad de los trabajadores, y el desarrollo de las actividades de trabajo en un lugar claramente identificable.

Sin embargo, en la segunda mitad del siglo XX, específicamente en 1973, año en que una aguda recesión sacudió la economía mundial y ese esquema de gestión, se inicia un proceso de transformación de todo el sistema productivo y económico a nivel global, pues se pone de manifiesto la incapacidad del fordismo para mantener la estabilidad de las empresas, evidenciada principalmente por la rigidez en varios sentidos: en las inversiones de largo plazo, de capital fijo en los sistemas de producción en masa, en los mercados de la fuerza de trabajo, y en los contratos laborales, entre otros lo que llevó a un viraje desde el fordismo a la acumulación flexible (Harvey, 1998).

La *acumulación flexible* (...) se señala por una confrontación directa con las rigideces del fordismo. Apela a la flexibilidad con relación a los procesos laborales, los mercados de la mano de obra, los productos y las pautas de consumo. Se caracteriza por la emergencia de sectores totalmente nuevos de producción, nuevas formas de proporcionar servicios financieros, nuevos mercados y, sobre todo, niveles sumamente intensos de innovación comercial, tecnológica y organizativa. (Harvey, 1998, págs. 170-171)

Esta acumulación flexible de la que habla Harvey (1998) ha implicado, según este autor, “el desplazamiento del empleo regular hacia los contratos o subcontratos de trabajo temporario o de medio tiempo” (pág. 173), trayendo como resultado una estructura del mercado laboral en la que existe un núcleo central, el cual se reduce cada vez más, constituido por trabajadores de tiempo completo con contratos indefinidos, que goza de mayor seguridad laboral, perspectivas de capacitación, promociones y otros derechos y beneficios adicionales, y un grupo periférico, cada vez mayor, compuesto por trabajadores de tiempo medio o parcial, temporales,

subcontratados o aprendices, que otorgan flexibilidad al funcionamiento de la organización (Harvey, 1998).

El modelo de acumulación flexible fue visto como una alternativa para responder a los desafíos que imponía la realidad económica, pues daba respuesta ágil dentro de mercados con demandas cambiantes e inestables. La flexibilidad laboral se presentó como solución para viabilizar las relaciones laborales y dar respuesta al desempleo, por lo que la desregulación del mercado de trabajo se comenzó a aplicar en forma abierta o velada desde ese entonces. (Morales & Castro, 2015, pág. 8).

Estas transformaciones y el nuevo estado de cosas en la gestión empresarial, son denominadas por Sennett (2004) la especialización flexible, la que, en palabras del autor, significa simplemente que se “trata de conseguir productos más variados cada vez más rápido” (pág. 52).

La especialización flexible conviene a la alta tecnología; gracias a los ordenadores, las máquinas industriales pueden reprogramarse y configurarse fácilmente. La velocidad de las comunicaciones modernas también ha favorecido la especialización flexible al permitir que las empresas gocen de acceso inmediato a los datos del mercado global. Además, esta forma de producción requiere una rápida toma de decisiones, y por eso es apropiado para el pequeño grupo de trabajo; por el contrario, en una gran pirámide jerárquica, la adopción de decisiones puede ralentizarse mientras los papeles llegan hasta la cumbre a fin de ser aprobados en la oficina central. El ingrediente más sabroso de este nuevo proceso productivo es la disposición a dejar que las demandas cambiantes del mundo exterior determinen la estructura interna de las instituciones. (Sennett, 2004, pág. 53)

Estas transformaciones han generado también lo que se ha denominado el derrumbe de la sociedad salarial, lo que ha implicado un progresivo aumento del desempleo y la precarización del trabajo, pues el contrato a término indefinido ha perdido su hegemonía, desarrollando formas particulares o atípicas de trabajo, como los contratos a término fijo, el trabajo provisional o de tiempo parcial (Castel, 1997). El capitalismo ha tenido una importante transformación caracterizada principalmente “por la insistencia de una gestión más flexible, la descentralización e interconexión entre las empresas” (Alonso & Fernández, 2006, pág. 139), condición que fue favorecida por el avance en los desarrollos tecnológicos en informática y comunicaciones; el desarrollo de la Internet facilitó el establecimiento de redes virtuales que integraron las empresas y favorecieron el flujo de información de manera instantánea, produciendo lo que se ha denominado “una compresión del tiempo y del espacio” (Malvezzi, 1999, pág. 64).

La creciente competencia derivada de los procesos de globalización impulsó la emergencia de tipos de contratación alternativos a la modalidad tradicional de empleo, como el *outsourcing* y los servicios profesionales (Rentería, 2001). Actualmente y en muchos países existe una creciente tendencia hacia la tercerización en la contratación de trabajadores, lo cual configura dinámicas de trabajo que implican la interconexión de varias organizaciones en la relación laboral con los trabajadores y carreras fragmentadas y discontinuas. Pero no es sólo en términos de las formas de contratación que la institucionalización del trabajo ha sufrido una metamorfosis, ya que incluso en la modalidad de empleo, la cual implica una vinculación directa del trabajador con la organización mediante un “contrato de trabajo”, ya sea temporal o indefinido, las experiencias de los trabajadores referidas a sus relaciones de trabajo cambiaron ostensiblemente.

En la actualidad, como lo señala Malvezzi (2004), “la experiencia del trabajo se tornó más compleja porque deja de estar localizada en un espacio conocido y visible, de relativamente

fácil control, para ser transferida hacia un mundo caracterizado por las propiedades del hipertexto, donde la ambigüedad e incerteza son exponenciadas” (pág. 15). Esta deslocalización del foco espacial concentrado en un sitio para la realización de las actividades del trabajo ha transformado el significado de “ir al trabajo”, ya que en muchos casos las actividades de éste no están centralizadas en un lugar específico, sino que los trabajadores pueden cumplir sus funciones y responsabilidades de trabajo en la distancia y en cualquier ubicación, como puede ser el hogar, el transporte público, un parque, etc.

La reinstitucionalización del trabajo en la actualidad gira en torno a varios aspectos: en primer lugar se encuentran las transformaciones en las formas de contratación y vinculación de personas al trabajo, producto de lo cual la modalidad de empleo, aunque aún se mantiene como la principal forma de contratación, coexiste con otras formas de vinculación al trabajo en las organizaciones basadas en la tercerización mediante mecanismos de *outsourcing*, así como otras formas de contratación como los trabajadores de tiempo parcial, temporales, ocasionales o transitorios, modalidades de teletrabajo y trabajo a domicilio, entre otras.

En segundo lugar, ocurren desde hace ya varios años importantes transformaciones en el desarrollo de la carrera laboral, la cual ya no se encuentra circunscrita necesariamente a una sola organización, sino que la misma se lleva a cabo a través de diferentes espacios laborales y diversas ocupaciones. Al respecto, afirma Louffat (2005) que

...una de las tendencias más fuertes [en la actualidad], apunta al hecho que las carreras de las personas son proyectadas más allá de los linderos de una sola empresa a la cual ha pertenecido y que sea por motivos propios o decisiones de la empresa, dejará de pertenecer a ella en los moldes tradicionales de “estabilidad laboral”. (Pág. 89).

En tal sentido, el desarrollo de la carrera profesional actualmente no está limitado a una sola organización o a una ocupación específica perenne, sino que la misma se da a través del

paso del individuo por distintas organizaciones e incluso diversos cargos y profesiones, lo que, en palabras de Arthur y Rousseau, D. (1996) se denomina “carrera sin fronteras”. La carrera laboral de la actualidad, se refiere a la “movilidad entre las actividades profesionales en la vida de un individuo. Esa movilidad refeja su crecimiento psicológico, profesional y económico” (Malvezzi, 1999, pág. 66) y según este autor, se ha pasado de un modelo de carrera tradicional en la que la movilidad acontecía de manera planeada, lineal y ascendente en la escala jerárquica de una misma organización, a un modelo de carrera sin fronteras, la cual implica una movilidad irregular e imprevisible, entre actividades al interior de una misma organización, a través de varias organizaciones o en el trabajo independiente (Malvezzi, 1999).

En tercer lugar se encuentra la emergencia y cada vez mayor posicionamiento entre empresarios y estudiosos de los temas del trabajo, del concepto de empleabilidad, el cual cambia la visión de un empleado vitalicio en una empresa por una perspectiva del trabajador que permanece en el mercado laboral y no meramente supeditado de por vida a una sola organización (Louffat, 2005), concepto que ha llegado a configurarse en años recientes “como una *categoría de práctica* para dar cuenta de la dinámica de inclusión-exclusión de los individuos en los mercados de trabajo” (Rentería, 2008, pág. 320). Este concepto implica la existencia de una mayor responsabilidad individual por estar ocupado o vacante laboralmente, lo cual significa que mantenerse vigente e inserto en el mercado laboral dependerá fundamentalmente de las competencias y actualizaciones permanentes del propio individuo en correspondencia con las exigencias y transformaciones de las organizaciones en el mundo del trabajo.

En cuarto lugar, aparecen cambios en la relación de dependencia de los trabajadores de un único empleador a condiciones en las que existen trabajadores en condición de multiempleo, lo cual significa que realizan trabajo remunerado para más de una organización en un mismo periodo. En este sentido, afirman Grimshaw, Marchington, Rubbery & Willmott (2005) que se

ha pasado “de la supremacía del modelo de un solo empleador a un modelo más complejo de nexos inter-organizacionales donde hay múltiples empleadores y clientes” (pág. 2).

Tradicionalmente las relaciones de trabajo han sido estudiadas en el marco de vínculos laborales con un solo empleador, tanto así que incluso este enfoque ha contribuido a la determinación del propio estatus del empleo (Rubery, Earnshaw, & Marchington, 2005); pero actualmente el crecimiento de relaciones interorganizacionales asociadas al trabajo, establecen una nueva dimensión para el análisis y comprensión de las relaciones de trabajo, particularmente aquellas referidas a las relaciones de multiempleo, pues como lo afirman estos mismos autores, “cuando los empleados de una organización trabajan en ambientes abiertos a presión e influencia de otros empleadores, la relevancia de nociones clave de la gerencia de recursos humanos tales como cultura corporativa, compromiso organizacional, lealtad e identidad son cuestionados” (pág. 64).

Jurídicamente la vinculación de una persona en calidad de trabajador de una organización implica una serie de compromisos y derechos derivados de esta relación de trabajo, pero en el caso de las relaciones multiempleo, el hecho de prestar servicios remunerados con más de una organización no elimina la posibilidad de la coexistencia de varios contratos de trabajo (Córdova, 1997), lo que derivaría en el establecimiento de compromisos de la persona con todas las organizaciones para las cuales trabaja y derechos obtenidos de cada una de estas organizaciones, derechos y deberes que dependen de las características en las que se establecen estos varios contratos de trabajo. En todos los casos de vinculaciones multiempleo, se constituyen relaciones de trabajo que proveen muy posiblemente condiciones jurídicas, salariales y de intercambio diferentes según la organización con la que se vinculan las personas en calidad de trabajadores.

Finalmente, se observan importantes cambios en el foco de análisis y gestión del desempeño de los trabajadores al pasar de la especialización funcional de los trabajadores centrada en las tareas y los cargos, para pasar a la multifuncionalidad de los mismos centrada en los procesos y la gestión por proyectos, lo cual implica la exigencia de un “‘funcionario polifuncional’, es decir aquel que si bien es cierto es especialista en un campo, debe tener una visión integrada del proceso de trabajo y estar en condiciones de aportar en función del todo grupal” (Louffat, 2005, pág. 87).

## **2.3 LAS RELACIONES DE TRABAJO EN LA ACTUALIDAD**

Los cambios ocurridos en las últimas tres décadas en los mercados y que se encuentran asociados a una reinstitucionalización del trabajo, han reconfigurado a su vez el contexto laboral en el cual las relaciones de trabajo han tenido también importantes transformaciones. Este contexto se tipifica en la actualidad a partir de la metáfora de la red: “el principal concepto axial ahora es, por lo tanto, la red, y no únicamente en la literatura organizacional, sino en el imaginario social general de toda la época” (Alonso & Fernández, 2006, pág. 141). La configuración de una “sociedad red” implica una interdependencia a escala global estableciendo complejos conjuntos de interconexiones entre economías, sociedades y estados creando sistemas de geometrías variables (Castells, 1999).

La noción de red como referencia a las estructuras sociales y organizacionales fue usada hasta la década de los años 70 en la literatura gerencial y de las organizaciones relativamente de manera marginal; sin embargo, en años recientes se encuentra en el centro de un elevado y diversificado número de publicaciones teóricas o empíricas de diversas disciplinas. En la actualidad este término está asociado a la idea de traspaso de fronteras tanto de las empresas

como de los canales de comunicación y subordinación presentes en las estructuras organizacionales (Boltanski & Chiapello, 2002).

Una red, de acuerdo con Castells (1999),

... es un conjunto de nodos interconectados. Un nodo es el punto en el que una curva se intersecta a sí misma. Lo que un nodo es concretamente, depende del tipo de redes a que nos refiramos. Son los mercados de la bolsa y sus centros auxiliares de servicios avanzados en la red de los flujos financieros globales. Son los consejos nacionales de ministros y los comisarios europeos en la red política que gobierna la Unión europea. Son los campos de coca y amapola, los laboratorios clandestinos, las pistas de aterrizaje secretas, las bandas callejeras y las instituciones financieras de blanqueo de dinero en la red del tráfico de drogas que penetra en economías, sociedades y Estados de todo el mundo. Son los canales de televisión, los estudios de filmación, los entornos de diseño informático, los periodistas de los informativos y los aparatos móviles que generan, transmiten y reciben señales en la red global de los nuevos medios que constituyen la base de la expresión cultural y la opinión pública en la era de la información. La tipología definida por las redes determina que la distancia (o intensidad y frecuencia de la interacción) entre dos puntos (o posiciones sociales) sea más corta (o más frecuente, o más intensa) si ambos son nodos de la red que si no pertenecen a la misma. Por otra parte, dentro de una red determinada, los flujos no tienen distancia, o es la misma, entre los nodos. Así pues, la distancia (física, social, económica, política, cultural) para un punto o posición determinados varía entre cero (para cualquier nodo de la misma red) e infinito (para cualquier punto externo de la red) (...).

Las redes son estructuras abiertas, capaces de expandirse sin límites, integrando nuevos nodos mientras puedan comunicarse entre sí, es decir, siempre que compartan

los mismos códigos de comunicación (por ejemplo, valores o metas de actuación). Una estructura social que se base en las redes es un sistema muy dinámico y abierto, susceptible de innovarse sin amenazar su equilibrio. (págs. 506-507)

Esta imagen que describe Castells sobre lo que es una red, tipifica el funcionamiento del mundo del trabajo en la actualidad implicando una “nueva forma de organización social” (Castells, 2004, pág. 23) caracterizada por la globalización de las actividades, la flexibilidad, inestabilidad e individualización del trabajo y una cultura de la virtualidad (Castells, 2004), aspectos que indudablemente tienen su consecuente efecto en las relaciones de trabajo.

En el nivel de lo corporativo, esta condición implica la coexistencia un variado conjunto de actores en el sistema organizacional, que se hace más amplio o estrecho en función del número de interconexiones que tenga la organización a través de mecanismos de gestión como el *outsourcing* o las alianzas estratégicas de diverso tipo. El primero se define como “la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía” (Rothery & Robertson, 1996, pág. 4), lo que involucra la presencia de agentes externos a la organización para “hacerse cargo de ‘parte del negocio’ o de un servicio específico dentro de ella” (Rentería, 2001, pág. 53). El segundo, “es un acuerdo formal entre dos o más empresas en el que se da una colaboración estratégicamente pertinente de alguna clase, la contribución conjunta de recursos, riesgos y control compartidos, y dependencia mutua” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 187), lo que implica el relacionamiento contingente de algunas áreas de la organización con personas o áreas de otras organizaciones en el marco del acuerdo de cooperación estratégica convenido, de manera parcial o total y más o menos temporal o permanente, en virtud de las características de la alianza establecida entre las partes.

La conformación de redes constituye un espacio ampliado de relacionamiento, en los que los individuos crean y disponen de múltiples oportunidades de contacto, comunicación, interacción e intercambios, estando continuamente expuestos a una gran variedad de eventos presentes en su contexto laboral. Tal exposición afecta directa o indirectamente diversos aspectos en su desempeño laboral como sus identidades, roles, tareas y expectativas (Malvezzi, 2013). “En las redes, las personas están más sujetos a la influencia de agentes, incluso desconocidos que pueden desestabilizar hasta los vínculos de cooperación mutua creados por contratos psicológicos” (Malvezzi, 2013, pág. 10).

En una economía fundamentada en la red, el espectro de las interconexiones empresariales puede ampliarse de manera indefinida, sin límites, impulsando el uso estrategias colaborativas entre empresas mediante, fusiones, coaliciones y alianzas estratégicas de todo tipo (Vasconcellos & Garcia, 2010), configurando una especie de nuevo “contrato social” basado en acuerdos temporales de cooperación entre organizaciones (uniones temporales, clústeres productivos, franquicias, *holdings*, consorcios, *joint ventures*, entre otros), con carácter vinculante entre sus miembros, en el marco de un conjunto más amplio de acuerdos y tratados internacionales entre los países. En este panorama, la empresa como unidad central de análisis comparte su protagonismo con una nueva unidad de gestión: el proyecto, el cual actúa como nodo de interconexión entre diversas unidades organizacionales en el mundo del trabajo. En palabras de Castells (1999),

*... la unidad operativa actual es el proyecto empresarial, representado por una red, y no las empresas concretas o grupos de empresas. Los proyectos empresariales se aplican a campos de actividad que pueden ser cadenas de productos, tareas de organización o ámbitos territoriales. (págs. 193-194).*

“El proyecto se ajusta a un mundo en red, precisamente, porque es una forma transitoria: *la sucesión de proyectos, al multiplicar las conexiones y provocar su proliferación, tiene como efecto la extensión de las redes*” (Boltanski & Chiapello, 2002, pág. 166). Las organizaciones forman alianzas, muchas de ellas temporales, para configurar proyectos en torno a los cuales unen sus capacidades, recursos y competencias más relevantes, mediante mecanismos de cooperación interempresarial para actuar como una gran unidad productiva y/o comercial en función de los proyectos que las convocan, llevando a cabo sus actividades a través de múltiples proyectos. En este contexto, las relaciones de trabajo deben ser consideradas más allá del ámbito exclusivo y de los límites de las organizaciones como unidades aisladas, o como lo afirman Rubery, Earnshaw, & Marchington (2005), “el crecimiento de las relaciones interorganizacionales incrementa la necesidad de considerar la relación de trabajo más allá del lugar específico de trabajo o la empresa” (pág. 65). Las relaciones de trabajo en la actualidad se conciben “como interacción que se da entre actores clave del proceso productivo” (De la Garza, 2009, pág. 127), sean estos clientes, contratistas o empresas aliadas que configuran redes estratégicas colaborativas en torno a proyectos específicos.

Un concepto clave que define las relaciones de trabajo en la actualidad es el de heterogeneidad. Este aspecto pone de relieve la multiplicidad y variedad en la construcción de vínculos relacionales de los trabajadores con diversos sujetos y organizaciones a través de una diversidad de proyectos productivos, comerciales o de servicios, y “una gran diversificación de los niveles salariales, calificaciones, contenidos del trabajo, condiciones de seguridad, estatus, cargas y formas de comunicación laborales” (De la Garza, 1997, pág. 78), por lo que “la formación del paradigma de la red está ligado, de forma muy general, a un creciente interés por las propiedades relacionales (y las ontologías relacionales), en contraposición a las propiedades

sustancialmente asignadas a seres que quedarían definidos por ellas” (Boltanski & Chiapello, 2002, pág. 214).

De esta manera, y dadas además las condiciones de plurifuncionalidad de los trabajadores en el desarrollo de las actividades laborales y la realización de las mismas a través de proyectos, así como la conformación de trayectorias laborales transversas y discontinuas, la construcción de vínculos y lealtades de los trabajadores hacia las empresas parece debilitarse para ser redireccionada hacia el propio trabajo. Es decir, al incrementarse la transitoriedad en la construcción de los vínculos con las organizaciones, o al ser estos configurados en una dinámica de red, toma relevancia la relación con el trabajo, y es éste el que da continuidad a la relación de los trabajadores con el mundo laboral, en medio de la movilidad y paso del trabajador por diversos proyectos y organizaciones.

Quizá una de las principales transformaciones en lo concerniente a las relaciones de trabajo ha ocurrido en materia de la llamada flexibilización. La flexibilización ha implicado la externalización o tercerización de muchas de las funciones que antes, en el modelo fordista, se llevaban a cabo al interior de las organizaciones, lo que ha conllevado una transformación en el tamaño y funcionamiento de las empresas y el incremento en la formación de empresas pequeñas que actúan como contratistas –*outsourcers*–, lo que implica el nacimiento en los últimos años de estructuras empresariales más cercanas a la figura de red que a la gran empresa de la era industrial (Boltanski & Chiapello, 2002).

La construcción y reconstrucción de redes empresariales consolidadas a través de estrategias de tercerización mediante mecanismos de *outsourcing*, así como la conformación uniones y acuerdos empresariales, ha implicado la configuración de nuevas estructuras ocupacionales. “Una afirmación importante de las teorías sobre el postindustrialismo es que,

además de que la gente participa en diferentes actividades, también tiene nuevos puestos en la estructura ocupacional” (Castells, 1999, pág. 244).

En medio de este panorama, las relaciones de trabajo en la actualidad se configuran de cierta manera de forma contradictoria. Por una parte, el contexto económico y social y la dinámica globalizada de los mercados, así como la creciente tendencia en la conformación de redes empresariales, ofrecen a los trabajadores amplias y permanentes posibilidades de construcción de vínculos laborales nuevos y variados incluyendo las relaciones multiculturales derivadas de la transnacionalización de las economías; pero de otra parte, debido a las formas flexibles de contratación y a la movilidad en el desarrollo de la trayectoria laboral derivada de la continuada variación en los cargos y las funciones de los trabajadores como consecuencia de su rotación a través de los proyectos de los cuales participan, tales vínculos connotan un carácter de transitorios en muchos casos, lo que ha conllevado a una fragilización de los mismos, implicando con ello “una individualización y diversificación crecientes en las relaciones de trabajo” (Castells, 1999, pág. 28).

Aunado a esto, el creciente desarrollo de las tecnologías de informática y comunicaciones ha conducido a situaciones de virtualización de las relaciones de trabajo, ya que en muchos casos y durante prolongados periodos, las interacciones no ocurren de manera personal sino de forma virtual a través de las herramientas informáticas, y de esta manera, “la forma en que los vínculos y las constricciones que se derivan de la pertenencia a un territorio (...) [como una organización] entran en competencia con las conexiones que se establecen a distancia” (Boltanski & Chiapello, 2002, pág. 208). Hay en este hecho una condición paradójica de las relaciones de trabajo, ya que mientras que por un lado las tecnologías de informática y comunicaciones facilitan el intercambio de información a grandes distancias y la presencia simultánea de manera virtual de los sujetos laborales en un mismo momento, las prácticas de

gestión organizacional y de Recursos Humanos han llevado a una individualización y fragilización de las relaciones de trabajo.

### **3. EL CONCEPTO CONTRATO PSICOLÓGICO: UNA CATEGORÍA NO NECESARIAMENTE PROBLEMATIZADA**

Para el desarrollo de este capítulo, inicialmente se realizó una selección y lectura de los principales referentes teóricos del concepto que han sido citados y discutidos en diversos artículos, libros e investigaciones sobre el tema, razón por la cual han ganado un reconocimiento en la literatura especializada y en la comunidad científica, llegando a ser considerados como referentes clave en la literatura sobre el tema. Tales fuentes fueron: Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl y Solley (1962), Schein (1994), Rousseau D. (1989; 1995) y las discusiones y críticas a las definiciones del concepto propuestas por Arnold (1996), Guest (1998), Conway y Briner (2005) y Cullinane y Dundon (2006), así como propuestas alternativas para la comprensión del Contrato Psicológico como las de Guest (2004) y de Malvezzi (2011).

Con la selección de este material, se hizo un análisis de las ideas expresadas en los textos “procurando destacar su sentido y caracteres fundamentales” (López, 2002, pág. 172) respecto del concepto Contrato Psicológico y su relación con un contexto teórico e histórico que le provee elementos intertextuales en la construcción de su conceptualización desde diversas perspectivas y concepciones subyacentes.

Como resultado de este análisis, se logró identificar variaciones a lo largo de su historia, tanto en el interés mostrado por investigadores y teóricos por el uso y estudio del concepto evidenciado en las distintas publicaciones, como en las concepciones hechas por diversos autores sobre el mismo, y así mismo las teorías y conceptos subsidiarios de sus definiciones y conceptualizaciones, las cuales se organizan y presentan en los siguientes tres apartados.

### **3.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO EN LA LITERATURA ESPECIALIZADA**

#### **3.1.1 Surgimiento y primeras definiciones.**

El concepto “Contrato Psicológico” es propuesto por primera vez en 1960 por Chris Argyris, quien publica en el libro *Understanding Organizational Behavior* los resultados de una investigación que, en palabras del autor, estaba “dirigida a comprender (y consecuentemente predecir y controlar) la conducta en las organizaciones que inicialmente comienza con o incluye al menos dos conjuntos de variables; la organización formal y el individuo” (Argyris, 1960, pág. 1). Ese año marca, de cierta manera, un punto de culminación de un proceso que este autor había iniciado diez años atrás, ya que según Kermally (2004), “durante el periodo de 1950 y 1960 Argyris enfocó su atención en las relaciones entre individuos y organizaciones” (pág. 58), evento que evidencia un proceso de reflexión e investigación empírica referida al campo de las relaciones de trabajo en el cual surge y se ubica el Contrato Psicológico.

En su texto Argyris se refiere al Contrato Psicológico como concepto y manifiesta que el mismo “es creado con el fin de ayudar a organizar y explicar ciertos fenómenos” (Argyris, 1960, pág. 96), los cuales son aspectos presentes en las relaciones entre empleados y su supervisor, particularmente lo que él denominó el ejercicio de un “liderazgo pasivo” por parte de los supervisores y sus efectos sobre el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo. Un liderazgo pasivo significa un estilo de liderazgo comprensivo, una forma de dirigir que implique repartir las tareas fáciles y difíciles de manera equitativa y justa entre los empleados, un jefe que hace uso de las buenas relaciones interpersonales y permite que los empleados puedan estar solos tanto como sea posible (Argyris, 1960).

En el análisis que hace Argyris (1960) de los resultados de su investigación, específicamente de aspectos relacionados con el estilo de liderazgo de los supervisores, encontró características de las relaciones supervisor-empleado en la que predominaban factores tales como la confianza de los jefes en los empleados al permitirles trabajar solos, asegurarles salarios adecuados y respetar las propias normas de su cultura informal, razones por las cuales los empleados a su vez estarían dispuestos a mantener una producción alta y un bajo nivel de quejas (Argyris, 1960). A esta relación de confianza y acuerdos mutuos en la que existe un intercambio de beneficios entre jefe y empleados, el autor la denominó “*Psychological Work Contract*” o Contrato Psicológico de trabajo (Argyris, 1960, pág. 96), propuesta que se fundamenta en la idea de una relación entre dos personas en la que existe un acuerdo implícito de comportamiento y cuyo elemento esencial es la reciprocidad. En dicho acuerdo, cada uno está dispuesto a comportarse de determinada manera, estableciendo así un sistema relacional con implicaciones benéficas para las partes.

Para Argyris, el Contrato Psicológico no es algo que surge necesariamente en todas las relaciones de trabajo, sino que el mismo puede o no existir como acuerdos implícitos en las relaciones entre jefes y trabajadores. En su investigación realizó entrevistas en dos fábricas —a las cuales denominó Planta X y Planta Y— y al analizar los resultados encontró que el Contrato Psicológico era mucho más evidente en la Planta Y que en la planta X, puesto que en el 100% de los casos entrevistados en la planta Y se hizo evidente este fenómeno, mientras que en la planta X sólo aparecía en el 69% en el grupo A y 67% en el grupo B, hecho que se supone se debe, según Argyris, a que los empleados de la planta Y percibían que sus supervisores les daban mayor autonomía en la realización de su trabajo; en este caso, cerca de un 30% de los empleados afirmaron que sus jefes eran “personas estables” que no se exaltaban ante las quejas de los trabajadores y les comprendían en medio de las tensiones propias del trabajo (Argyris, 1960).

De esta manera, el Contrato Psicológico se presenta, según este autor, como una variable mediadora entre el ejercicio del liderazgo de los supervisores y la conducta de los trabajadores; al respecto, afirma que los supervisores no serían vistos por los empleados como la causa de la presión si existiera entre ellos un Contrato Psicológico percibido en el marco de la relación, pues según afirma: “si los empleados en la Planta Y reportan que son presionados, y si el Contrato Psicológico se encuentra vigente, predecimos que ellos no asignarán la causa de la presión a los supervisores” (Argyris, 1960, pág. 134).

Para este autor, este Contrato Psicológico de trabajo hace referencia a un conjunto de acuerdos pactados tácitamente entre cada uno de los empleados de un grupo o área determinada de una empresa y su supervisor o jefe inmediato. Mediante tales acuerdos tácitos, cada una de las partes está dispuesta a dar algo en beneficio de la relación de trabajo construida, recibiendo por ello beneficios de manera recíproca en el orden de lo relacional. La denominación que este autor da al fenómeno obedece, por un lado, al carácter contractual de la relación, es decir, los acuerdos hechos entre las partes, y por otro, asume que la condición tácita de tales acuerdos implica su condición de psicológico; de ahí la expresión “Contrato Psicológico de trabajo”.

La década de los años 60 en que aparece este concepto, es una época de transformaciones importantes en el pensamiento sobre las relaciones de trabajo, especialmente las relaciones jefe-subordinados, ya que por aquella época se impulsaban importantes desarrollos en la literatura sobre el liderazgo. De acuerdo con Salas, Priest, Stagl y Burke (2007), a mediados del siglo XX emergían con fuerza ideales humanísticos, siendo el corazón de los mismos el supuesto de que las organizaciones existen para satisfacer las necesidades humanas. “Esta nueva línea de pensamiento cambió la naturaleza de la relación entre empleadores y empleados desde la dependencia a la codependencia” (Salas *et al.*, 2007, pág. 417).

También por aquella época hacían su aparición en el campo de la Psicología Organizacional, obras como la de Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, publicada en 1960, en la cual el autor presenta las que denominó teorías X e Y para la comprensión de las relaciones jefe-empleados. La publicación de esta obra hace un aporte importante a la diferenciación, en términos del liderazgo, sobre las concepciones implícitas que tienen los dirigentes acerca del trabajador y su relación con el trabajo y las actividades en la organización. Su propuesta se fundamenta en una crítica a las ideas tradicionales sobre la naturaleza humana —por ejemplo, “la pereza natural del hombre es algo serio” (Taylor F. , 2003, pág. 28)— para ofrecer una visión alternativa orientada más hacia “el lado humano de las organizaciones”. Las teorías X e Y implican supuestos sobre la naturaleza humana que tienen los jefes respecto de los trabajadores y que los lleva a relacionarse con ellos en función de tales supuestos, puesto que para McGregor (1994) “en la base de toda decisión o acción gerencial existen supuestos sobre la naturaleza y la conducta humanas” (pág. 33).

La teoría Y tiene una mirada cercana a la noción de Contrato Psicológico propuesta por Argyris; en esta perspectiva McGregor (1994) afirma:

Al considerar el medio psicológico de las personas que trabajan, lo primero que se nos viene a la mente es la relación entre superior y subordinado (...). Una característica fundamental de esta relación es la interdependencia de las partes. Como en una relación de dependencia mutua cada parte afecta en alguna medida la capacidad de la otra para lograr sus fines o satisfacer sus necesidades, es probable que surjan dificultades de consideración a menos que ambas partes esperen resultados positivos de dicha relación. (pág. 130).

Esta perspectiva de interdependencia entre las partes que constituyen una relación jefe empleado, es la que subyace a la noción de Contrato Psicológico propuesta por Argyris puesto

que las partes implicadas se afectan mutuamente y el Contrato Psicológico termina siendo la resultante de esta interacción como mecanismo para establecer un patrón armonioso en busca de un equilibrio en la interacción de la relación.

La aparición de este concepto se da en un periodo en el que el mundo se encontraba en pleno proceso de recuperación en el periodo de la posguerra, caracterizado principalmente por la estabilización y crecimiento económico de los países desarrollados, incluido el bloque comunista, con excepción de Alemania Oriental (Hobsbawm, 1998). De acuerdo con este autor, en la década de los 60 “la economía mundial crecía, pues, a un ritmo explosivo. Al llegar los años sesenta, era evidente que nunca había existido algo semejante” (pág. 264). Estas condiciones de auge de una economía que empezaba a tener características de transnacionalidad, impulsó también una serie de acuerdos de trabajo entre empresarios y empleados para trabajar sin mayores preocupaciones para las partes por los desgastes económicos derivados de los costos salariales:

Los acuerdos resultaban aceptables para todas las partes. Los empresarios, a quienes apenas les importaba pagar salarios altos en plena expansión y con cuantiosos beneficios, veían con buenos ojos esta posibilidad de prever que les permitía planificar por adelantado. Los trabajadores obtenían salarios y beneficios complementarios que iban subiendo con regularidad, y un estado del bienestar que iba ampliando su cobertura y era cada vez más generoso (Hobsbawm, 1998, pág. 285).

De esta manera, se configuraban por la época condiciones socioeconómicas que demandaban acuerdos entre trabajadores y empleadores como mecanismo para dar respuesta a la creciente ola de desarrollo económico y estabilización de las relaciones de trabajo, condiciones que están en la base de la formulación del Contrato Psicológico como concepto. Este auge económico y empresarial constituía en sí mismo el estímulo para la formación de

expectativas en los trabajadores relacionadas con una estabilidad laboral, capacitación y oportunidades de desarrollo a cambio de compromiso y altos niveles de desempeño, elementos que se encuentran presentes en las definiciones del concepto propuestas inicialmente. Era una época en la cual la relación proteccionista de los gobiernos configuraban un Estado del bienestar (Boltanski & Chiapello, 2002) y las relaciones de trabajo se basaban en la seguridad y estabilidad en el empleo; es la época en que “la seguridad forma parte, por lo tanto, de la definición implícita, pero admitida por todos, del contrato de trabajo” (Boltanski & Chiapello, 2002, pág. 138). De la misma manera, las imágenes del mundo del trabajo y la gestión empresarial estaban basadas en lo sólido, lo estable, las relaciones de largo plazo, la carrera laboral ascendente y lineal y la configuración de una “empresa monolítica integrada, con organización y estructuras estables” (Jauregizar, 1998, pág. 174)

También en este periodo, “la literatura gerencial prescribía una cultura de negociación entre patronos y sindicatos, permaneciendo el conflicto social en un nivel latente” (Alonso & Fernández, 2006, pág. 129). Según estos autores, una idea fundamental de la literatura gerencial de esta época es que la gestión debe orientarse a evitar el desarrollo de los conflictos patronos-trabajadores y de esta manera, “el conflicto social dentro de la empresa se puede resolver mediante una adecuada política de gestión” (pág. 130), para lo cual había que desarrollar la confianza entre empleadores y empleados mediante acuerdos tácitos entre las partes involucradas; “la retórica dominante era la de *la lealtad*, la confianza entre empleadores y empleados, el reconocimiento de la existencia de un conflicto social y la búsqueda de un acuerdo tácito entre las clases involucradas en el proceso productivo” (Alonso & Fernández, 2006, pág. 130), todo lo cual constituyó una idea-raíz fundacional del Contrato Psicológico como concepto, puesto que el surgimiento del mismo refleja el pensamiento y las características de este periodo.

De esta manera, el ambiente teórico de ese momento tanto en la literatura gerencial como en la Psicología Organizacional, constituía un marco de referenciales conceptuales que intentaba dar respuesta a las condiciones socio-económicas del momento, aportando teorías que guiaban el quehacer de los gerentes, y a la vez, buscaban dar explicaciones a los diversos aspectos implicados en las relaciones de trabajo, y el desarrollo del Contrato Psicológico como concepto no fue ajeno a esta influencia.

Dos años después de que Argyris propusiera el concepto, Levinson *et al.* (1962) desarrollaron una conceptualización más amplia del mismo en su libro *Men, Management, and Mental Health*, en el que estos autores presentan los resultados de una investigación denominada Estudio *Midland*, la cual estaba destinada a comprender aspectos psicológicos y sociales que incidían en la salud mental de los trabajadores en las organizaciones. Para estos autores, las situaciones de trabajo demandan entre las partes (organización y trabajadores) unas condiciones y requerimientos mínimos en el marco de procesos recíprocos, y adicionalmente a esta condición de reciprocidad, se generan entre las partes un conjunto de expectativas que son aspectos intangibles de las relaciones contractuales y que envuelven el concepto de Contrato Psicológico (Levinson, *et al.*, 1962).

La propuesta que hacen estos autores sobre el Contrato Psicológico es puesta en su libro como un referente teórico de su marco conceptual para la interpretación de los resultados del estudio. Específicamente definen el Contrato Psicológico como

... una serie de expectativas mutuas de las que las partes de una relación pueden no ser siquiera vagamente conscientes pero que sin embargo gobiernan su relación del uno con el otro. Dada esta estructura, fue evidente para nosotros que la reciprocidad podría ser entendida como el camino a través del cual el contrato es afirmado, alterado o negado en la experiencia diaria de trabajo dentro de la organización. (pág. 21).

Para estos autores, las expectativas mutuas del Contrato Psicológico “tienen al menos dos características: (a) son en gran medida implícitas y tácitas, y (b) frecuentemente anteceden la relación de la persona con la compañía” (Levinson *et al.*, 1962, pág. 22), propuesta que es coherente con la idea de que el Contrato Psicológico está constituido por expectativas, puesto que estas son generalmente pensamientos anticipatorios respecto de algún asunto en particular. En este caso, el Contrato Psicológico no emergería a partir de la relación de trabajo que se constituya entre el trabajador y la organización, sino mucho antes del establecimiento de los vínculos de trabajo. Según estos autores, el nuevo empleado tiene ciertas expectativas, derivadas tal vez de conversaciones con amigos que trabajan allí o de la reputación de la compañía en la comunidad. Además de esto, afirman que el Contrato Psicológico no es estático sino “un evolucionante conjunto de mutuas expectativas” (Levinson *et al.*, pág. 36), puesto que al empezar a trabajar en la organización, el individuo no es conciente de muchas cosas de la misma, pero en la medida en que pasa el tiempo, reglamentos y políticas se hacen más claros (o contradictorios) cuando los ve aplicados en su contexto de trabajo.

La constitución de contratos psicológicos fue identificada por estos autores en su estudio tanto por las características del trabajo mencionadas directamente por los trabajadores como importantes en términos de derechos —pago adecuado, supervisión justa, empleo seguro y similares—, como por otros asuntos referidos de manera indirecta por ellos, caso en el cual las expectativas relacionadas con el Contrato Psicológico se identificaban indirectamente por la forma como los trabajadores describían la empresa o a sus compañeros de trabajo, por la forma como se comportaban en el trabajo, o por la manera como se referían a los cambios ocurridos en la empresa a través del tiempo (Levinson *et al.*, 1962).

La definición presentada por estos autores no es el resultado de una evolución teórica del concepto como consecuencia de reflexiones ulteriores derivadas de la propuesta antecedente

de Argyris, pues como si fuera la primera vez que se presentara al mundo este término y con una clara omisión al trabajo previo de Argyris dos años atrás, Levinson y su equipo de colaboradores proponen el Contrato Psicológico como parte de su marco conceptual para entender aspectos de las dinámicas de trabajo en una organización, asociados a la salud mental de los trabajadores, pero sin apoyarse teóricamente en la propuesta de Argyris, sino que parten de una propuesta hecha cuatro años antes por un miembro de su equipo de trabajo, el psiquiatra Karl Menninger, quien describiera la existencia de un “contrato de psicoterapia” entre terapeuta y paciente en el marco de procesos psicoterapéuticos (Menninger, 1958). Así, este autor presenta la relación de psicoterapia como un contrato entre el terapeuta y el paciente. Para Menninger (1958) “todo tratamiento es transaccional y contractual y esto no es menos verdadero en psicoterapia” (pág. 17) y propone el término “contrato de psicoterapia” para ubicar la situación de tratamiento psicoanalítico como una transacción entre dos partes, que implica la formación de compromisos entre paciente y terapeuta en el proceso psicoterapéutico. Levinson *et al.* (1962) afirman que de la discusión de Menninger sobre “aspectos intangibles de las relaciones contractuales, fue que desarrollamos el concepto de ‘Contrato Psicológico’” (págs. 20-21).

Aunque el concepto de contrato de psicoterapia de Menninger —en el cual se apoyan Levinson *et al.* para desarrollar su concepto de Contrato Psicológico— se refiere a un acuerdo entre dos personas, Levinson *et al.* no siguen necesariamente esta perspectiva, sino que proponen el concepto Contrato Psicológico en dos niveles: primero, como un conjunto de expectativas mutuas entre los trabajadores y la organización, incluyendo así a estos dos componentes de la relación como formadores de expectativas; por ejemplo, afirman que la compañía espera que sus empleados estén dispuestos a prestar sus servicios en situaciones de emergencia; y segundo, afirman que también existen otra serie de contratos psicológicos de menores proporciones entre personas en la organización, dentro de los grupos de trabajo y entre

grupos y la organización, los cuales pueden entenderse como acuerdos colaterales en la relación hombre-organización (Levinson *et al.*, 1962). En este sentido se apartan del concepto de Argyris quien propone el Contrato Psicológico en el marco de una relación diádica interpersonal entre jefe y empleado.

Tres años después de la publicación de Levinson *et al.*, Edgar Schein da un aporte más a la construcción conceptual sobre el Contrato Psicológico, definiéndolo en su obra *Organizational Psychology*.<sup>5</sup> Para Schein (1994), “la noción de un Contrato Psicológico implica que hay un conjunto de expectativas no escritas operando en todo momento entre cada miembro de una organización y los gerentes y otros miembros de esa organización” (pág. 22). El Contrato Psicológico es para este autor, la mejor manera de entender la relación de intercambio entre organización y empleado en la que se crean las condiciones que permiten mantener por mucho tiempo altos niveles de eficiencia y satisfacer las necesidades más apremiantes del trabajador.

A diferencia de Argyris, quien había propuesto el Contrato Psicológico como acuerdos tácitos dirigidos a expresar ciertos comportamientos hacia la otra persona comprometida en una relación de trabajo, tanto Levinson y sus colaboradores como Schein proponen el Contrato Psicológico como un conjunto de expectativas mutuas que existen por parte de los empleados y de la organización. Al respecto, Schein refiere que los empleados tienen expectativas relacionadas con el salario o escalas salariales, jornada laboral, prestaciones y beneficios, así como de que no van a ser despedidos inesperadamente, y a su vez, la organización tiene expectativas relacionadas con la buena imagen de la organización que proyecta el empleado, su lealtad, discreción en el manejo de los secretos y la disposición de sacrificio por la organización (Schein, 1994).

---

<sup>5</sup> La obra fue publicada inicialmente en 1965. La edición consultada en este trabajo es de 1994.

Las propuestas de Levinson *et al.* en 1962 y de Schein en 1965, surgen en un contexto que estaba definido por un contrato social de acuerdos por el progreso, la estabilidad y el desarrollo en las relaciones de trabajo. En aquella época la seguridad formaba parte de la definición implícita, pero admitida socialmente, del contrato de trabajo, y el Estado de bienestar, como se mencionó antes, era considerado como un elemento clave en la dinámica de los negocios. Las empresas despedían sólo de manera excepcional y se ofrecían posibilidades de emprender carreras de por vida; por su parte el Estado brindaba seguridades contra el desempleo en caso de que las empresas llegaren a cerrar (Boltanski & Chiapello, 2002) y en este contexto las relaciones de trabajo estaban marcadas por las expectativas en el largo plazo entre las partes —empleados y organizaciones—.

Igualmente, las propuestas Levinson *et al.* y de Schein incluyen además otra perspectiva de análisis un tanto diferente a la mirada que hace Argyris sobre el concepto. El foco de comprensión de las relaciones de trabajo como trasfondo en el cual se instauran los contratos psicológicos ya no es la relación diádica jefe-empleado, sino que se amplía a una relación empleado-organización, lo cual en cierta medida implica la introducción de otros referentes para entender las relaciones de trabajo en un marco mucho más amplio, específicamente un sistema social, lo que por aquella época se proponía como el enfoque sistémico de las organizaciones. Esta perspectiva hace su aparición en 1966 con la obra de Katz y Kahn, pero la misma “es una aplicación al campo de la teoría organizacional, de la teoría general de sistemas, cuyos conceptos básicos fueron desarrollados por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy a comienzos de la década de los años treinta” (Dávila, 2001, pág. 230).

La propuesta teórica de Katz y Kahn (1966) ofrece una visión totalizadora de la organización como sistema social a partir de la teoría de sistemas, la cual “está básicamente involucrada con los problemas de relaciones, de estructura y de interdependencia, más que con

los permanentes atributos de los objetos” (Katz & Kahn, 1966, pág. 18). En tal sentido, esta propuesta se centra en concebir las organizaciones como sistemas sociales, los cuales “están anclados en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos” (pág. 33); de esta manera, la relación de los trabajadores con la organización a la que pertenecen tiene en esta perspectiva un fuerte componente psicológico, de ahí que en las propuestas de Levinson *et al.* y de Schein, el Contrato Psicológico puede ser concebido como un dispositivo de implicación de los trabajadores con la organización en el largo plazo.

### **3.1.2 Disminución de su uso en la literatura especializada.**

Entre las décadas de los años 70 y parte de los 80, el uso del concepto por parte de teóricos e investigadores sufre una especie de estancamiento, ya que éste “parece olvidarse, o al menos estancarse, pues durante otros quince años no lo encontramos apenas citado por otros autores, ni tampoco se reelabora o se profundiza en los términos planteados en los trabajos iniciales” (Alcover, 2002, pág. 47), idea que también es compartida por Conway y Briner (2005) quienes afirman:

Antes de finales de los 80 es difícil identificar un cuerpo de trabajo acerca del Contrato Psicológico, aunque varios autores, a menudo muy independientemente, mencionan la idea. En otras palabras, aunque el concepto había emergido claramente, fue ampliamente ignorado por varias décadas y se mantuvo sin desarrollo hasta años más recientes. (pág. 3).

Este estancamiento no significa que el concepto no se use en absoluto, sino que aparece muy pocas veces mencionado o quienes lo hacen se refieren al mismo en los mismos términos de las primeras definiciones hechas por Argyris, Levinson *et al.* y por Schein. En la revisión de

la literatura hecha por el autor de la presente tesis se encontraron cuatro publicaciones en este periodo, siendo sólo dos de ellas estudios empíricos.

El primero de ellos es un artículo de Kotter (1973) *The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process* en el cual este autor presenta sus ideas, producto de sus investigaciones, sobre el papel que juega el Contrato Psicológico en el gerenciamiento de los procesos de vinculación de empleados nuevos a las organizaciones. Sin embargo, su definición de Contrato Psicológico sigue la línea de los presupuestos planteados en la década anterior. Este autor, al igual que en las propuestas de Levinson *et al.* y de Schein, manifiesta que, al vincularse a una organización, un individuo tiene expectativas relacionadas con el avance en su carrera, salario y estatus, entre otras, y a cambio espera dar sus habilidades y lealtad, entre otras. Por su parte la organización también tiene expectativas relacionadas con lo que espera de sus empleados y lo que espera darle a cambio (Kotter, 1973); específicamente define el Contrato Psicológico como “un contrato implícito entre un individuo y su organización que especifica lo que cada quien espera dar y recibir del otro en su relación” (Kotter, 1973, pág. 92).

El segundo trabajo empírico fue el realizado por Portwood y Miller (1976), donde los autores publican los resultados de un estudio longitudinal en el que se analizaron las expectativas iniciales de los sujetos en relación con las percepciones posteriores acerca de las condiciones en el trabajo. En este artículo los autores definen el Contrato Psicológico como “un acuerdo implícito, negociado entre el empleado y la empresa empleadora (por lo general en el momento de la entrada del empleado), y es un reconocimiento de obligaciones mutuas para ser cumplidas por ambas partes en el curso de su asociación” (pág. 109).

La tercera publicación aparece a finales de la década de los años 70 por parte de Schein quien en su libro *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*,<sup>6</sup> presenta el Contrato Psicológico en una dirección similar a la propuesta por Kotter cinco años atrás, esto es, como parte del proceso de vinculación de un individuo a la organización, aunque Schein lo inserta además como un elemento importante del desarrollo de la carrera de un empleado al interior de la organización, específicamente en una etapa inicial a la que denomina “aceptación mutua” (Schein, 1982, pág. 135).

La cuarta publicación aparece diez años después, en la que Schein menciona nuevamente el Contrato Psicológico en su texto *Process Consultation Volume I, Its Role in Organization Development*,<sup>7</sup> como un componente importante y clave de las relaciones entre consultores y empresarios en el desarrollo de un proceso de consultoría. Al respecto menciona que un contrato de consultoría tiene dos dimensiones, una formal relacionada con el tiempo dedicado a la misma, los servicios prestados y aspectos referidos al pago, y

... el “Contrato Psicológico” informal que incluye expectativas implícitas (y algunas veces explícitas) del cliente con respecto a lo que obtendrá de la relación y a las obligaciones que aceptará, y las expectativas implícitas (y algunas veces explícitas) del consultor en relación con lo que aportará a la relación, las obligaciones que aceptará y lo que espera obtener de ella. (Schein, 1990, págs. 123-124)

¿A qué se debe este desinterés en la literatura de la Psicología Organizacional por este concepto en dicho periodo?

Comenta Hobsbawm (1998) que “la historia de los veinte años que siguieron a 1973 es la historia de un mundo que perdió su rumbo y se deslizó hacia la inestabilidad y la crisis” (pág.

---

<sup>6</sup> La obra fue publicada inicialmente en 1978. La edición consultada en este trabajo es de 1982.

<sup>7</sup> La obra fue publicada inicialmente en 1988. La edición consultada en este trabajo es de 1990.

403), la que, según ese autor, era peor que la de los años 30, pero que la sociedad se negaba a admitir. La llamada edad de oro finalizaba en 1973-1975 (Hobsbawm, 1999) y en este periodo, de acuerdo con Alonso y Fernández (2006), “la productividad y la tasa de ganancia tendían a decrecer y los mercados sometidos a una competencia agónica se fragmentaban” (pág. 133).

Aquel periodo comprendió un momento en el que las empresas y los gobiernos en el mundo entero enfrentaban momentos de recesión y problemas de productividad y ganancias, dando origen a que la sensación de crisis del sistema se trasladara a la literatura gerencial y sobre las organizaciones. De esta manera los discursos gerenciales presentes en las publicaciones de la época, se orientaron a la búsqueda de soluciones a la creciente incertidumbre y rigidez de las organizaciones, por lo que aparece fuertemente impregnado en la literatura gerencial y de las organizaciones el tema del cambio. El mundo estaba en una rápida transición desde condiciones de estabilidad, equilibrio seguridad y permanencia hacia unas condiciones de flujos cambiantes y situaciones contingentes, dadas por el paso de una sociedad industrial a una sociedad de la información (Alonso & Fernández, 2006).

En aquella época entra en crisis el taylorismo como sistema de gestión y los dirigentes organizacionales reconocen lo pesado de las organizaciones debido a las macroestructuras burocráticas encargadas de líneas jerárquicas de mando y control, por lo que la seguridad de los asalariados fue sustituida por medidas que trataban de “aligerar el control jerárquico y tomar en consideración los ‘potenciales’ individuales. A raíz de una *inversión de política, la autonomía fue, de alguna manera, intercambiada por la seguridad*” (Boltanski & Chiapello, 2002, pág. 280).

Esta época de transición, de paso de una sociedad laboral impregnada por una estabilidad, acuerdos y desarrollo económico, a una que se enfrentaba a la incertidumbre marcada por crisis económicas y acelerados cambios en la dinámica de los mercados, produjo

un consecuente desvío de los intereses teóricos en la literatura sobre la gestión y las organizaciones en un intento por buscar comprensión y explicación a las situaciones inmediatas que se estaban presentando, así como hacia la búsqueda de soluciones efectivas para salir de tales condiciones, y como efecto colateral también en la literatura de la Psicología Organizacional se perdió en buena parte el interés por conceptos como el Contrato Psicológico. El interés generalizado en la literatura gerencial y de la Psicología Organizacional estaba orientado a dar respuesta a la búsqueda de estrategias de cambio que originaran transformaciones sustanciales en la estructura de las organizaciones y en las prácticas de gestión para evitar caer en una depresión como la de los años 30,<sup>8</sup> y por lo tanto, los acuerdos, pactos e interés por la construcción de relaciones armoniosas entre empresas y trabajadores habían perdido su posición central en la gestión de las personas al interior de las organizaciones, por lo que en este contexto de pensamiento y teorización el Contrato Psicológico como concepto no tuvo un lugar prominente.

Un asunto importante que debe destacarse es el hecho de que, aunque en la literatura especializada sobre un tema no se haga uso o no se discuta algún constructo o concepto en particular en un periodo determinado, esto no significa que el hecho al que el concepto o constructos se refieren desaparezca de la cotidianidad de las personas o en los sistemas sociales. Tal es el caso por ejemplo del tema de los grupos, al cual Levine y Moreland (1990) refieren que se mantienen vigentes y vivos, aunque el tema haya dejado de ser discutido en la Psicología Social y la categoría “grupo” se haya dejado de lado en las discusiones teóricas por aquella época en que estos autores hacían su discusión en torno al tema.

---

<sup>8</sup> De acuerdo con Hobsbawm (1999), el temor de otra Gran Depresión fue constante durante los años 70 a los 90.

En el caso del Contrato Psicológico, el poco uso del concepto en la literatura especializada sobre el tema en aquel periodo, es indicativo de que, aunque éste como hecho social haya estado siempre presente en las dinámicas de las relaciones de trabajo, los intereses de investigadores y teóricos se orientaron hacia otros asuntos que se presentaban como apremiantes, dadas las condiciones sociales, políticas y económicas de esas dos décadas. Las condiciones de inestabilidad financiera en los mercados mundiales, recesión económica y serios problemas de productividad y ganancias de las empresas, pusieron en crisis las pesadas estructuras empresariales y los sistemas de gestión basados en el taylorismo y el fordismo. Tanto la literatura gerencial como las estrategias y prácticas administrativas de los gerentes se orientaron hacia la búsqueda de soluciones a las difíciles condiciones del momento, estando fuertemente marcado en los discursos de la época el tema del cambio (Alonso & Fernández, 2006).

En las relaciones de trabajo, las condiciones de seguridad fueron reemplazadas en esos años por una mayor autonomía de los trabajadores en la búsqueda de aligerar el control jerárquico (Boltanski & Chiapello, 2002), reduciendo el número de niveles de mando como estrategia para adelgazar las pesadas estructuras organizacionales, y elaborando programas de capacitación tanto para gerentes como para empleados en el tema del cambio organizacional. La recuperación del control de las empresas era el objetivo fundamental de los propietarios y gerentes (Boltanski & Chiapello, 2002) y en este contexto, conceptos comprensivos y explicativos de las relaciones de trabajo como el Contrato Psicológico no tuvieron espacio representativo en la literatura sobre Psicología Organizacional de la época.

### **3.1.3 Retoma del concepto y redefinición del mismo.**

A finales de los años 80, el Contrato Psicológico es retomado nuevamente en la literatura de la Psicología Organizacional con la publicación en 1989 del artículo *Psychological and implied contracts in organizations* por parte de Denise Rousseau, y a partir de allí comienza un periodo de resurgimiento del concepto en la literatura de la Psicología Organizacional. Esta autora lo define en su artículo como “las creencias individuales respecto de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre una persona específica y otra parte” (pág. 123). Algunos años más tarde, en 1995, esta autora lo desarrolla más ampliamente en su libro *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements* y lo define entonces como “las creencias individuales, inducidas por la organización, respecto de los términos de un acuerdo de intercambio entre los individuos y su organización” (Rousseau D. , 1995, pág. 9).

El asunto de las promesas es un elemento central en la propuesta de Rousseau, ya que para esta autora el aspecto contractual del Contrato Psicológico es esencialmente promisorio. Sin embargo, para esta autora las promesas que forman los contratos psicológicos no tienen un significado objetivo, sino que son percepciones: “las promesas, en última instancia, son las percepciones de lo que fue enviado y fue entendido. Las percepciones no son simples interpretaciones pasivas de la realidad: la gente crea sus significados para muchos eventos” (Rousseau, D., 1995, pág. 27). Este hecho sitúa la formación de contratos psicológicos en una dimensión subjetiva individual, por lo que, no obstante que Rousseau, D. afirma que el Contrato Psicológico surge de las promesas que se dan en la relación de trabajo, su foco de análisis es el individuo y no la relación de intercambio, ni entre dos sujetos como es el caso de la propuesta de Argyris, ni entre individuo-organización como en las propuestas de Levinson *et al.* y de Schein.

Para Rousseau, D. (1995), existen dos tipos de factores que principalmente operan en la formación del Contrato Psicológico: de una parte, se encuentran los mensajes externos y señales sociales provenientes de la organización o del ambiente externo a los individuos, y de otra, se encuentran las interpretaciones, predisposiciones y construcciones internas que los individuos hacen sobre los mensajes que provienen de su entorno. En su modelo, “los mensajes que las organizaciones envían y las señales sociales que los compañeros y grupos de trabajo proveen, son los contribuyentes básicos externos de los contratos psicológicos” (pág. 36). Estos mensajes son codificados por los individuos, entendiendo por codificación “los procesos que los individuos usan para interpretar las acciones organizacionales como promesas” (Rousseau, D., 1995, pág. 40). Sin embargo, las predisposiciones individuales tales como los prejuicios y los motivos de carrera que son específicos a la persona, afectan el proceso de codificación. A partir de allí, los individuos decodifican la información que reciben de su entorno laboral, decodificación que refleja “los juicios que las personas hacen respecto de los estándares de comportamiento que deben ser tenidos en cuenta para cumplir con los compromisos hechos por sí mismos y por la organización” (pág. 44).

Conway y Briner (2005) coinciden con otros autores (Roehling, 1996; Alcover, 2002) en señalar a Denise Rousseau como la investigadora que en mayor medida ha influido en los desarrollos teóricos recientes sobre el Contrato Psicológico. Según afirman, “la obra de Rousseau es ampliamente reconocida como la que mayor influencia ha tenido en la investigación sobre el Contrato Psicológico desde los escritos de Levinson y Schein” (Conway & Briner, 2005, pág. 14).

La reelaboración del concepto por parte de Rousseau, D. es diferente de trabajos previos en cuatro sentidos, según lo afirman Conway y Briner (2005): Primero, en contraste con las propuestas iniciales que enfatizaban las expectativas, Ella se centra en la naturaleza promisorio

de los contratos psicológicos. Segundo, las posturas previas describen la naturaleza del Contrato Psicológico involucrando dos partes: el individuo y la organización, mientras que Rousseau, D. lo ve como un aspecto subjetivo a nivel individual. Un tercer aspecto que diferencia esta propuesta, es que mientras que las primeras teorizaciones explicaban que el desarrollo del Contrato Psicológico estaba en las necesidades que actuaban como fuerzas detrás de la formación de las expectativas, mientras que Ella sugiere que el Contrato Psicológico está formado por las percepciones de los individuos de su propio comportamiento y el de la organización en términos de promesas explícitas, verbales o escritas, o promesas implícitas derivadas de patrones consistentes y repetidos de la conducta de las partes involucradas en el contrato. Finalmente, existen diferencias en los mecanismos usados para explicar los efectos del Contrato Psicológico en el comportamiento. Las primeras explicaciones tendían a centrarse en el grado en que los empleados perciben un razonable intercambio entre los incentivos ofrecidos por la organización y sus propios aportes, independientemente de lo que se había prometido. En contraste, Rousseau, D. propone la idea de violación como el principal mecanismo que vincula el Contrato Psicológico con los resultados del desempeño (Conway & Briner, 2005).

A partir de las primeras publicaciones de Rousseau, D. y durante los años siguientes, ha habido un importante crecimiento tanto en el interés que ha despertado el concepto para los investigadores como en el número de publicaciones hechas sobre el mismo y según se afirma, el crecimiento en las publicaciones sobre este tópico en los últimos años ha sido exponencial (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2010). ¿A qué se debe este inusitado interés por este concepto que permaneció en latencia durante las dos décadas anteriores?

El periodo comprendido entre finales de los años 80 y la década de los 90 del siglo pasado, es una época de profundas transformaciones tecnológicas, sociales y políticas que consolidan un nuevo orden mundial, transformaciones que postularon nuevos retos para las

Ciencias Sociales en la comprensión de los fenómenos y hechos sociales que estaban ocurriendo en la gestión de personas en las organizaciones.

El contexto de la década de los años 90 estuvo caracterizado por la emergencia de los procesos de globalización de la economía impulsada por las transformaciones políticas dirigidas a la consolidación del capitalismo como sistema económico –aunque ya con un matiz de capitalismo financiero– y los importantes desarrollos en materia de tecnologías de informática, comunicaciones y transporte. Los sistemas productivos avanzan desde el fordismo hacia el postfordismo o el toyotismo, transformando las rígidas y verticales estructuras organizacionales para dar paso a organizaciones más planas, es decir, con menos niveles jerárquicos, dando mayor empoderamiento a los trabajadores centrado en la autogestión y el auto control (Boltanski & Chiapello, 2002), y más flexibles, con capacidad de responder de manera rápida a los acelerados cambios del contexto. Como lo afirman Boltanski & Chiapello (2002),

... los temas de la competencia y del cambio permanente y cada vez más rápido de las tecnologías (...) adquieren una dimensión sin precedentes, pudiéndose rastrear, prácticamente en todos los textos, consejos para poner en práctica esta organización flexible y creativa que sabe “surfear” sobre todas las “olas”, adaptarse a todas las transformaciones, tener constantemente un personal dotado de los más recientes conocimientos y obtener una ventaja tecnológica permanente sobre sus competidores. (pág. 116).

En términos de las relaciones de trabajo “la creatividad, la reactividad y flexibilidad son las nuevas consignas que hay que seguir” (Boltanski & Chiapello, 2002, pág. 140). Las nuevas formas de dirigir se orientan hacia la creación de mecanismos de autocontrol y autodirección, siendo el papel del jefe el de un facilitador u orientador; “las nuevas organizaciones han de solicitar todas las capacidades de la persona, que podrá, de este modo, desarrollarse plenamente”

(Boltanski & Chiapello, 2002, págs. 140-141). Las imágenes del mundo del trabajo y de la gestión empresarial a partir de la década de los años 90 son lo líquido, lo incierto, lo inestable y lo ligero. En la gestión de las organizaciones, ya no se tiene un énfasis en la tarea sino en los procesos, lo que lleva a que los trabajadores tengan que estar capacitados para lograr movilidad a través de los mismos. De esta manera, surge un concentrado interés por el tema del desarrollo de las competencias.

De otra parte, dado que el pacto social presente en la década de los años 60 –que implicaba un Estado de bienestar y la promesa a los trabajadores de un empleo estable y el desarrollo de una carrera al interior de las organizaciones– ya no está vigente, pues surgen con fuerza procesos de flexibilización de la fuerza de trabajo, el salario y la coacción no son suficientes para suscitar el compromiso y el avivamiento del entusiasmo de los trabajadores por el desarrollo de las tareas, por lo que empiezan a desarrollarse mecanismos para lograr la implicación del personal con las organizaciones (Boltanski & Chiapello, 2002), siendo uno de ellos el argumento de la libertad que pueden experimentar los trabajadores al verse disminuidos los procesos de influencia directa por parte de los jefes.

En el nuevo universo todo es posible, ya que la creatividad, la reactividad y la flexibilidad, son las nuevas consignas que hay que seguir. Nadie se encuentra ya limitado por su pertenencia a un servicio concreto ni se encuentra sometido por completo a la autoridad de un jefe, porque todas las fronteras son transgredibles gracias a los proyectos. (Boltanski & Chiapello, 2002, pág. 140).

Este panorama determinó nuevas formas de relacionamiento en los ámbitos laborales, mediadas por múltiples formas de contratación, aunque se mantiene la relación de subordinación como base de lo laboral. Si bien es cierto que un mayor nivel de autonomía de los trabajadores fue una estrategia de gestión de personal para superar la rutinización y sobre-especialización en

las funciones generadas por el taylorismo, también es cierto que ésta fue una táctica para la reducción de niveles de mando y control, llevando a un adelgazamiento de las organizaciones, lo que tenía importantes efectos en la reducción de costos de las mismas. “Los autores de gestión empresarial de la década de 1990 (...) imaginan (...) una gran cantidad de nuevas formas de organización que se alejan lo máximo posible de los principios jerárquicos” (Boltanski & Chiapello, 2002, pág. 116).

De otra parte, las condiciones de flexibilización de la fuerza de trabajo impulsadas en esta época también conllevaron una individualización en las relaciones de trabajo y la pérdida de lo colectivo en las mismas, junto con un incremento en la “autonomía controlada”, lo que supone el desarrollo de “técnicas de administración a distancia” que facilitan a los jefes mantener un adecuado control sobre grupos cada vez más grandes de trabajadores (Pagès, Bonetti, De Gaulejac, & Descentre, 1993). Estas transformaciones en las dinámicas del trabajo orientaron los intereses investigativos en el campo de la Psicología Organizacional hacia la búsqueda de elementos comprensivos de las relaciones en el marco de unas condiciones sociales, económicas y jurídicas que llevaron a la emergencia de formas de contratación diferentes a la modalidad tradicional del empleo, lo que originó la retoma del Contrato Psicológico como concepto que prometía dar respuesta al entendimiento de las transformaciones ocurridas en la gestión de personas en las organizaciones. En este sentido, Rousseau, D. (1989) afirma que “cada vez más, la relevancia de los temas contractuales dentro y entre organizaciones sugiere una necesidad de explicar el rol de los contratos subjetivos en la investigación y teoría organizacional” (pág. 123), y además sugiere: “es tiempo de valorar de nuevo nuestros supuestos sobre los contratos. Los contratos tradicionales de empleo han ido cambiando debido a las reestructuraciones de las corporaciones y el declive en las organizaciones de trabajadores” (Rousseau, D., 1995, pág. xi). Por su parte, Alcover (2002) manifiesta que ante los cambios en

los escenarios laborales en los últimos años, ha resurgido con fuerza el uso del concepto de Contrato Psicológico “para referirse, en general, a los intercambios que de manera implícita se encuentran implicados en toda relación laboral que se establece” (pág. 26). De esta manera, el Contrato Psicológico es retomado como un concepto clave en la comprensión de las relaciones de trabajo y el involucramiento de los trabajadores. Así, existe ahora un renovado interés por el mismo como respuesta a las transformaciones ocurridas en la época de los años 90 en materia de contratación y su impacto en las relaciones de trabajo.

Las condiciones presentes en esa época marcaron importantes y drásticos cambios en el ambiente los negocios, lo que llevó también a profundas transformaciones en la conformación de las organizaciones y, concomitantemente, de las relaciones de trabajo. Los programas de reingeniería orientaron la reestructuración de las organizaciones y tomaron fuerza procesos de flexibilización de la gestión del trabajo.

Con las nuevas organizaciones, la prisión burocrática estalla; se trabaja con personas de la otra punta del mundo, de otras empresas o de otras culturas. El descubrimiento y el enriquecimiento pueden ser permanentes. Asimismo, las nuevas “relaciones electrónicas” a distancia se revelan incluso más sinceras y más libres de lo que eran las relaciones cara a cara. (Boltanski & Chiapello, 2002, pág. 140).

Esta reconfiguración, flexibilización y sobre todo la individualización de las relaciones de trabajo, trae consigo nuevos retos para la comprensión de las mismas y hay que asir todos los recursos teóricos disponibles para ello. En tal sentido, se busca en el ático de las teorizaciones sobre gestión de las organizaciones algo que puede servir al propósito de comprender y explicar los fenómenos y hechos sociales que ocurren, y se encuentra entonces con que el concepto Contrato Psicológico puede llenar los vacíos de conocimiento existentes, no obstante que requiere de ciertos ajustes y modificaciones.

La década de los años 90, igual que las anteriores, requiere del involucramiento y compromiso de los trabajadores con sus organizaciones, sólo que ahora se impone una individualización de las relaciones de trabajo con la elaboración de discursos como el de la empleabilidad y la autonomía, que centra el esfuerzo por el propio desarrollo de los trabajadores y la construcción y gestión de su carrera en el propio individuo, desligando de esta responsabilidad a las organizaciones (Rentería & Malvezzi, 2008). La empleabilidad aparece entonces como una noción clave para designar la capacidad de todas aquellas personas que pueden pasar de un escenario a otro con relativa facilidad, constituyéndose en un capital personal clave que cada quien debe administrar y que está constituido por el conjunto de todas las competencias movilizables de los individuos (Boltanski & Chiapello, 2002).

Tal individualización en las dinámicas de trabajo trae consigo la necesidad administrar de manera eficaz el individuo en relación con su puesto de trabajo, por lo que la organización requiere entonces contar con instrumentos y mecanismos que le permitan medir y evaluar las capacidades de cada persona con el propósito de fortalecer y desarrollar aquellos aspectos identificados como esenciales para la competitividad organizacional, por lo que la gestión por competencias se propone como una herramienta de gestión que podrá facilitar el logro de estos propósitos.

De esta manera, la conceptualización del Contrato Psicológico centrada en una perspectiva individual, responde a las características y condiciones de individualización y empoderamiento prevalecientes en la época, en materia de gestión de las personas en las organizaciones.

#### **3.1.4 Críticas a las definiciones y abordajes hechos sobre el concepto.**

Posterior a este resurgimiento del interés por el Contrato Psicológico en la década de los 90, los años siguientes estuvieron marcados por algunas discusiones y críticas en torno a la definición del concepto. A finales de los años 90 y principios del siglo XXI, varios autores (Arnold, 1996; Conway & Briner, 2005; Cullinane & Dundon, 2006; Guest, 1998) proponen algunas críticas a las definiciones hechas sobre este concepto, siendo especialmente el foco del análisis el tema de la mutualidad en el Contrato Psicológico, dado que un “contrato” implica el concurso de dos partes y esto no siempre se ha hecho evidente en las definiciones propuestas hasta el momento.

La mutualidad, en el contexto de la conceptualización sobre el Contrato Psicológico, comprende el involucramiento de las dos partes comprometidas en el acuerdo al que se refiere este concepto. Para Rousseau, D. (1989, 1995), el nivel de análisis se ubica a nivel del individuo y de acuerdo con Conway y Briner (2005), existe un importante debate sobre si el acuerdo en los contratos psicológicos se debe definir totalmente en el nivel de la percepción de un individuo o si se requiere algún grado de acuerdo real entre las partes, es decir, entre el trabajador y la organización para la cual trabaja, lo cual implica el concepto de mutualidad. Para estos autores, el rol de mutualidad es importante porque determina el nivel de análisis más apropiado. Si el Contrato Psicológico es predominantemente un constructo subjetivo, entonces el análisis a nivel individual parece más apropiado. Si involucra acuerdos entre las partes, entonces el análisis a nivel relacional (por ejemplo creencias contractuales que son formadas por ambas partes) puede ser más apropiado. (Conway & Briner, 2005, pág. 29).

Por su parte Rousseau, D. (1990) afirma que “los contratos psicológicos existen en el ojo del observador y es en ese nivel (individual) que las creencias en los contratos psicológicos

son postuladas y afectan tanto actitudes como comportamiento. La mutualidad no es una condición necesaria” (pág. 391).

Esta perspectiva de análisis desde el individuo, ha suscitado también críticas como la de Cullinane & Dundon (2006), puesto que la noción de contrato incluye necesariamente un acuerdo entre dos partes y un análisis sólo desde el individuo deja de lado “la otra parte” lo cual termina siendo paradójico. Estos autores afirman:

En términos legales, la noción de contrato implica un acuerdo, o al menos la apariencia externa de un acuerdo. Sin embargo, dado que el Contrato Psicológico está orientado hacia las percepciones subjetivas —o como Rousseau (1995, pág. 6) ha afirmado “el acuerdo está en el ojo del espectador”— el potencial para la investigación de tal acuerdo o encontrar la “zona de aceptación” es inherentemente problemático. (pág. 118).

En las definiciones de Argyris, Levinson *et al.* y Schein aparecen claramente manifiestas las dos partes presentes en el Contrato Psicológico. Sin embargo, existe una diferencia fundamental entre la propuesta de Argyris y las de Levinson *et al.* y de Schein. Mientras que para el primero el Contrato Psicológico se construye entre dos personas —jefe y empleado— en los segundos el Contrato Psicológico ocurre entre el trabajador y la organización. A este respecto, Arnold (1996) ha presentado una crítica particularmente referida a la definición de Schein, quien habla de “expectativas mutuas” (Schein, 1982, pág. 135), asunto que también está presente en la definición de Levinson *et al.* Para Arnold (1996), “esto implica que los puntos de vista tanto del individuo como de la organización están involucrados, y emerge la cuestión recurrente de exactamente quién constituye la organización como una parte del Contrato Psicológico” (pág. 512).

El asunto se complejiza aún más si se tiene en cuenta que tradicionalmente las relaciones de trabajo han sido estudiadas en el marco de vínculos laborales con un solo empleador, tanto

así que incluso este enfoque ha contribuido a la determinación del propio estatus del empleo (Rubery, Earnshaw, & Marchington, 2005). Sin embargo, actualmente el crecimiento de relaciones inter-organizacionales asociadas al trabajo, establecen una nueva perspectiva para el análisis y comprensión de las relaciones de trabajo, puesto que en el desarrollo de sus actividades los dirigentes empresariales han optado por concentrarse en el núcleo central de su negocio y muchas de las funciones y actividades perimetrales son llevadas a cabo por otras organizaciones o por contratistas. De esta manera, dadas las actuales condiciones de flexibilización del mercado de trabajo y que la conformación de las organizaciones se hace cada vez más compleja debido a que los límites de lo que es la organización se presentan cada vez más difusos por la configuración permanente de nexos interorganizacionales, la clarificación de esa otra parte se vuelve una tarea un tanto complicada. En este sentido, afirman Cullinane & Dundon (2006) que la idea de hacer un Contrato Psicológico con una organización se hace cada vez más difícil, dado el incremento en el uso de formas de empleo no estándar como las agencias de intermediación y las relaciones multiempleo. De esta manera, como lo manifiestan Conway & Briner (2005) “si bien existe acuerdo sobre quién representa el empleado, es menos claro qué constituye la organización, y el asunto de si las organizaciones pueden tener un Contrato Psicológico permanece en un área de permanente controversia” (pág. 33).

Rousseau, D. (1995) se propone dar una solución a este dilema afirmando que las organizaciones forman parte del Contrato Psicológico expresando sus propios términos a través de agentes que las representan. Para esta autora, “aunque propietarios/empleadores crean sus propios contratos con empleados individuales, la mayoría de quienes hacen contratos son individuos actuando como agentes de las organizaciones” (pág. 60). Por su parte Guest (1998) ha sido crítico de esta propuesta y plantea “el problema de la agencia” en la conformación de contratos psicológicos. Este problema, según lo afirma este autor, se refiere a que, si el contrato

de trabajo es firmado entre el empleado y un agente de la organización, el Contrato Psicológico enfrenta a menudo claras dificultades de definir qué se ha significado por organización, pues en la organización hay múltiples agentes de la misma quienes pueden ofrecer diferentes contratos los cuales algunas veces pueden ser contradictorios entre sí (Guest, 1998).

Este es un asunto bastante complejo ya que tiene incluso implicaciones de orden ontológico, puesto que al definir la organización como “la otra parte”, se evidencia que trabajador y organización son de naturaleza diferente. Por una parte, está la persona única, particular y singular como la denomina Barnard (1959) y, de otra, se encuentra la organización como una construcción social y artificial, como producto intersubjetivo resultante de un complejo sistema de relaciones (Spink, 1996). Dado que la vida cotidiana se presenta como un “mundo intersubjetivo” (Berger & Luckmann, 1995, pág. 38) tal intersubjetividad necesariamente se da entre dos o más sujetos y en tal sentido, “la organización” no puede experimentar subjetividad puesto que no es un individuo, sino un ente abstracto que tiene una naturaleza ontológica diferente de un sujeto humano.

Lo que se conoce como “organización” es un ente artificial cuya existencia se basa en el “uno” tal como lo propone Heidegger: “En la cotidianidad del Dasein la mayor parte de las cosas son hechas por alguien de quien tenemos que decir que no fue nadie” (Heidegger, 2009, pág. 147). Esto significa, por ejemplo, que las decisiones, políticas y directrices en la organización si bien surgen de una persona y son escritas por ella, éstas no se conciben como emanadas de un solo individuo por parte de los trabajadores, sino de un ente generalizado que se define como “la gerencia”, “recursos humanos” o simplemente “la empresa” entre otros apelativos. De esta manera, la identidad de un sujeto que ha creado y escrito una norma que debe ser acatada por los miembros de una organización, queda diluida en la identidad colectiva del “uno” que es “la organización” y así, “el uno se revela como ‘el sujeto más real’ de la cotidianidad” (Heidegger,

2009, pág. 148). El Contrato Psicológico se establece, en esta perspectiva, entre el trabajador y un “otro” que es la organización, objetivado a través de las políticas y prácticas de recursos humanos que son las que regulan las relaciones de trabajo en la organización, la cual es percibida por el trabajador como un “otro generalizado” (Mead, 1934, pág. 154), pero personificada en el directivo de recursos humanos como agente representante de la organización ante los trabajadores y quien es el encargado de establecer las directrices que regulan las relaciones de trabajo en una organización.

Otras miradas críticas han surgido en materia de los abordajes metodológicos usados para estudiar el Contrato Psicológico. Estas parten del hecho de que la principal influencia teórica que el Contrato Psicológico ha tenido a partir de los años 90 del siglo pasado ha provenido de los trabajos de Denise Rousseau, quien en su momento se propuso “ofrecer una teoría conductual de contratos para ayudar a académicos y gerentes en la dirección de los roles fundamentales que los contratos juegan en las organizaciones” (1995, pág. xi), perspectiva teórica que ha predominado en gran parte de la investigación sobre Contrato Psicológico en la década siguiente a su publicación y aún continúa haciéndolo, lo que ha originado una tendencia entre los investigadores a asumir el estudio de este asunto desde abordajes metodológicos de corte cuantitativo con el uso de cuestionarios contruidos a partir de categorías previamente definidas y muy poco énfasis se le ha dado a la realización de investigaciones de corte cualitativo que permitan una mejor y más profunda comprensión de los aspectos relacionados con la formación de contratos psicológicos, lo cual reviste una problemática en términos de método para su abordaje, tal como lo expresan Taylor & Tekleab (2004) cuando afirman, a partir de una revisión que hacen sobre teoría e investigación acerca del Contrato Psicológico, que “muchas de la investigación sobre Contrato Psicológico parece haber fallado en una ruta metodológica” (pág. 279) y agregan: “los investigadores del contrato se han centrado más en la prueba empírica

de las proposiciones existentes que en un refinamiento de las propuestas conceptuales y el desarrollo de modelos conceptuales más comprensivos” (pág. 280).

Estas dificultades metodológicas están enmarcadas en lo que Munduate (1997) ha denominado “crisis paradigmática” (pág. 52) de la Psicología Organizacional. Para esta autora, “la psicología de la organización está asistiendo a un cambio en el modo dominante y hegemónico de aprehender la realidad organizacional (...) [puesto que se tiene] una concepción de carácter antipositivista de las organizaciones, considerándolas como realidades socialmente construidas” (pág. 52).

Conway y Briner (2005) proponen como alternativa a los abordajes de corte cuantitativo para el estudio del Contrato Psicológico, dos referenciales teóricos que, de acuerdo con estos autores, permitirían concebir el Contrato Psicológico desde miradas más cualitativas. Ellos son las auto-narrativas de Gergen y Gergen (1988) y la perspectiva de construcción de sentido de Weick (1995). Al respecto, Conway y Briner (2005) afirman:

Gergen y Gergen (1988) argumentan que los individuos usan narrativas para dar sentido a sus relaciones sociales y estas narrativas, a su vez, informan cómo los individuos entienden quiénes son, referido como el “*self*” [*cursivas añadidas*] (...). A través de ver las interacciones sociales como narrativas, los individuos se posicionan en roles y desarrollan nociones del *self* [*cursivas añadidas*]. Gergen y Gergen (1988: 19) usan el concepto de *auto-narrativas* [*cursivas en el original*] para definir estos procesos, los cuales refieren a lo que “los individuos” reportan sobre la relación entre los eventos auto-relevantes a través del tiempo. (pág. 142).

Desde esta perspectiva, las narrativas dan sentido a las relaciones sociales. Por su parte para Gergen (1996) el lenguaje tiene una importancia fundamental en la construcción de

significados y sentidos, pero esta construcción sólo ocurre en el marco del intercambio social, de la interdependencia relacional, pues como lo afirma este mismo autor,

el lenguaje significativo es el producto de la interdependencia social, exigiendo las acciones unas coordinadas formadas al menos por dos personas, y hasta que no existe un acuerdo mutuo sobre el carácter significativo de las palabras, no logran constituir el lenguaje. (...) la certeza que poseemos no la proporciona la mente del individuo singular, sino que más bien resulta de las relaciones de interdependencia (pág. 2).

En esta perspectiva, las auto-narrativas aparecen como un mecanismo fundamental para comprender tanto el mundo intrasubjetivo de los sujetos como aspectos de la interacción social. Para Gergen (1996) las auto-narraciones son recursos conversacionales, “recursos culturales que cumplen con ese tipo de propósitos sociales como son la autoidentificación, la autojustificación, la autocrítica y la solidificación social” (pág. 165).

Es posible ver la comprensión que un trabajador tiene de su Contrato Psicológico como una auto-narrativa para entender los altos y bajos de la relación de trabajo. Existen algunos beneficios del enfoque de auto-narrativas para la comprensión del Contrato Psicológico. Las auto-narrativas vinculan la evolución continua del Contrato Psicológico con su identidad; sirven para predecir posibles trayectorias futuras; pueden proveer pistas de cómo los individuos usan teorías acerca del Contrato Psicológico; pueden mostrar el despliegue de eventos del Contrato Psicológico (Conway & Briner, 2005).

De otra parte, respecto de la construcción de sentido de Weick, Conway y Briner (2005) afirman que esta perspectiva permite la comprensión de los contratos psicológicos debido que los sentidos son socialmente contruidos, y evidentemente los contratos surgen en el marco de las relaciones de trabajo en un sistema social que es la organización. De esta manera,

la perspectiva de la construcción de sentido de Weick (1995) se enfoca en cómo la gente da sentido a los eventos y situaciones en las organizaciones. (...) La construcción de sentido se activa cuando los individuos encuentran sorpresas, choques, o más generalmente una discrepancia entre lo que ellos perciben que ha pasado y lo que esperaban que pasara. Tales discrepancias crean una necesidad de información, explicación, interpretación y consecuente acción constituyendo los procesos de construcción de sentido. (Conway & Briner, 2005, pág. 148).

Para Weick (1995) la construcción de sentido presenta siete características que diferencian este concepto de otros procesos explicativos tales como entendimiento, interpretación y atribución. De esta manera, la construcción de sentido es entendida como un proceso que 1) está fundamentado en la construcción de identidad, es decir, implica un sujeto que construye sentido; 2) es retrospectivo, lo que implica que está basado en las experiencias vividas; 3) implica el establecimiento de ambientes perceptibles. Este establecimiento se relaciona con la promulgación de normas que determinan espacios, tiempos y líneas de acción, establecen categorías y etiquetas clave que crean nuevas características en el ambiente que no existían antes; 4) es social, lo que implica contingencias entre las acciones de los sujetos en un contexto social determinado y que los significados son socialmente construidos; 5) es continuo, fluye constantemente; 6) es focalizado sobre y por señales extraídas del contexto, las cuales se refieren a estructuras familiares para los sujetos que actúan como piezas clave de información; y 7) es regido por plausibilidad más que por exactitud, es decir, prima más la credibilidad que tiene un fenómeno para los sujetos que su precisión (Weick, 1995).

Cada una de estas características puede, a juicio de Conway & Briner (2005) ayudar a entender los contratos psicológicos en las organizaciones. La primera puede ser entendida en condiciones de percepción de incumplimiento del Contrato Psicológico, puesto que este se

constituye en una amenaza a la identidad, entendida como la búsqueda de objetivos valorados y si las organizaciones fallan en el cumplimiento de las promesas esto frustra el progreso de los trabajadores hacia sus objetivos. La segunda característica subraya la importancia de las experiencias pasadas en la percepción presente del Contrato Psicológico. La tercera sugiere cómo las acciones del empleado son interpretadas por la organización y viceversa, lo cual contribuye en la formación de los contratos psicológicos. La cuarta característica es clave en el sentido de que la formación de contratos psicológicos es un proceso social, que se enmarca en las dinámicas de la interacción social en las organizaciones. La quinta, implica que el Contrato Psicológico es un proceso continuo, dinámico, que se transforma a partir de las continuas experiencias del sujeto con la organización. La sexta sugiere que los sujetos exploran su entorno en la búsqueda de señales que dan sentido a sus relaciones de trabajo. Y finalmente, la séptima característica sugiere una condición opuesta a la percepción de incumplimiento del Contrato Psicológico, puesto que éste implica percepciones sociales y buscar exactitud en tales percepciones es fútil (Conway & Briner, 2005).

### **3.1.5 Propuestas alternativas para la comprensión del concepto.**

En lo que va corrido del presente siglo, se han propuesto miradas alternativas al hecho social de los acuerdos y pactos en las relaciones de trabajo y en la forma de concebir y definir el Contrato Psicológico.

Guest (2004) manifiesta que el Contrato Psicológico no puede ser analizado de manera aislada sino que es necesario desarrollar una estructura analítica que tenga en cuenta además el contexto, involucrando variables tanto en el nivel individual como en el organizacional; afirma que “el contexto no sólo ayuda a dar forma al contenido del intercambio que forma el Contrato

Psicológico, sino también las respuestas al mismo” (Guest, 2004, pág. 549). De esta manera propone una estructura para el análisis y comprensión del Contrato Psicológico en una perspectiva ampliada.

Tal estructura, de acuerdo con el autor, considera no sólo el Contrato Psicológico en sí, sino también su contexto que permita explorar las causas, naturaleza y consecuencias del Contrato Psicológico. Como antecedentes, es necesario tener en cuenta aspectos organizacionales como la estrategia de negocios, sector de la economía a la que pertenece la organización y sus políticas y prácticas de Recursos Humanos, y así mismo aspectos individuales del trabajador como el nivel del cargo, la clase de trabajo que realiza y el tipo de contrato, entre otros, aspectos que ateceden a la formación de los Contratos Psicológicos, los cuales a su vez, tienen consecuencias actitudinales relacionadas con el nivel de compromiso del trabajador, satisfacción en el trabajo, así como efectos comportamentales asociados a las conductas de ciudadanía organizacional, desempeño laboral e intención de permanecer o abandonar la organización (Guest, 2004).

Para este autor, su propósito al presentar este modelo del Contrato Psicológico es proveer un marco de análisis amplio dentro del cual pueda entenderse el Contrato Psicológico en un contexto en el cual se exploren las relaciones de trabajo en el siglo XXI (Guest, 2004). Esta propuesta permite ver el Contrato Psicológico como parte de un proceso y entender que existen elementos antecedentes que contribuyen a su formación, así como sus correspondientes efectos tanto para el trabajador como para la organización de la cual forma parte. En tal sentido, el Contrato Psicológico se observa como un elemento más de un complejo mucho más amplio que son las relaciones de trabajo.

Otro autor que ha elaborado una propuesta alternativa a las definiciones y miradas tradicionales del Contrato Psicológico es Malvezzi (2011). Para este autor, “uno de los

elementos que diferencian la sociedad moderna de esta que emerge en el siglo 21 es la sustitución de dependencia de las instituciones colectivas, como las tradiciones e ideologías, por las negociaciones y contratos psicológicos” (Malvezzi, 2011, pág. 68). En tal sentido, estaría ocurriendo una mutación de una sociedad gobernada por las antiguas instituciones y las tradiciones, a una regulada por los acuerdos y negociaciones transitorias. Para este autor,

... esa nueva gramática del contexto social eleva los contratos psicológicos al *estatus* de instrumento estratégico de la vida social porque, siendo esta compleja e imprevisible, el adelgazamiento del vínculo con las instituciones requiere de otros instrumentos reguladores y gestores de las relaciones interpersonales. (Malvezzi, 2011, pág. 68).

En este contexto, el Contrato Psicológico emerge en la actualidad como un mecanismo regulador de las relaciones de trabajo, afectadas por la flexibilización en los procesos de contratación y por lo que Bauman (2007) ha denominado “fragilidad de los vínculos humanos” (pág. 7). Esta regulación puede lograrse a través del establecimiento de “acuerdos tácitos” que permitan lograr el compromiso de los trabajadores en la dinámica organizacional. De esta manera, el Contrato Psicológico actúa como puente de enlace entre los individuos y entre ellos y las organizaciones, lo cual implica la construcción de vínculos a través del establecimiento de compromisos mutuos. En tal sentido, Malvezzi define los contratos psicológicos como

... los vínculos estables, implícitos y voluntarios de cooperación mutua entre individuos y grupos. Tales vínculos nacen y son regidos por la regularidad de intercambios recíprocos entre ellos, que poco a poco van construyendo y revelando algún compromiso duradero aceptado por las partes. (pág. 69).

Esta propuesta lleva a pensar que en el contexto actual de las relaciones de trabajo, el Contrato Psicológico puede ser concebido como algo más que una simple extensión del contrato jurídico, instituyéndose como una forma de vínculo psicológico de los individuos con la

organización a través de las relaciones de intercambio con otros, dando así sentido y trascendencia a las relaciones de trabajo. En este orden de ideas, Malvezzi (2011) sostiene que “el Contrato Psicológico ‘se torna visible’ cuando el individuo constata alguna trascendencia entre él y otro individuo, o grupo” (pág. 68).

En una perspectiva similar a la de Guest (2004), Chiuzy (2014) propone el análisis y comprensión de los contratos psicológicos en el marco de un modelo que implica su génesis, evolución y ajuste permanente. Para este autor, los contratos psicológicos son “un conjunto de obligaciones mutuas entre empleado y empleador, comprendido como un fenómeno relacional, subjetivo, dinámico, mayormente implícito y no verbalizado, existente en situaciones de intercambio en el trabajo” (Chiuzy, 2014, pág. 123). Cabe destacar en esta propuesta, la mirada del Contrato Psicológico como un fenómeno relacional y dinámico, ya que el mismo ocurre en la trama de las interacciones cotidianas de los sujetos laborales en sus contextos de trabajo, y se evidencia como un proceso de ajuste continuo en la medida en que cambian las condiciones laborales.

Para este autor, la formación de un Contrato Psicológico comienza antes del ingreso de la persona a la organización siendo influenciado por experiencias laborales previas que haya tenido el individuo, pero es en el lugar de las actividades durante el proceso de selección, particularmente las entrevistas, donde comienza a configurarse el Contrato Psicológico con la organización a la que el individuo aspira a ingresar. De esta manera, “el sentimiento de derechos y obligaciones es fundamentado a partir de esas experiencias previas y predisposiciones idiosincrásicas que fueron aprendidas (...) [por lo que] los factores individuales, organizacionales y contextuales son pilares en la formación de los contratos psicológicos” (Chiuzy, 2014, pág. 125), lo que implica que la configuración propiamente dicha del Contrato

Psicológico entre un trabajador y su organización tiene elementos antecedentes que fundamentan la formación actual del mismo.

Posterior al proceso de selección, una vez que el individuo ya forma parte de la organización como trabajador de la misma, el Contrato Psicológico mantiene una dinámica de ajuste permanente, siendo “el cotidiano” que experimenta el sujeto en su relación de trabajo un elemento importante en la propuesta de Chiuzi. Pero tal dinámica, no implica etapas sucesivas o episodios definidos y claramente delimitados que se presentan en secuencia a través del tiempo. Para este autor, su modelo “considera las dinámicas de continuidad y ajustes de los contratos psicológicos como una interacción de diversos fenómenos que crean una danza donde evaluaciones, formación, monitoreo y diversificaciones ocurren simultáneamente” (Chiuzi, 2014, pág. 140).

Otra de las tendencias presentes en la literatura de la Psicología Organizacional actual en las que se proponen alternativas a la forma de ver y entender el hecho social de los acuerdos y pactos en las relaciones de trabajo, lo que incluye el propio Contrato Psicológico, pueden verse en las reflexiones y discusiones sobre los “*Idiosyncratic Deals*” o “acuerdos idiosincrásicos”, los cuales son acuerdos personales individualizados entre la organización y trabajadores considerados valiosos por la misma (Rousseau, D., 2001). Para esta autora, la idea de este tipo de acuerdos revela importantes aspectos de la dinámica de negociaciones particulares y específicas entre trabajadores y sus empleadores, como el hecho de que pueden darse diferentes acuerdos para diferentes personas aunque hagan ellas hagan trabajo similar, ya que existen trabajadores que buscan ganar flexibilidad negociando acuerdos que satisfagan mejor sus propios intereses y necesidades personales al tiempo que contribuyen de manera más efectiva a la organización (Rousseau D. , 2001).

De acuerdo con esta autora, este tipo de acuerdos “pueden ser tanto objetivos como [por ejemplo] diferente pago por el mismo trabajo, como subjetivos, como el apoyo y flexibilidad que un supervisor da a algunos trabajadores y no a otros” (Rousseau, D., 2001, pág. 262). Sin embargo, una característica fundamental en este tipo de acuerdos, es que ocurren de manera individualizada y personalizada con cada trabajador con el que se negocia y no son producto de negociaciones colectivas entre la organización y grupos de trabajadores como los sindicatos. Anteriormente este tipo de acuerdos se daban con los trabajadores más antiguos como producto de una amplia relación laboral al interior de la organización y se daban principalmente en términos de salarios más altos o trato preferencial; pero en la actualidad ocurren como estrategia de atracción y retención de personal considerado valioso para las organizaciones en un mercado de trabajo altamente competitivo e incluyen características más allá del pago como desarrollo de habilidades, viajes, tiempo libre, flexibilidad de horarios o viajes y movilidad (Rousseau, D., 2001).

### **3.2 TEORÍAS Y CONCEPTOS SUBSIDIARIOS DE LAS CONCEPTUALIZACIONES SOBRE EL CONTRATO PSICOLÓGICO**

Diversos autores (Alcover, 2002; Anderson & Schalk, 1998; Conway & Briner, 2005; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2010; Roehling, 1996) coinciden en señalar que existen propuestas teóricas y conceptos que representan ideas que subyacen o aportan a las conceptualizaciones que se ha hecho sobre el Contrato Psicológico. Sin embargo, no puede decirse que estas formen una unidad teórica que determine una única mirada de lo que este concepto significa, o que haya una propuesta teórica unificada sobre el mismo, o una teoría relevante de la cual el concepto se alimente teóricamente. Más bien, tales propuestas teóricas constituyen ideas fundacionales que

desde perspectivas diferentes establecen referenciales teóricos que pueden asociarse a las diversas concepciones que existen o han existido en la literatura especializada sobre el tema acerca de las experiencias presentes en las relaciones de trabajo que intentan definirse a través del concepto “Contrato Psicológico”.

En una revisión sobre los orígenes de este concepto, Roehling (1996) sostiene que las raíces históricas derivadas de la literatura gerencial que subyacen al concepto Contrato Psicológico se encuentran en la teoría del equilibrio organizacional de March y Simon (1993) en su libro *Organizations* publicado originalmente en 1958. Por su parte Taylor y Tekleab (2004) sostienen que la teoría del intercambio social de Blau propuesta en su libro *Exchange and Power in social life* es un fundamento conceptual de la teorización sobre Contrato Psicológico, y en este mismo sentido para Coyle-Shapiro y Parzefall (2010) la teoría del intercambio social de Blau y la Norma de Reciprocidad de Gouldner (1960) representan ideas fundacionales que delinean la teorización sobre contratos psicológicos. A continuación, se presentan brevemente estas propuestas, así como otras que están más asociadas a las definiciones más recientes del concepto.

### **3.2.1 Teoría del equilibrio organizacional.**

Los postulados centrales de la teoría del equilibrio organizacional de March y Simon (1993),<sup>9</sup> son presentados por ellos de la siguiente manera:

---

<sup>9</sup> La obra fue publicada inicialmente en 1958; la edición consultada en este trabajo es de 1993.

1. Una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionado de un número de personas a quienes nosotros llamaríamos los *participantes* en la organización.
2. Cada participante y cada grupo de participantes recibe *de* la organización *incentivos* a cambio de las *contribuciones* que hacen a la organización.
3. Cada participante continuará su participación en una organización sólo mientras los incentivos ofrecidos a él son tanto o más grandes (medidos en términos de *sus* valores y en términos de las alternativas que se le den) que las contribuciones que se le pide que haga.
4. Las contribuciones provistas por los varios grupos de participantes son la fuente de la cual la organización elabora los incentivos ofrecidos a los participantes.
5. Por tanto, una organización es “solvente” —y continuará en existencia— sólo mientras las contribuciones son suficientes para proveer incentivos en la medida suficiente. (págs. 103-104).

La idea de un equilibrio organizacional implica un balance entre los aportes y los beneficios que dan y reciben quienes participan de una u otra manera en la dinámica y funcionamiento de una organización, ya se trate de accionistas, empleados, clientes o proveedores. Sin embargo, ésta idea no fue nueva en March y Simon puesto que la misma ya había sido presentada anteriormente por Barnard en 1938. March y Simon (1993) reconocen la influencia de Barnard en el desarrollo de la teoría del equilibrio organizacional cuando afirman: “la idea de participar yace en el núcleo de la teoría de lo que Barnard (1938) y Simon (1947) han llamado ‘equilibrio organizacional’: las condiciones de supervivencia de una organización”

(pág. 103). En efecto Barnard (1968)<sup>10</sup> afirma que la supervivencia de una organización “depende del mantenimiento de un equilibrio del sistema. Este equilibrio es fundamentalmente interno, un asunto de proporciones entre los elementos, pero es final y básicamente un equilibrio entre el sistema y la situación externa total al sistema” (pág. 83). Este asunto se asocia de cierta manera con el concepto de homeóstasis en los sistemas sociales en la teoría de sistemas, el cual implica una tendencia al equilibrio entre los *inputs* y *outputs* del sistema; la homeóstasis comprende un “continuo influjo de energía desde el ambiente externo y una continua salida de productos del sistema, pero por el carácter de sistema, la tasa de intercambios de energía y las relaciones entre las partes permanece la misma” (Katz & Kahn, 1966, pág. 23).

De acuerdo con March y Simon (1993), “el equilibrio refleja el éxito de la organización en el arreglo de los pagos a los participantes adecuados para motivar su participación continua” (pág. 103); en otras palabras, la organización sólo permanecerá existiendo y no desaparecerá, en la medida que siempre existan participantes (accionistas, empleados, clientes, proveedores, etc.) dispuestos a hacer aportes a la organización a cambio de los beneficios que reciben en compensación por sus aportes. El equilibrio organizacional implica entonces una condición en la cual la suma de las contribuciones de todos los participantes puede garantizar la cantidad necesaria de incentivos o beneficios para los mismos.

De acuerdo con esta teoría, existen en una organización una serie de participantes tales como trabajadores, clientes e inversores, los cuales reciben unos incentivos de la organización como salarios, servicios y réditos, respectivamente. De la misma manera, estos participantes hacen contribuciones a la organización como son el trabajo en el caso de los empleados, pagos en el caso de los clientes y capital en el caso de los inversores. No obstante, afirman los autores,

---

<sup>10</sup> La obra fue publicada inicialmente en 1938; la edición consultada en este trabajo es de 1968.

en la mayoría de las organizaciones de negocios suele centrarse la atención en las cinco mayores clases de participantes, a saber: empleados, inversores, proveedores, distribuidores y clientes.

El primero de ellos, incluyendo la gerencia, es corrientemente tratado con el término equivalente de empleo y es el área de participación en la organización que más ha tenido investigación. El rol del segundo grupo es claro en la teoría económica, pero muy poco se incluye en los análisis del comportamiento organizacional, y de igual forma sucede con los clientes. Proveedores y distribuidores generalmente se analizan como externos a la organización, pero es preferible verlos como parte de la actividad central de la misma (March & Simon, 1993).

Pero la relación de los trabajadores con la organización, según lo refieren March y Simon (1993), es muy diferente de la de los otros participantes:

Al unirse a la organización, él [el trabajador] acepta una relación de autoridad, esto es, él está de acuerdo que dentro de algunos límites (definidos explícita e implícitamente por los términos del contrato de trabajo) él aceptará como las premisas de su comportamiento las órdenes e instrucciones dadas a él por la organización (pág. 110)

Esta afirmación es, de acuerdo con Roehling (1996), una clara alusión al concepto de Contrato Psicológico en el sentido de que esta idea de March y Simon apunta “al concepto de obligaciones contractuales no escritas entre la organización y el empleado” (Roehling, 1996, pág. 202). En otras palabras, del contrato jurídico de trabajo se derivan una serie de aspectos implícitos en la relación que constituyen el Contrato Psicológico.

La idea de que el trabajador decide participar y permanecer participando en la organización aportando sus capacidades a cambio de los incentivos que recibe de la misma, lo que es necesario para el mantenimiento del equilibrio organizacional, implica necesariamente la noción de una relación de intercambio, la cual es vista por varios autores como una idea

fundacional del concepto Contrato Psicológico. El concepto de intercambio social será presentado más adelante.

### **3.2.2 La Norma de la reciprocidad.**

Ésta fue planteada por Gouldner (1960) en un artículo denominado *The norm of reciprocity: A preliminary statement* que como este título sugiere, es una propuesta preliminar o elemental para su definición. De acuerdo con este autor, la norma de la reciprocidad se sustenta en dos premisas fundamentales: la primera sostiene que las personas ayudarán a quienes les han ayudado y la segunda, que las personas no harán daño a quienes les ayudaron en el pasado (Gouldner, 1960). Estas proposiciones implican que quien recibe ayuda de alguien, asume que tiene un compromiso de retribución inherente a los beneficios ofrecidos por parte de su benefactor. Sin embargo, aclara Gouldner, que podría suponerse que la norma de la reciprocidad impone obligaciones a alguien sólo de manera contingente con los beneficios otorgados por otros, pero lo que realmente sucede es que las obligaciones de retribución son contingentes con el valor atribuido al beneficio recibido. En este sentido afirma:

El valor del beneficio y la correspondiente obligación está en proporción a y varía con —entre otras cosas— la intensidad de la necesidad del beneficiario en el momento en que se otorgó el beneficio, los recursos del dador, los motivos atribuidos al dador y la naturaleza de las restricciones que son percibidas que existen o están ausentes. Así, las obligaciones impuestas por la norma de la reciprocidad pueden variar con el *estatus* de los participantes en una sociedad. (Gouldner, 1960, pág. 171).

Este hecho sugiere, de cierta manera, una condición de relatividad en la norma de la reciprocidad, pues la percepción por parte de los integrantes de una relación acerca de los

beneficios recibidos y las correspondientes obligaciones de retribución derivadas de los mismos, variará en función de diversos factores, algunos propios de los individuos que participan de la relación, otros relacionados con el grupo o sistema social en el cual la relación está circunscrita. En efecto, Gouldner (1960) afirma que “esta norma funciona diferentemente en algún grado en diferentes *culturas*” (pág. 171).

No obstante este carácter relativo de los norma de la reciprocidad en función de contextos socio-culturales, la misma, de acuerdo con Gouldner (1960), es universal y en este sentido, “puede ser concebida como una dimensión a ser encontrada en todo sistema de valores y, en particular, como uno de los principales componentes universalmente presente en los códigos morales” (Gouldner, 1960, pág. 171). Estos códigos morales se encuentran en las distintas orientaciones filosóficas o religiosas de los pueblos —puede verse en sentencias como “ojo por ojo y diente por diente” en el código de Hammurabi hasta frases como “dad y se os dará; (...) porque con la misma medida con que midiereis, se os volverá a medir” (Lucas 6: 38. Versión Reina y Valera, 2009) — y se hace evidente en las prácticas sociales que tienen las diversas culturas de devolver favores recibidos, como por ejemplo, la práctica de invitar a una cena a alguien como retribución por un beneficio recibido de parte de esa persona.

Igualmente afirma Gouldner (1960), que la norma de la reciprocidad es un mecanismo que permite el mantenimiento y estabilidad de las relaciones humanas y de los sistemas sociales; y es que, en efecto, el retribuir favores o beneficios recibidos mantiene los lazos de unión entre las personas, genera vínculos afectivos y es una expresión de gratitud entre quienes interactúan en una relación.

La norma de la reciprocidad, como teoría que subyace a la definición del Contrato Psicológico, sustenta especialmente la naturaleza contractual de este concepto. Un contrato

implica un acuerdo de compromisos mutuos, es decir, las partes implicadas tienen a su vez derechos y deberes en el marco de la relación.

### **3.2.3 Teoría del intercambio social.**

En general los autores que sugieren la idea de la existencia de un conjunto de teorías que subyacen al concepto Contrato Psicológico, coinciden en afirmar que, entre todas, la teoría del intercambio social es clave en la definición del mismo (véase, por ejemplo, Anderson & Schalk, 1998; Taylor & Tekleab, 2004; Conway & Briner, 2005; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2010), puesto que el Contrato Psicológico es un fenómeno que se da a partir de la interacción que supone un intercambio entre las partes.

La idea de ver la interacción en las relaciones interpersonales como un intercambio social, tiene tres referentes teóricos fundamentales: Thibaut & Kelley (1959) en su obra *The Social Psychology of Groups*, Homans (1974) en su obra *Social Behavior: Its Elementary Forms*<sup>11</sup> y Blau (2006)<sup>12</sup> en su obra *Exchange and Power in social life*, quienes de una u otra manera, aunque con ciertas diferencias en sus propuestas, han planteado la teoría del intercambio social. En estas tres obras, si bien sus referenciales teóricos no son homogéneos, prevalecen en ellas dos supuestos fundamentales: el hedonismo, que muestra que toda relación interpersonal se sustenta en el propio interés, y el individualismo, desde el cual se concibe que el análisis de las relaciones interpersonales debe partir del individuo como unidad elemental de análisis. Estos dos supuestos llevan a ver las relaciones como un intercambio de recompensas (Morales J. F., 1978).

---

<sup>11</sup> Publicado inicialmente en 1961.

<sup>12</sup> La obra fue publicada inicialmente en 1964; la edición consultada en este trabajo es de 2006.

No obstante que la idea del intercambio social ha sido propuesta en las tres obras, la propuesta de Blau (2006) ha tenido un mayor impacto en la teoría de las relaciones sociales desde la perspectiva del intercambio. “A pesar de que en conjunto su obra es menos conocida, la acogida que se le ha dispensado ha sido mejor. Israel y Tajfel, por ejemplo, dicen que su ‘contribución a la teoría del intercambio es la más rica’ (1972)” (Morales J. F., 1978, pág. 130). De acuerdo con Morales J. F. (1978), aunque la obra de Homans es tal vez la más conocida, también es la que más ha recibido críticas y generado polémicas entre diversos teóricos, mientras que la obra de Blau conserva lo esencial de los aportes de Homans eliminando los aspectos de mayor conflicto (Morales J. F., 1978). Aquí se presentan las ideas fundamentales de la teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau.

Para Blau (2006) toda relación entre dos o más personas connota un intercambio de beneficios mutuos; así, para este autor, el intercambio social “se refiere a las acciones voluntarias de los individuos que son motivadas por los retornos que esperan obtener y habitualmente obtienen de otros” (pág. 91). Tal intercambio de beneficios tiene un carácter más social que económico, razón por la cual el valor atribuido a los mismos o la percepción de obligatoriedad, son relativos a diversos factores presentes tanto en los sujetos como en la misma relación, y no implican necesariamente un valor extrínseco objetivo como en el caso de las transacciones económicas. En este sentido, afirma Blau (2006) que,

... el intercambio social difiere en un importante aspecto del estricto intercambio económico. La más importante y básica distinción es que el intercambio social implica obligaciones no especificadas (...). El intercambio social, involucra el principio de que una persona hace un favor a otro y aunque hay una expectativa general de retorno futuro, su exacta naturaleza no es definitivamente establecida previamente (...).

El intercambio social, sea en una forma ceremonial o no, involucra favores que crean difusas obligaciones futuras, inespecíficas, y la naturaleza del retorno no puede ser negociada, pero debe dejarse a la discreción de quien lo realiza (pág. 93).

De este modo, a diferencia de los intercambios económicos, el intercambio social conlleva el establecimiento de vínculos afectivos entre las partes, sentimientos que unen a las personas más allá de lo estrictamente económico. “Solamente el intercambio social tiende a engendrar sentimientos de obligaciones personales, gratitud y confianza, mientras que el puro intercambio económico como tal, no” (pág. 94). De esta manera, “los beneficios involucrados en el intercambio social no tienen un precio exacto en términos de un simple promedio cuantitativo de intercambio, por lo que las obligaciones sociales son inespecíficas” (págs. 94-95). No es posible, por consiguiente, asignar un valor exacto al beneficio recibido, por lo que es difícil aplicar principios económicos de maximización de utilidades al intercambio social. En tal sentido, su valor es relativo a múltiples factores que afectan la relación de intercambio, factores tales como la etapa en la que se encuentra el desarrollo de la relación en un determinado momento, el carácter de la relación, la naturaleza de los beneficios derivados de las transacciones y el contexto social en el que se desenvuelve la relación. (Blau, 2006).

El intercambio social implica también el establecimiento de compromisos entre las partes que se derivan de su relación, tal como se explicita en el concepto Contrato Psicológico, por lo que las relaciones de intercambio implican una condición de reciprocidad, la cual involucra tanto compromisos mutuos como confianza entre las partes. Tal como lo afirma Blau (2006),

el establecimiento de relaciones de intercambio implica la realización de inversiones que constituyen compromisos con la otra parte. Como el intercambio social requiere confiar en

los demás para ser recíproco, el problema inicial es probar que uno mismo es digno de confianza (pág. 98).

La confianza, por consiguiente, debe construirse al interior de la relación y la mantienen en el tiempo las muestras permanentes de reciprocidad entre las partes. En este sentido, las obligaciones de intercambio promueven la confianza y ésta a su vez se torna en un elemento esencial para mantener estables las relaciones sociales.

Estas ideas son fundamentales en el momento de comprender el Contrato Psicológico como una relación de intercambio. El Contrato Psicológico emerge a partir de la relación de trabajo formalizada a través del contrato jurídico de trabajo; desde la perspectiva de Blau (2006), en el intercambio económico las obligaciones son más específicas y condiciones definidas las cuales se explicitan a través del contrato de trabajo. De otra parte, en el intercambio social las obligaciones entre las partes son más inespecíficas y están basadas en la confianza y la credibilidad entre las partes, características que se acercan más al concepto Contrato Psicológico.

Estas tres teorías presentadas hasta aquí, han sido fundantes del Contrato Psicológico como concepto, básicamente en las propuestas iniciales del mismo. Sin embargo, la retoma del concepto en la década de los 90 por parte de Rousseau, D. plantea un abordaje teórico diferente, ya que esta autora enmarca sus postulados desde una perspectiva cognitivo-conductual, específicamente desde los modelos mentales.

#### **3.2.4 La perspectiva de los modelos mentales.**

Según Jones, Ross, Lynam, Perez y Leitch (2011), la noción de modelo mental fue propuesta originalmente por Kenneth Craik en 1943. Para Craik (1967) las personas forman en

sus mentes modelos en pequeña escala sobre la realidad externa y de las posibles alternativas de acción de las cuales eligen la que consideran la mejor entre ellas, y ante situaciones futuras pueden utilizar el conocimiento pasado para actuar de manera más completa, segura y competente haciendo uso de tales modelos mentales. Sin embargo, un desarrollo mucho más amplio y completo fue elaborado algunas décadas más tarde por parte del psicólogo Philip N. Johnson-Laird a partir de sus investigaciones sobre el razonamiento humano (Jones *et al.*, 2011)

De acuerdo con Johnson-Laird (1980) “los seres humanos no aprehenden el mundo directamente: poseen sólo representaciones internas del mismo” (pág. 98), aspecto que implica la formación de modelos mentales con los cuales se logra la comprensión del mundo con el que los seres humanos se relacionan. “Entre las propiedades clave de los modelos es que su estructura corresponde a la estructura de lo que representan (como una imagen visual)” (Johnson-Laird, 1994, pág. 191), de ahí que se plantee en esta perspectiva una correspondencia entre la estructuración del modelo mental y la propia estructura del fenómeno u objeto que representa y que trata de ser comprendido por el individuo que lo percibe. En tal sentido, los modelos mentales surgen como resultado de la percepción, comprensión del discurso y la imaginación, y representan situaciones reales, hipotéticas o imaginarias (Johnson-Laird, 2001); los modelos mentales igualmente representan entidades y personas, eventos y procesos, así como operaciones de sistemas complejos (Johnson-Laird, 2005). Esta propuesta de Johnson-Laird tiene, según Vosgerau (2006), implicaciones de una condición de isomorfismo, razón por la cual afirma que en realidad, la correspondencia entre las estructuras de los modelos mentales y aquello que representan, se da sólo parcialmente, ya que los modelos mentales son estructuras que son isomorfas sólo en cuanto a las partes relevantes de la estructura de aquello que es representado, cuyas relaciones están basadas o encontradas solamente en la percepción.

Por su parte, en una perspectiva similar a la planteada por Johnson-Laird, para Gentner (2002), “un modelo mental es una representación de un dominio o situación que permite la comprensión, el razonamiento y la predicción” (pág. 9683). Sin embargo, también en acuerdo con Vosgerau, Gentner (2002) afirma que “los modelos mentales no son siempre exactos” (pág. 9683), por lo que también es importante tener en cuenta las creencias incorrectas al momento de estudiar los modelos mentales, ya que los errores pueden contribuir a una mejor comprensión y aprendizaje de los individuos (Gentner, 2002). Para esta autora, las personas utilizan los modelos mentales para razonar con otros, por lo que no son más que una manera conveniente de hablar, y pueden facilitar la resolución de problemas y el razonamiento en un campo determinado, produciendo resultados tanto incorrectos como correctos (Gentner, 2002).

Finalmente, y a manera de síntesis sobre la perspectiva teórica de los modelos mentales, son convenientes las observaciones que hace Norman (2014):

- 1) Los modelos mentales son incompletos.
- 2) La capacidad de las personas para "ejecutar" sus modelos son muy limitadas.
- 3) Los modelos mentales son inestables: las personas olvidan los detalles de los sistemas que están usando, especialmente cuando esos detalles (o el sistema completo) no han sido usados por algún periodo.
- 4) Los modelos mentales no tienen límites firmes: dispositivos y operaciones similares se confunden unos con otros.
- 5) Los modelos mentales son “acientíficos”: las personas mantienen patrones de comportamiento “supersticioso”, incluso cuando saben que son innecesarios porque cuestan poco esfuerzo físico y ahorran esfuerzo mental.
- 6) Los modelos mentales son parsimoniosos: A menudo las personas hacen operaciones físicas adicionales en lugar de la planificación mental que les permitiría

evitar esas acciones; ellas están dispuestas a utilizar acción física extra para reducir la complejidad mental. (pág. 8).

### **3.2.5 La noción de vínculo.**

Como se mencionó anteriormente, la perspectiva de modelos mentales ha estado presente fundamentalmente en la obra de Rousseau, D. Sin embargo, en otras conceptualizaciones recientes se encuentra presente la perspectiva teórica del vínculo, particularmente en la propuesta de Malvezzi (2011), para quien el Contrato Psicológico actúa como vínculo para la reconstrucción de los lazos y relaciones de trabajo fragilizados por las condiciones de flexibilización de la fuerza de trabajo.

De manera general, el vínculo se define como “unión o atadura de una persona o cosa con otra” (Real Academia Española, 2006), es aquello que une, que ata, que genera involucramiento o unión entre dos partes. En el idioma inglés la palabra que define el vínculo es *link*, y ésta tiene dos acepciones: de una parte, se define como “elemento conectante, una conexión, relación o correspondencia entre personas o cosas” (OCÉANO, 2001). Una segunda acepción define este término como “juntar o conectar (dos o más personas o cosas); sugerir que (personas o cosas) están significativamente asociadas o tienen relación entre sí” (OCÉANO, 2001). Fundamentalmente, el vínculo implica una conexión entre dos partes que se relacionan y se afectan mutuamente.

Si bien la teoría del vínculo tiene sus raíces en la teoría de las relaciones objetales de Melanie Klein, son los trabajos Pichon-Rivière los que formulan una teoría del vínculo desde un enfoque social, por lo que hay que considerar a este autor como el fundador de la teoría y quien realizó un trabajo integrador entre lo psicológico y lo social (Rodríguez, 2002); y es que,

en efecto, para Pichon-Rivière (1985), “la noción de relación de objeto es heredera, (...), de la psicología atomística. El vínculo es una cosa diferente que incluye la conducta” (pág. 35). Para este autor, la noción de vínculo es mucho más concreta que la noción de relaciones de objeto, puesto que según lo afirma, “el vínculo es un concepto instrumental en Psicología Social que toma una determinada estructura y que es manejable operacionalmente” (pág. 47).

En este orden de ideas, Pichon-Rivière (1985) define el vínculo como:

... una relación particular con un objeto; de esta relación particular resulta una conducta más o menos fija con ese objeto, la cual forma un pattern, una pauta de conducta que tiende a repetirse automáticamente, tanto en la relación interna como en la relación externa con el objeto. (pág. 35).

En tal sentido, el vínculo se refiere a la configuración de un patrón de relaciones de un individuo con un “otro”, estableciendo una dinámica particular de interacción entre las partes que las afecta mutuamente, ya que según lo afirma Krakov (1999), la noción de vínculo “es solidaria de la noción de *otro*” (pág. 547), puesto que el vínculo no puede concebirse sin la existencia de un “otro”, lo que lleva a una definición mutua entre los sujetos. La definición mutua implica no sólo la percepción del otro como alguien diferente al sujeto, sino el reconocimiento de la existencia del otro en todas sus dimensiones que definen su humanidad. Esta perspectiva se enmarca también en la dialéctica del “señor y el siervo” de Hegel (2006) para quien, en una relación, el individuo aparece como tal sólo en la medida del reconocimiento que le otorga el otro. El uno sólo existe en la medida en que es reconocido por el otro. Si el otro desaparece, no reconoce, y, por lo tanto, el uno se invisibiliza. Esto lleva a una necesidad recíproca del uno con el otro.

El vínculo juega un papel clave en el establecimiento, análisis y comprensión de las relaciones humanas, y en este ámbito el concepto de vínculo suele estar asociado a los lazos

afectivos que surgen entre dos o más personas o que establecen una conexión afectiva entre ellas como producto de la interacción, ya que, como lo afirma Pichon-Rivière (1985), “el vínculo es siempre un vínculo social, aunque sea con una persona” (pág. 47).

Los vínculos están siempre determinados en un tiempo y espacios definidos, razón por la cual el vínculo se relaciona también con la noción de rol, de estatus y de comunicación (Pichon-Rivière, 1985) y esto es particularmente cierto en el caso de las relaciones en contextos laborales, donde los trabajadores cumplen unos determinados roles en función de los cargos que desempeñan y posiciones que ocupan, o de los procesos y/o proyectos de los que participan en un espacio y momentos determinados en la dinámica de la relación laboral.

### **3.2.6 Los discursos de la flexibilidad laboral.**

A partir de la consolidación de la Revolución Industrial y durante la primera mitad del siglo XX, la gestión empresarial, y, por ende, las prácticas de administración de la fuerza de trabajo, estuvieron definidas sobre la base de las pautas impuestas por el fordismo y el taylorismo, y las estructuras empresariales se presentaban altamente jerarquizadas y rígidas. Sin embargo, en el lapso comprendido entre 1965 y 1973 se puso de manifiesto las fuertes dificultades del taylorismo, descritas mejor la palabra rigidez, por lo que a comienzos de la década de los años 70 aparecen en el primer plano estrategias corporativas como el cambio tecnológico, la automatización y fusiones, entre otras, para lograr la supervivencia de las organizaciones en un contexto de deflación y aguda recesión económica (Harvey, 1998). En consecuencia, las décadas de 1970 y 1980 fueron “un periodo complicado de reestructuración económica y reajuste social y político” (Harvey, 1998, pág. 170). Tal reestructuración implicó una transformación de la organización industrial y de la vida social y política, que marcó el paso

del fordismo a la “acumulación flexible”, la cual “se señala por una confrontación directa con las rigideces del fordismo. Apela a la flexibilidad con relación a los procesos laborales, los mercados de mano de obra, los productos y las pautas del consumo (Harvey, 1998, pág. 170).

Tal como se ha señalado anteriormente en este documento, existe, como lo han sugerido varios autores (Alonso & Fernández, 2006; Barley & Kunda, 1992), una correspondencia entre las condiciones del contexto en un momento determinado y la emergencia de teorías, abordajes, perspectivas o conceptos que intentan explicar tales condiciones. Las transformaciones contextuales de las décadas de los años 70 y 80 ya señaladas y que dieron origen a formas flexibles de gestión, incidió también en la emergencia de los discursos sobre la flexibilidad. A partir de los años 80 el concepto de flexibilidad se volvió clave para entender las transformaciones en las relaciones de trabajo, siendo vinculado con la tecnología reprogramable, nuevas formas de organización del trabajo o precariedad en los empleos (De la Garza, 2000).

De acuerdo con Sennett (2004),

...la palabra *flexibilidad* entró en el idioma inglés en el siglo XV; su sentido original derivaba de la simple observación que permitía constatar que, aunque el viento podía doblar un árbol, sus ramas volvían a la posición original. *Flexibilidad* designa la capacidad del árbol para ceder y recuperarse, la puesta a prueba y la restauración de su forma. En condiciones ideales, una conducta humana flexible debería tener la misma resistencia a la tensión: adaptable a las circunstancias cambiantes sin dejar que éstas lo rompan. Hoy la sociedad busca vías para acabar con los males de la rutina creando instituciones más flexibles. No obstante, las prácticas de la flexibilidad se centran principalmente en las fuerzas que doblan a la gente. (pág. 47).

Por su parte, Díaz, Á. (1996) sostiene que “la flexibilidad ha sido considerada como un concepto tan vasto como difuso, difícil de encuadrar analíticamente (...). La gama de

significados es tan amplia que induce a confusión” (pág. 32). Con el propósito de contribuir en la clarificación del mismo, este autor propone que fundamentalmente existen dos grandes tipos de flexibilidad: una macro referida al sistema económico y productivo en general que busca adaptarse a las transformaciones del contexto global, y una micro o de tipo empresarial que implica el esfuerzo de las organizaciones por adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno económico; en ésta última, el autor propone tres tipos de flexibilización de las organizaciones: 1) de gestión estratégica, financiera y comercial, 2) de gestión productiva y 3) flexibilidad laboral interna (Díaz Á. , 1996).

Ésta última es definida por el autor como “la capacidad de la empresa para contratar y utilizar flexiblemente la mano de obra, en sus dimensiones numérica, salarial, funcional y de tipo de contrato” (Díaz Á. , 1996, pág. 41), lo que debe entenderse también en términos de que, hablar de flexibilización laboral no debe significar siempre –como generalmente suele ocurrir– una tendencia hacia la disminución de contratación en la modalidad de empleo, ya que la flexibilización puede darse también en términos de cambios en el tipo de salario (fijo por variable), transformaciones en las características del puesto de trabajo o en la manera como se estructuran las funciones y procesos en las organizaciones, los horarios, o distintas opciones en relación con el sitio de trabajo donde el trabajador puede realizar sus tareas. No obstante, los tres tipos de flexibilidad empresarial propuestos por Díaz, Á. (1996) concurren en la construcción de sistemas de redes que actualmente caracterizan las dinámicas de los negocios y tienen fuertes impactos en la manera como se configuran las relaciones de trabajo actualmente. En este orden de ideas, los cambios contextuales y sus correspondientes transformaciones en la gestión empresarial y en la conformación de las empresas en el modelo de red, están directamente asociados a los procesos de flexibilización del trabajo, en términos de su gestión más que simplemente de la contratación. En otras palabras, como lo sostiene Kalleberg (2001),

en materia de flexibilización del trabajo existe tanto la flexibilidad funcional, referida a la forma como se diseñan cargos, funciones, procesos u horarios, el trabajo por proyectos, la plurifuncionalidad de los trabajadores, la gestión por competencias, como la numérica, referida al número de trabajadores vinculados directamente con la organización en relación con formas de contratación tercerizada o temporal.

En la actualidad, las tradicionales relaciones colectivas de trabajo están siendo modificadas debido al crecimiento del individualismo y la flexibilidad (Guest, 2004); tanto en lo social en general como en lo laboral en particular, la vida actual experimenta las condiciones de “fragilización de los vínculos humanos” (Bauman, 2007; Malvezzi, 2011), evidenciadas en lo laboral por un gran auge de formas flexibles de contratación (o vinculación de personas a las organizaciones), prácticas de gestión que se enmarcan en una creciente “individualización” de las relaciones de trabajo. Este hecho implica revisar, además, otro referencial teórico que establece marcos conceptuales a concepciones recientes del Contrato Psicológico, como es tema de la individualización.

### **3.2.7 La perspectiva de la individualización.**

En relación con esta perspectiva, uno de los autores contemporáneos más reconocidos en el tema es Ulrich Beck. Para este autor, un punto de partida importante es reconocer la diferencia entre individuación e individualización. El primer término alude a la formación de la persona, el desarrollo del ser único, la emancipación (Beck, 1998). El concepto de individuación

fue propuesto inicialmente por Jung (2002),<sup>13</sup> quien afirma que el mismo es el aspecto central de su propuesta teórica en psicología.

Individuación significa aquel proceso que engendra un ‘individuo’ psicológico, es decir, una unidad aparte, indivisible, un *Todo* (...). Llegar a ser un individuo y, en cuanto por individualidad entendemos nuestra peculiaridad más interna, última e incomparable, llegar a ser uno Mismo. (Jung, 2002, págs. 447-448).

De otra parte, la individualización, es una categoría socio-histórica e histórico-sociológica, referida no a la conciencia o a la identidad, sino a procesos y transformaciones sociales cuyo foco de atención e incidencia no son el colectivo sino el individuo (Beck, 1998). Como lo afirma este autor, “*el propio individuo se convierte en la unidad de reproducción vital de lo social* (...) de modo que los individuos (...) se convierten en los sujetos de su subsistencia, mediada por el mercado, y de su organización y planificación biográficas” (pág. 166).

“Individualización” significa, en primer lugar, el proceso de desvinculación [*disembedding*] y, en segundo lugar, el proceso de revinculación a nuevas formas de vida de la sociedad industrial en sustitución de las antiguas, en las que los individuos deben producir, representar y combinar por sí mismos sus propias biografías. De ahí el nombre “individualización”. La desvinculación y revinculación (por utilizar los términos de Giddens) no ocurren por casualidad, ni voluntariamente, ni a través de diversos tipos de condiciones históricas, sino de una vez y en las condiciones generales del estado de bienestar en la sociedad industrial avanzada, tal como ha evolucionado a partir de los años sesenta en numerosos países occidentales. (Beck, 1997, pág. 28).

---

<sup>13</sup> Texto publicado originalmente en 1961.

En tal sentido, las transformaciones socio-políticas ocurridas en las últimas décadas han producido una desvinculación del individuo de diferentes colectivizaciones, para llevarlo a una autoresponsabilización en la satisfacción de sus diversas necesidades como ser humano y actor social. El actual estado de bienestar, como lo afirma Beck (1997) “presupone al individuo como actor, diseñador, malabarista y director de escena de su propia biografía, identidad, redes sociales, compromisos y convicciones” (pág. 29).

La individualización, por tanto, no es una elección libre y soberana de los individuos, sino que tal condición es impuesta por las dinámicas del mercado y las instituciones dominantes. De esta manera, se habla de “individualismo institucionalizado” (Beck & Beck-Gernsheim, 2003): “Las instituciones cardinales de la sociedad moderna –los derechos civiles, políticos y sociales básicos, pero también el empleo remunerado y la formación y movilidad que éste conlleva– están orientadas al individuo y no al grupo” (pág. 30). En este orden de ideas, el Estado y las instituciones dominantes, promulgan las normas, políticas y directrices que gobiernan las actuaciones de los individuos en el desarrollo y construcción de su propia biografía; “en la actualidad abundan las directrices –en el sistema educativo, el mercado de trabajo o el Estado del bienestar– que contienen la exigencia de que el individuo tome las riendas de su propia vida so pena de sanción económica” (Beck & Beck-Gernsheim, 2003, pág. 72). Así, la individualización institucionalizada implica que la construcción de una biografía personal está matizada por las condiciones y directrices impuestas por las instituciones dominantes.

Como lo afirman Beck y Beck-Gernsheim (2003), la individualización lleva impresa la filosofía del “hágalo usted mismo”, una necesidad compulsiva de vivir la propia vida, tener el dinero propio, el espacio propio. En consecuencia, el éxito o el fracaso son un resultado completamente individual, y de esta manera, “los problemas sociales pueden convertirse

directamente en estados anímicos: en sentimientos de culpabilidad, ansiedades, conflictos y neurosis (...). Las crisis sociales aparecen como algo individual y ya no son percibidas –o solo de manera indirecta– en su dimensión social” (Beck & Beck-Gernsheim, 2003, pág. 73).

En síntesis, como bien lo afirma Bauman (2003), “la ‘individualización’ consiste en hacer que la ‘identidad’ humana deje de ser un ‘dato’ para convertirse en una ‘tarea’, y en cargar sobre los actores la responsabilidad de la tarea y las consecuencias (y efectos secundarios) de su actuación (pág. 20).

En el marco de estas perspectivas teóricas y condiciones laborales de la actualidad, el Contrato Psicológico significa una experiencia completamente individual a la vez que transitoria, lo que lleva a que exista una reconfiguración y actualización del mismo en función de las circunstancias en que se desarrollan las experiencias de trabajo, ya que, como lo afirma Beck (1998), en la medida en que la progresiva individualización lleva a los individuos a estar cada vez más separados de los lazos sociales, se produce como consecuencia, por una parte, que las formas de percepción sean más privadas y a su vez ahistóricas, es decir, el horizonte temporal de la percepción de la vida se reduce cada vez más y todo gira en torno al propio yo, y de otra, aumentan las restricciones que obligan a configurar la propia vida precisamente en los aspectos en que ésta no es más que el producto de las circunstancias y de las condiciones que se viven a cada momento (Beck, 1998).

### **3.3 CONCEPCIONES DEL CONTRATO PSICOLÓGICO EN LA LITERATURA ESPECIALIZADA SOBRE EL TEMA**

Al indagar sobre el significado del término “concepción” presente en el diccionario, se encuentra que éste se define como “acción y efecto de concebir” (Real Academia Española,

2006) y concebir a su vez, aparte de la acepción biologicista como sinónimo de fecundación o preñez, se define como “comprender, encontrar justificación a los actos o sentimientos de alguien, [así como] formar idea, hacer concepto de algo” (Real Academia Española, 2006). De la misma manera, en el Diccionario Cambridge el término *conception* se define como “una idea o una forma particular de entender o pensar acerca de algo, o un entendimiento particular de una situación o principio” (Cambridge University, 2007). En este sentido, una concepción fundamentalmente se refiere a la idea, muy general, por cierto, que alguien puede formar sobre un asunto específico. Significa una opinión que una persona puede tener sobre una cosa o un asunto determinado que implica una forma particular de ver y entender las cosas. Por su parte, para Rentería (2004),

... las concepciones son formas de explicar los fenómenos sociales; son abstracciones de situaciones reales expresadas a través de narrativas o discursos “teóricos” o “prácticos” sobre acciones específicas de personas, o sobre objetos sociales en diferentes esferas de la vida social; son recortes específicos, “particularizaciones” o “generalizaciones”; son las “teorías en uso” que las personas (profesionales o no) tienen del mundo y de lo que hacen. (pág. 38).

Las concepciones se encuentran más en el orden de las ideas formadas a partir de experiencias individuales y particulares vividas por las personas en el cotidiano, diferenciándose de los conceptos, como lo sugiere Dworkin (1986), para quien el contraste entre concepto y concepción se refiere al “contraste entre niveles de abstracción en el que la interpretación de la práctica puede ser estudiada” (pág. 71), estando el primero más orientado hacia el significado teórico de algo, mientras que el segundo hace referencia principalmente hacia una interpretación práctica de un asunto determinado, por lo que la concepción, en otras palabras, se refiere a la interpretación que una persona da a un concepto específico, en cuyo caso, como también lo

anota Rentería (2004), las concepciones sirven “de modelos orientadores para comprender, explicar, ‘fijar’, incluir o excluir caracterizaciones o representaciones sobre fenómenos de la vida humana. Esto es: cumplen una función de conocimiento que implica necesariamente la orientación de las prácticas sociales” (pág. 38).

Las concepciones son producto de la razón derivada de la experiencia, es decir, emergen de lo aprendido por lo individuos de sus experiencias en el cotidiano. La concepción sobre algo, si bien es individual, se alimenta de los referentes presentes en el contexto social y cultural del cual el individuo hace parte y con el cual interactúa constantemente. Las concepciones, a diferencia de los conceptos que son abstracciones creadas a partir de generalizaciones sobre algo (Kerlinger & Lee, 2002), tienen el carácter de interpretación particularizada de los fenómenos presentes, por lo que puede afirmarse que una concepción implica una visión particularizada sobre cosas, hechos o asuntos de la vida diaria.

De esta manera y parafraseando a Rentería (2004), usar las concepciones en la investigación sobre Contrato Psicológico resulta ser una forma más práctica de indagar sobre el mismo, ya que la categoría “concepción” es más flexible y abierta que la de concepto, pues pueden incluirse en ella “valores, sentidos, puntos de vista, ideas, representaciones, teorías, conceptos o definiciones” (Rentería, 2004) tanto de las personas involucradas en relaciones de trabajo como en la literatura especializada sobre el tema.

En el presente trabajo, las concepciones sobre el Contrato Psicológico son identificadas a partir de las definiciones presentadas en la literatura especializada sobre el tema, hecho que permite generar un trasfondo teórico para la lectura y comprensión de las configuraciones del Contrato Psicológico como hecho social en contextos específicos de las relaciones de trabajo. Tales concepciones se encuentran a su vez delineadas por el uso del concepto en la literatura

especializada sobre el tema en diferentes momentos históricos del mismo y por las ideas presentes en las teorías y conceptos que subyacen a las definiciones del concepto.

El Contrato Psicológico como concepto, ha presentado matices en su definición y concepción en la literatura especializada a través del tiempo, en la medida en que han cambiado las condiciones socio-históricas con las cuales está relacionado, y también en la medida en que se producen variaciones en las categorías taxonómicas asociadas a su definición. De esta manera, como una forma de tener una visión integral del proceso evolutivo que ha tenido este concepto y sin pretensiones de exhaustividad, en la tabla 1 se presenta una propuesta que sintetiza dicho proceso.

**Tabla 1.** Contexto y evolución del concepto Contrato Psicológico.

| Época       | Condiciones contextuales                                                                                                                                                                                                                                                            | Imágenes del mundo del trabajo y la gestión                                                                                                                                                   | Literatura sobre las organizaciones y la gestión                                                                                                                                                                                                                                       | Concepciones del Contrato Psicológico en la literatura especializada sobre el tema                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 60's        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recuperación de la posguerra.</li> <li>Crecimiento económico</li> <li>Estado de Bienestar</li> <li>Especialización</li> <li>Énfasis en la Tarea</li> <li>División funcional</li> <li>Fordismo</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lo sólido</li> <li>Lo estable</li> <li>Relaciones de largo plazo</li> <li>Carrera ascendente y lineal</li> <li>Empresa monolítica integrada</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Teorías del liderazgo, producto de los desarrollos teóricos resultantes de la II guerra mundial.</li> <li>Teoría X e Y</li> <li>Grid Gerencial</li> <li>Teoría sistémica de las organizaciones</li> <li>D-O</li> <li>Adm. Científica</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fenómeno relacional entre dos sujetos con implicaciones de reciprocidad. Acuerdos tácitos. (Argyris, 1960).</li> <li>Expectativas mutuas entre trabajador y organización (Levinson <i>et al.</i>, 1962)</li> <li>Dispositivo de implicación en el largo plazo (Schein, 1965).</li> </ul> |
| 70's – 80's | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inestabilidad y crisis</li> <li>Recesión</li> <li>Problemas de productividad y ganancias</li> </ul>                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crisis</li> <li>Cambio</li> <li>Resquebrajamiento</li> <li>Transformación</li> <li>Productividad</li> <li>Innovación</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Literatura gerencial con énfasis en el tema del cambio.</li> <li>Calidad total</li> <li>Liderazgo situacional</li> <li>Liderazgo transformacional</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>El CP como concepto explicativo y/o comprensivo de las Relaciones de Trabajo no tiene un lugar prominente.</li> </ul>                                                                                                                                                                    |
| 90's        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Globalización.</li> <li>Flexibilidad laboral.</li> <li>Pactos y alianzas</li> <li>Énfasis en el Proceso</li> <li>Acumulación flexible</li> <li>Capitalismo financiero</li> <li>Estado neoliberal</li> <li>Posfordismo y Toyotismo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lo líquido</li> <li>Lo incierto</li> <li>Lo inestable</li> <li>Lo ligero</li> <li>Estructuras planas</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reingeniería</li> <li>Inteligencia emocional</li> <li>Gestión por competencias</li> <li><i>Outsourcing</i></li> </ul>                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo mental. Creencias individuales sobre compromisos implícitos (Rousseau, D., 1995)</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |

| Época            | Condiciones contextuales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Imágenes del mundo del trabajo y la gestión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Literatura sobre las organizaciones y la gestión                                                                                                                                                                                                                                       | Concepciones del Contrato Psicológico en la literatura especializada sobre el tema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Siglo XXI</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de las TIC</li> <li>• Empresas red.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> <li>• Fusiones empresariales</li> <li>• Crisis financiera</li> <li>• Reordenamiento geopolítico del mundo</li> <li>• Multiculturalismo</li> <li>• Procesos migratorios masivos</li> <li>• Envejecimiento del mundo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La red.</li> <li>• Lo virtual</li> <li>• Competitividad</li> <li>• Empleabilidad</li> <li>• Individualización de las relaciones de trabajo</li> <li>• Multiempleabilidad</li> <li>• Reducción del empleo</li> <li>• Fragilización de los vínculos</li> <li>• Trabajadores polivalentes</li> <li>• Multifuncionalidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad social empresarial</li> <li>• Gestión del conocimiento</li> <li>• Gestión por proyectos</li> <li>• <i>Networked Organizations</i></li> <li>• Gestión humana estratégica</li> <li>• Estudios críticos de la gestión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El CP como parte de un proceso amplio (Guest, 2004). El CP como proceso (Conway y Briner, 2005)</li> <li>• Acuerdos idiosincrásicos (Rousseau, D., 2001). <i>I-Deals</i> (Rousseau, Ho, y Greenberg, 2006).</li> <li>• Vínculos estables, implícitos y voluntarios de cooperación mutua entre individuos y grupos. Mecanismo de reconstrucción de los vínculos fragilizados (Malvezzi, 2011).</li> <li>• Análisis y comprensión de los CPs en el marco de un modelo que implica su génesis, evolución y ajuste permanente (Chiuzi, 2014).</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.1 El Contrato Psicológico como acuerdos tácitos.

Para Argyris (1960), una organización es “una pluralidad de partes que se mantienen a sí mismas a través de su interrelación y el logro de objetivos específicos” (pág. 27). Como puede verse, un punto clave para este autor en la comprensión de las organizaciones es la interrelación entre las partes que la conforman, y esta perspectiva le guía en el análisis de las dinámicas organizacionales de una manera más específica cuando se ubica en la interacción entre supervisores y empleados en el marco del ejercicio del liderazgo.

En este sentido, para este autor la condición que está en la base de la formación del Contrato Psicológico es la interacción entre dos individuos, a saber, empleado y supervisor, lo cual ubica este hecho social desde esta perspectiva en el plano de la relación interpersonal, específicamente en el marco del ejercicio de los roles de jefe y subalterno, quienes se relacionan

e interactúan con el propósito de realización de tareas orientadas al logro de objetivos de trabajo. Cada una de las partes tiene intereses y necesidades, propósitos individuales y comunes, y en su interacción pueden existir tensiones y desacuerdos como producto en parte de la manera como los supervisores dirigen a sus empleados. Sin embargo, en esta interacción surgen mecanismos o estrategias como la realización de acuerdos tácitos en los que cada parte están dispuesta a hacer algo en beneficio de la otra, lo cual permiten lograr un equilibrio en la relación con beneficios mutuos. De esta manera, en la dinámica de las interacciones de trabajo entre supervisores y empleados surge una serie de acuerdos tácitos dirigidos a expresar comportamientos que benefician las relaciones de trabajo, constituyendo tales acuerdos tácitos entre supervisores y empleados el “Contrato Psicológico de trabajo” (Argyris, 1960).

Si bien el propósito de la interacción es el desarrollo de actividades relacionadas con asuntos del trabajo en el contexto de una organización, los acuerdos tácitos constitutivos del Contrato Psicológico entre las dos partes tienen como propósito equilibrar los intercambios de la relación interpersonal. Desde esta perspectiva, el Contrato Psicológico se presenta como una resultante de las relaciones interpersonales en contextos laborales, pero a su vez actúa como un dispositivo regulador de las relaciones entre jefe y empleados, que permite equilibrar los intercambios de la relación en la que existen intereses que en determinados momentos pueden llegar a ser divergentes e incluso discordantes y opuestos, lo cual implica también un propósito definido en la reducción o evitación del conflicto, tal como lo expresa Argyris (1960): “El Contrato Psicológico simplifica la relación empleado-supervisor” (pág. 96).

Cabe anotar que, en términos de la perspectiva de los contratos psicológicos concebidos como acuerdos, Levinson y sus colaboradores van más allá de la propuesta de Argyris y conciben tales acuerdos no sólo entre supervisores y empleados, sino que “también hay, en efecto, muchos contratos psicológicos de proporciones menores entre las personas en la

organización. Estos pueden ser vistos como acuerdos colaterales que inciden en la relación hombre-organización” (Levinson *et al.*, 1962, pág. 38).

El Contrato Psicológico en la propuesta de Argyris se concibe entonces como un conjunto de acuerdos tácitos sobre el comportamiento y trato entre empleados y su supervisor en el marco de las relaciones de trabajo. Tácito significa que algo “no se dice formalmente, sino que se supone e infiere” (Real Academia Española, 2006); significa que, aunque un hecho, idea o acuerdo exista, éste no se expresa abiertamente, aunque las partes implicadas supongan y acepten su existencia y actúen en correspondencia con estos supuestos. De otra parte, acuerdo significa “convenio entre dos o más partes” (Real Academia Española, 2006), implica la puesta en común de circunstancias, propósitos e intereses que integra a dos partes en asuntos que les son comunes.

Los acuerdos son la esencia en la constitución de contratos en general y trascienden el ámbito de lo jurídico, ya que se insertan en prácticas sociales que acompañan a la humanidad desde su origen como especie (Simental, 2009). En tal sentido, los acuerdos, entendidos como pactos o convenios, no se circunscriben sólo las sociedades actuales, sino que estos hechos han estado presentes desde tiempos antiguos en la historia de la humanidad. En la Biblia, por ejemplo, la primera referencia a un pacto o convenio aparece en el Antiguo Testamento justo antes del denominado diluvio universal cuando Dios hace su alianza con Noé; allí se lee: “Más estableceré mi convenio contigo, y entrarás en el arca tú, y tus hijos y tu esposa y las esposas de tus hijos contigo” (Génesis 6: 18. Versión Reina y Valera, 2009) y más adelante en relación con el mismo evento pero después de haber ocurrido el diluvio, se dice: “he aquí que yo establezco mi convenio con vosotros, y con vuestros descendientes después de vosotros” (Génesis 9: 9. Versión Reina y Valera, 2009), y luego en varios versículos siguientes se hace referencia a la evidencia concreta y objetiva sobre el convenio que se ha hecho: la señal del convenio – léase

acuerdo – es el arco iris (Génesis 9: 12-17. Versión Reina y Valera, 2009). Sin embargo, aunque estas situaciones expresan el establecimiento de acuerdos o convenios, las mismas no involucran el concurso voluntario de las dos partes, sino que el convenio se constituye por la voluntad expresa de una de las dos partes. La primera referencia que aparece en este texto sobre un acuerdo que implica el involucramiento mutuo que compromete y obliga a ambas partes, se da con ocasión del convenio que se establece entre Esaú y Jacob mediante el cual, el primero vende su primogenitura al segundo por un plato de lentejas (Génesis 25: 29-34 Versión Reina y Valera, 2009).

De esta manera, la concepción del Contrato Psicológico como acuerdo tácito entre supervisores y empleados implica que éste, como concepto, aparece en el discurso de las Ciencias Sociales en 1960 con la publicación de Argyris *Understanding Organizational Behavior*, pero como hecho social forma parte de las dinámicas de interacción de los seres humanos desde la existencia de las primeras sociedades. Es en esencia, un fenómeno relacional entre dos sujetos con implicaciones de reciprocidad.

### **3.3.2 El Contrato Psicológico como expectativas implícitas.**

A las definiciones hechas sobre Contrato Psicológico en la década de los años 60, particularmente en las propuestas de Levinson *et al.* y de Schein, subyace la idea de unas relaciones de trabajo tipificadas como un intercambio social (Blau, 2006) basado en expectativas de reciprocidad mutua (Gouldner, 1960), ya que las relaciones de trabajo vistas a la luz del Contrato Psicológico tal como se definió en la década de los 60, se configuraban como transacciones en las que cada parte estaba dispuesta a dar en la medida en que esperaba

recibir de su contraparte. Dichas relaciones de intercambio con condición de reciprocidad, implican la existencia de expectativas mutuas en el marco de la relación de trabajo.

La definición de Contrato Psicológico que proponen Levinson y su equipo de colaboradores apunta al hecho de que este “es un producto de expectativas mutuas” entre empleados y la organización (Levinson *et al.*, 1962, pág. 22). Estos autores mencionan que, aunque en su investigación muchas de las características de las relaciones de intercambio en el trabajo fueron expresadas abiertamente por los trabajadores y catalogadas como importantes para ellos como asuntos de derechos, tales como el salario, supervisión justa y empleo seguro, muchas otras expectativas fueron reveladas de manera indirecta en las respuestas dadas a las entrevistas de los investigadores que suponían motivos subyacentes y expectativas implícitas en el marco de la relación de trabajo.

De igual manera para Schein (1982, 1994) el Contrato Psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas mutuas entre trabajadores y la organización, las cuales son fundamentalmente implícitas. Para este autor, “la elaboración del Contrato Psicológico es un proceso continuo de negociación y renegociación entre el empleado y el empleador, pero gran parte de este proceso permanece *implícito [cursivas añadidas]* y se basa en *suposiciones [cursivas añadidas]* sobre el futuro” (Schein, 1982, pág. 145), las cuales se refieren a las expectativas presentes en la relación de trabajo.

Esa es una característica fundamental de las expectativas, se orientan hacia el futuro como bien lo señala Schein (1982). En términos generales, una expectativa se define como la “esperanza de realizar o conseguir algo. Posibilidad razonable de que algo suceda” (Real Academia Española, 2006). En este orden de ideas, la expectativa no se define como algo incierto o sólo en términos de los deseos de un individuo, sino que implica una condición “razonable” que refleja cierto nivel certeza para el individuo.

En el ámbito de la psicología cognoscitiva la expectativa es definida como “la evaluación subjetiva de la probabilidad de alcanzar una meta concreta. Lo que permite al individuo predecir la probabilidad de que se dé un acontecimiento o una consecuencia es una estructura de conocimiento basada en la experiencia previa” (Reeve, 1994, pág. 191). En tal sentido, la expectativa implica que un individuo percibe y evalúa con cierto nivel de certidumbre que un hecho determinado pueda darse en el futuro, usando para este raciocinio los aprendizajes hechos en el pasado y que se encuentran relacionados con el asunto sobre el que forma la expectativa.

En el ámbito de la psicología social, la formación de expectativas está basada en la experiencia social que el individuo ha tenido en situaciones pasadas, tanto propia como de estándares de referencia que ha adquirido, derivados del aprendizaje de beneficios obtenidos por sí mismo o por otros en situaciones similares (Blau, 2006). Las expectativas se basan en creencias probabilísticas acerca de eventos futuros (Conway & Briner, 2005) y en el ámbito laboral, la expectativa implica la relación que establece una persona entre las condiciones presentes en su trabajo y la probabilidad de tales condiciones se mantengan o cambien en el futuro.

Otro asunto que concierne a la concepción del Contrato Psicológico como expectativas implícitas, se refiere al carácter “implícito” de las mismas. Lo implícito se define de manera general como “aquello que está contenido, [inmerso] en otra cosa” (Real Academia Española, 2006). En el contexto particular de las relaciones de trabajo, lo implícito se refiere a lo supuesto o inferencial que deriva de las características más evidentes o explícitas en la relación de trabajo. Vesga (2012) lo expresa de la siguiente manera:

En el contexto de las relaciones de trabajo (...) se expresan diverso tipo de enunciados que son interpretados por los miembros de la organización, quienes construyen significados sobre los asuntos a los que se refieren los enunciados manifiestos.

Particularmente en cuanto a los acuerdos relacionados con el contrato de trabajo, las partes involucradas expresan enunciados que corresponden literalmente a lo que ellos refieren, es decir, se especifican los términos de la relación respecto de horarios, salario y obligaciones en general entre las partes. Pero adicionalmente, cada una de las partes constitutivas de la relación de trabajo *infiere [cursivas añadidas]* a partir de lo dicho otros aspectos referidos a obligaciones mutuas en la relación pero que no son explicitados, sino que permanecen en el nivel de lo implícito. (pág. 82).

En cuanto al Contrato Psicológico, para Schein (1982), “las expectativas mutuas formadas entre el empleado y el empleador funcionan como un contrato, pues si alguna de las partes no cumple con las expectativas habrá serias consecuencias” (pág. 135) que afectan la calidad de la relación de trabajo, mientras que “lo psicológico” se refiere a que los términos reales del acuerdo de trabajo quedan implícitos (Schein, 1982). De esta manera, en la definición de este concepto, las expectativas mutuas presentes en la relación constituyen el aspecto contractual y su condición de implícitas el aspecto psicológico.

### **3.3.3 El Contrato Psicológico como modelo mental.**

Las propuestas de Rousseau, D. a finales de los años 80 y mediados de 90 marcan un importante viraje en las concepciones que hasta ese momento se tenían sobre el Contrato Psicológico. De una parte, alejándose de la concepción inicial del concepto como acuerdos tácitos entre las partes de una relación de trabajo (Argyris, 1960), esta autora lo define desde una perspectiva individual al referirse a él como creencias individuales respecto de los acuerdos de intercambio en una relación de trabajo (Rousseau D. , 1995). De otra parte, también se aparta de la concepción de éste como expectativas implícitas en una relación de trabajo (Levinson *et*

*al.*, 1962; Schein, 1982, 1994), puesto que para esta autora existen diferencias fundamentales entre lo que significa un Contrato Psicológico y las expectativas. Para Rousseau, D. (1990), los contratos son promisorios y recíprocos mientras que las expectativas no. “Las expectativas son creencias más generales respecto de las condiciones de empleo, incluyendo recompensas intrínsecas y extrínsecas. Todas las expectativas no son obligaciones” (Rousseau D. , 1990, pág. 398). Esta autora ha sido enfática en afirmar que el Contrato Psicológico está conformado por creencias y no por expectativas, y en tal sentido, las creencias sobre los términos de intercambio en la relación de trabajo constituyen la base para la formación del Contrato Psicológico como modelo mental.

De esta manera, esta autora propone el Contrato Psicológico como “un modelo mental que la gente usa para enmarcar los eventos tales como promesas, aceptación y dependencia” (Rousseau, D., 1995, pág. 27). Por medio de este modelo mental los empleados interpretan y significan sus relaciones de trabajo.

Los modelos mentales “son representaciones personales e internas de la realidad externa que la gente usa para interactuar con el mundo que les rodea. Son contruidos por los individuos a partir de sus experiencias únicas de vida, percepciones y comprensiones del mundo” (Jones, Ross, Lynam, Perez, & Leitch, 2011, pág. s.p.). En tal sentido, el Contrato Psicológico como modelo mental constituye un “marco de referencia (...) que le permite [al trabajador] integrar en una compleja estructura las experiencias de trabajo y el curso o la evolución de su relación con el empleador en la organización” (Alcover, 2002, pág. 51).

De acuerdo con Rousseau (2004), el Contrato Psicológico crea un modelo mental duradero acerca de la relación de trabajo, el cual proporciona al trabajador una comprensión estable de lo que puede esperar en el futuro en su relación con la organización. El Contrato Psicológico como modelo mental, ayuda al trabajador y a la organización en el funcionamiento

y dinámica de su relación de trabajo sin importar que cada parte tenga información incompleta sobre las expectativas o intenciones de la otra.

Se ha afirmado que “el Contrato Psicológico no es estático” (Levinson *et al.*, 1962), o que “la elaboración del Contrato Psicológico es un proceso continuo de negociación y renegociación entre el empleado y el empleador [aunque] gran parte de este proceso permanece implícito y se basa en suposiciones sobre el futuro” (Schein, 1982, pág. 145), o que “el Contrato Psicológico es un *continuo* intercambio entre las dos partes” (Conway & Briner, 2005, pág. 32), lo que sugiere que el Contrato Psicológico cambia o se renegocia continuamente. Sin embargo, la concepción del mismo como modelo mental le imprime cierta condición de estabilidad, según lo afirma Rousseau (1998): “observamos que los modelos mentales relativamente duraderos caracterizan el Contrato Psicológico, lo que sugiere que los contratos psicológicos pueden ser resistentes frente del cambio organizacional y conmociones externas, más que ser fácilmente violado o cambiado” (pág. 669). De esta manera, el Contrato Psicológico como modelo mental actúa como un mecanismo estabilizador de la relación de trabajo permitiendo un equilibrio en el funcionamiento de la misma y facilitando la fluidez de los intercambios propios de la relación.

#### **3.3.4 El Contrato Psicológico como un proceso.**

Conway y Briner (2005) proponen una concepción del Contrato Psicológico para analizarlo y entenderlo como un proceso. Según afirman estos autores,

... la principal razón para adoptar un enfoque de procesos es que el Contrato Psicológico, como metáfora de contrato en la cual se fundamenta, es por definición un proceso que involucra una serie de eventos que se desarrollan y las interpretaciones de tales eventos”. (pág. 132).

Estos autores son claros al afirmar que su propósito no es proponer una teoría de procesos para el Contrato Psicológico, sino presentar un enfoque o perspectiva particular para entender el Contrato Psicológico como un proceso, lo cual permite lograr una comprensión más profunda de la manera como opera el mismo y tener una representación completa de lo que significa para las personas la experiencia de ser parte de un Contrato Psicológico (Conway y Briner, 2005).

Ellos parten de la definición de proceso presentada por Shaw y Jarvenpaa (1997): “Un proceso ha sido definido como una secuencia de eventos que precede y explica la ocurrencia de un resultado” (Conway & Briner, 2005, pág. 133). Así mismo, se apoyan en la propuesta de Langley (1999) para una perspectiva de procesos. Para esta autora, la obtención de datos de procesos tiene las siguientes características: 1) Se relacionan principalmente con secuencias de eventos; 2) a menudo involucran múltiples niveles y unidades de análisis; 3) su aspecto temporal a menudo varía en términos de precisión, duración y relevancia; y 4) aunque el foco principal son los eventos, los datos sobre procesos tienden a ser eclécticos y pueden incluir aspectos como cambio en las relaciones, pensamientos, sentimientos e interpretaciones (Langley, 1999). De esta manera, una perspectiva de procesos, aunque implica de cierta manera una secuencialidad, no puede entenderse esto sólo como linealidad, ya que un proceso puede involucrar diferentes niveles o dimensiones, y en términos de las dinámicas relacionales en las organizaciones, incluir significados, sentidos, emociones e interpretaciones en relación con un asunto determinado.

Para Conway y Briner (2009) una perspectiva de procesos implica que “los contratos psicológicos se forman, se negocian y renegocian, se cumplen, incumplen y se reparan, emergen dentro de dinámicas relacionales, y en cada momento son parte de un proceso continuo” (pág. 118). Para estos autores, abordar el Contrato Psicológico como proceso, implica concebirlo en términos de eventos discretos y experiencias localizadas en el tiempo, ver la dinámica y secuenciación de los eventos y prestar atención a múltiples niveles de análisis e intervalos entre

eventos. De esta manera, para poder comprender este concepto estudiándolo desde una perspectiva de procesos, se requiere que se incorporen a su conceptualización conceptos y lenguaje de las teorías de procesos, integrando algunas ideas clave como eventos localizados en tiempo y espacio, múltiples niveles de análisis, variaciones y duración de los acontecimientos, espirales, atención selectiva, entre otros (Conway y Briner 2009).

Respecto a la perspectiva de procesos, afirman Conway y Briner (2005) que no ha habido mayores desarrollos teóricos ni trabajos empíricos respecto de esta perspectiva para esta conceptualización del Contrato Psicológico, ya que generalmente éste no es interpretado como una secuencia de eventos, además de que se da poca atención a múltiples niveles de análisis y no se consideran los intervalos de tiempo entre eventos del Contrato Psicológico. Estos autores proponen que la búsqueda de referenciales teóricos que fundamenten la conceptualización del Contrato Psicológico como proceso implica ir más allá de los abordajes positivistas tradicionales para enmarcarse en abordajes más hermenéuticos. Según lo afirman, “nuestra conclusión es que hay ausencia de teoría y datos publicados, que nos orienten en cómo podría ser posible empezar a pensar con más detalle en los procesos involucrados en el Contrato Psicológico” (Conway & Briner, 2005, pág. 131).

### **3.3.5 El Contrato Psicológico como vínculo.**

De acuerdo con Malvezzi (2011), “el debilitamiento del vínculo con las instituciones sociales requiere de otros instrumentos reguladores y de gestión de las relaciones interpersonales. La construcción de vínculos a través de los contratos psicológicos gana esa función” (pág. 68). De esta manera, propone el Contrato Psicológico como un vínculo estable,

implícito y voluntario entre individuos y grupos, ya que el mismo actúa como un mecanismo para la construcción de vínculos entre las personas.

Esta perspectiva se sustenta en referenciales teóricos diferentes a los que tradicionalmente se han asociado a la definición del Contrato Psicológico, tales como el intercambio social (Blau, 2006) o el equilibrio organizacional (March & Simon, 1993), y enfoca la atención en la noción de vínculo.

Los vínculos son concebidos por Sánchez (2008) “como una unidad mínima básica de configuración de la sociedad, a través de las cuales los individuos forjan sus relaciones y comportamientos” (pág. 209). Desde esta perspectiva, en la construcción de vínculos en el establecimiento de las relaciones entre los individuos, estaría la base de construcción de las sociedades, las cuales surgen y se mantienen como tales, a partir de la cohesión generada por los vínculos en la dinámica de las relaciones e interacciones entre los individuos que constituyen una sociedad.

Ahora bien, en el marco de las relaciones de trabajo, los contextos actuales de fluidez y cambio, de flexibilización de la fuerza de trabajo y constitución de relaciones multiorganizacionales, la sociedad laboral podría verse amenazada dada la continua fragilización de los vínculos que unen. En tal sentido, desde la perspectiva propuesta por Malvezzi (2011), el Contrato Psicológico sería una forma de dar sentido a las relaciones de trabajo generando la sensación de estabilidad y perduración de las mismas como un mecanismo de consolidación de la relación, de construcción de un sentimiento de unidad con los otros, de reconstrucción y consolidación de los vínculos fragilizados. En esta perspectiva, el Contrato Psicológico actúa como un dispositivo regulador de las cambiantes y ambiguas condiciones laborales a las que se ven expuestos continuamente los trabajadores en la actualidad, ya que el mundo del trabajo previsible, estable, lineal y progresista no es más una realidad.

### 3.3.6 El Contrato Psicológico y los acuerdos idiosincrásicos: una relación difusa.

La perspectiva de los acuerdos idiosincrásicos como alternativa para entender formas actuales de pactos o convenios particulares y específicos en las relaciones de trabajo, realizados entre las organizaciones o sus jefes y algunos de sus trabajadores, fue presentada inicialmente por Rousseau D. (2001). Más recientemente Rousseau D., Ho, y Greenberg (2006) han propuesto el término *I-DEALS* para referirse a este tipo de acuerdos, conjugando en esta expresión el término “ideal” con la sigla de “acuerdos idiosincrásicos” (*Idiosyncratic Deals*). De acuerdo con estos autores, “los “*i-deals [cursivas añadidas]* se refieren a los acuerdos voluntarios personalizados de negociaciones de naturaleza no estándar entre los empleados y sus empleadores respecto de los términos que benefician a cada parte” (Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006, pág. 978) y proponen cuatro características clave que definen estos acuerdos: 1) es negociado individualmente, es decir, no es un acuerdo generalizado con todos los trabajadores de una organización, como sería el caso del pacto colectivo, sino que resulta de acuerdos y negociaciones individuales del empleador con algún o algunos trabajadores. 2) Son heterogéneos, lo que significa que cada acuerdo es único y tendrá por lo menos alguna diferencia fundamental con acuerdos de este tipo con otros trabajadores de la organización. 3) Benefician tanto al trabajador como al empleador, por lo que este tipo de acuerdos sirven a los intereses de ambas partes. 4) Variado en su alcance, por lo que pueden ir desde un solo elemento idiosincrásico en un contrato estándar hasta un contrato completamente idiosincrásico con una variedad de acuerdos especiales (Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006).

Los *i-deals* son una visión del aspecto contractual –el cual ha jugado un papel importante en la conceptualización sobre Contrato Psicológico– de las relaciones de trabajo, son una forma de conceptualizar este particular tipo de acuerdos muy vigentes en las dinámicas de trabajo en

la actualidad. Sin embargo, como lo sugiere Rousseau D. (2001), “los acuerdos idiosincrásicos están relacionados con, pero son distintos de, el ‘Contrato Psicológico’ que cada trabajador tiene con su empleador” (pág. 261). Las diferencias más importantes las define esta autora de la siguiente manera:

Un Contrato Psicológico se refiere a creencias individuales relacionadas con la relación de intercambio entre el trabajador y la organización. (...) Un acuerdo idiosincrásico se refiere a aquellas características de trabajo que un trabajador recibe que difieren de lo que otros trabajadores con roles similares reciben. (...) Es una diferencia en el trato, no en la percepción, lo que define un acuerdo idiosincrásico [y] emergen cuando un trabajador negocia diferente tratamiento de sus empleadores en comparación con lo que reciben otros en similar condición. (Rousseau D. , 2001, pág. 261).

De acuerdo con la propuesta de Rousseau D. (2001), los acuerdos idiosincrásicos no son Contrato Psicológico, pero están relacionados con el mismo, y en la misma línea de pensamiento, Anand, Vidyarthi, Liden y Rousseau (2010) afirman que

... los I-deals no son entendimientos subjetivos de los individuos como lo son los contratos psicológicos (creencias del trabajador respecto de las relaciones de intercambio en el trabajo). Más bien, son condiciones objetivas que los empleados negocian con un empleador para mejorar sus contratos de trabajo. (pág. 970).

En tal sentido, los acuerdos idiosincrásicos o *i-deals*, serían más bien una forma individualizada de gestionar la relación de trabajo, hecho que constituye una característica de la gestión de recursos humanos en la actualidad. Dabos y Rivero (2012) hablan de “la presencia de términos idiosincrásicos en los contratos de trabajo” (pág. 3), lo cual sugiere que los *i-deals* son formas particularizadas de administrar los contratos jurídicos laborales firmados entre los trabajadores y la organización, por lo que son explícitos y no implícitos como los contratos

psicológicos. Rentería (2014, comunicación personal) ha sugerido que los *i-deals* serían una ampliación en la discusión sobre los contratos psicológicos, mostrando algunas limitaciones de este concepto para dar cuenta de la mutualidad de las relaciones de trabajo.

Esta noción de los *i-deals* implica la mutualidad del Contrato Psicológico, pero sobre todo a partir de micronegociaciones basadas en la idiosincrasia personal (Rentería, 2014, comunicación personal), lo que representa la estructuración de acuerdos individuales y personalizados que definen beneficios particulares entre trabajadores y las organizaciones con las que trabajan. Lo que sí es evidente es que los *i-deals* son una manifestación concreta de las fuertes tendencias de individualización en las relaciones de trabajo, pero también un reconocimiento y valoración de las características personales e idiosincrasia de los trabajadores. Los *i-deals* están estrechamente relacionados con los contratos psicológicos, tanto que sus fronteras son en extremo difusas, como lo es la relación entre un músculo y el tendón que lo une al hueso en el cuerpo humano. Puede decirse que los *i-deals* son una forma de concreción u objetivación de los contratos psicológicos; implican una evolución del concepto Contrato Psicológico en correspondencia con las transformaciones ocurridas en las últimas décadas en las relaciones de trabajo.

#### **4. EL CONTRATO PSICOLÓGICO COMO HECHO SOCIAL: LA EXPERIENCIA DE UN CONJUNTO DE JEFES Y TRABAJADORES**

El Contrato Psicológico como hecho social presente en las relaciones de trabajo debe entenderse a partir de la experiencia de los sujetos en sus contextos laborales, o como lo ha planteado Chiuzi (2012), “la formación y mantenimiento de los contratos psicológicos de trabajo acontecen en el día a día de trabajo, o sea, en el cotidiano” (pág. 61), por lo que es el escenario del trabajo el que facilita la comprensión y análisis de éste en la interacción cotidiana de las relaciones laborales. Para este propósito, se llevó a cabo una indagación empírica sobre las vivencias concretas referidas a aspectos del Contrato Psicológico con trabajadores y jefes de tres organizaciones.

Inicialmente, se llevaron a cabo entrevistas con jefes y trabajadores de dos organizaciones distintas, con el propósito de conocer sus experiencias cotidianas en relación con el Contrato Psicológico, analizando la información con base en el Análisis de Contenido (Bardin, 2002). Posteriormente, en una tercera organización, se construyó y aplicó un cuestionario a un grupo de 88 trabajadores y 11 jefes de una empresa privada del sector terciario, con sede principal en la ciudad de Cali donde se llevó a cabo el estudio. En este caso se indagó sobre aspectos del Contrato Psicológico tales como compromisos percibidos por los trabajadores en virtud de las distintas relaciones que establecen en su contexto laboral, los acuerdos idiosincrásicos, y el alcance del Contrato Psicológico, utilizando como escala de respuesta una adaptación del diferencial semántico (Osgood, Suci, & Tannenbaum, 1957), con 7 opciones de respuesta. Para el análisis de los datos y su posterior interpretación se utilizaron estadísticos descriptivos como el rango, la media y la desviación estándar.

El propósito de las indagaciones mediante las entrevistas y el cuestionario fue conocer, en contextos específicos de trabajo, la manera como se configura el Contrato Psicológico en la experiencia concreta tanto de jefes como de empleados. La configuración constituye un proceso gradual de formación, de establecer un sistema que representa una determinada estructura, lo cual permite comprender de una manera más dinámica la formación y constitución de los contratos psicológicos. En tal sentido, siendo el Contrato Psicológico un componente implícito de las relaciones de trabajo (Alcover, 2002), éste no se forma de manera aislada, sino que surge en el marco de la interacción de las personas con sus entornos de trabajo en un sistema social de relaciones de intercambio. A continuación, se presentan y analizan los aspectos más relevantes referidos a la configuración del Contrato Psicológico en los sujetos participantes.

#### **4.1 ACUERDOS IDIOSINCRÁSICOS**

La existencia de acuerdos idiosincrásicos fue indagada mediante el cuestionario tanto con los jefes como con los trabajadores. En el grupo de jefes, 10 de los 11 encuestados respondieron a la pregunta sobre si habían hecho acuerdos personalizados de beneficios especiales con alguno o algunos de sus subalternos, de los cuales 2 de ellos manifestaron haberlos hecho, el resto, es decir, 8 de los encuestados, reportó no haber hecho este tipo de acuerdos.

En cuanto a los trabajadores, se les preguntó también este asunto, pero en una doble condición, es decir, si tanto el jefe inmediato como la empresa habían hecho acuerdos de beneficios especiales con ellos. Al respecto, los acuerdos idiosincrásicos en la perspectiva de los trabajadores se presentan en la misma proporción que la expresada por los jefes, es decir, el

18% de los encuestados (16 de los 88 trabajadores encuestados) respondieron que sí han hecho este tipo de acuerdos con su jefe. Al grupo de trabajadores igualmente se les preguntó si la empresa había hecho acuerdos idiosincrásicos con ellos y en un 16% (14 sujetos) manifestaron que sí; sin embargo, no todos los trabajadores que respondieron sí a la primera pregunta, respondieron sí a la segunda y viceversa. En este grupo, sólo 7 sujetos respondieron sí a las dos preguntas, es decir un 8% del total de respondientes.

La realización de acuerdos idiosincrásicos no sólo es un asunto de política de Recursos Humanos en los que el acuerdo se negocie directamente con la organización, sino que existen diversas maneras y condiciones en los que este tipo de acuerdos operan en las organizaciones, siendo uno de ellos las relaciones de intercambio entre líderes y sus subalternos y su desarrollo a través del tiempo (Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006), y dado su carácter de individual, se entiende que éstos se llevan a cabo solamente con unos cuantos trabajadores o por algunos jefes y no con o por la inmensa mayoría, como pudo observarse en los resultados del cuestionario aplicado.

En el caso de los acuerdos entre jefes y sus subalternos, Rousseau, Ho y Greenberg (2006) han propuesto que este tipo de acuerdos suelen darse por desempeño competente o simplemente por amistad, aunque en este último caso suele ser más difícil determinar si se trata de un verdadero acuerdo idiosincrásico o solamente de trato preferencial. Los acuerdos idiosincrásicos “resaltan la individualidad de cada trabajador, reconociendo los aportes y contribuciones de los empleados más capacitados y ajustando parcialmente los términos y condiciones de trabajo a sus preferencias y necesidades” (Dabos & Rivero, 2012, págs. 11-12).

#### **4.2 ALCANCE DEL CONTRATO PSICOLÓGICO**

El alcance se refiere a la amplitud o estrechez del Contrato Psicológico, en términos de si los compromisos se limitan a asuntos netamente laborales o implican otras esferas de la vida de la persona. La condición de alcance fue indagada en el cuestionario, pero también fue un asunto que emergió en las entrevistas, siendo un hecho que afecta tanto a jefes como a trabajadores.

En el caso de los trabajadores, la encuesta evidenció que en este grupo los factores que con mayor fuerza tipifican la existencia de un Contrato Psicológico son la creencia sobre derechos y obligaciones en la relación con su jefe — situación que también ocurre en la perspectiva de los jefes hacia sus subalternos—, la existencia de obligaciones con la organización, y la importancia que tienen para los trabajadores los aspectos de intercambio económico y social con la empresa en la relación de trabajo. Este resultado está en correspondencia con la tradición teórica e investigativa que hasta el momento se ha construido en relación con este tema, puesto que la gran mayoría de autores concuerda en definir el Contrato Psicológico como el conjunto de compromisos implícitos en la relación de trabajo.

Sin embargo, en un segundo nivel de importancia se observó la existencia de creencias sobre derechos y obligaciones en su relación con los compañeros de trabajo, asunto que evidencia que la configuración del Contrato Psicológico abarca otros actores del sistema organizacional, específicamente los compañeros de trabajo con los cuales se comparte una cotidianidad más estrecha que con clientes y proveedores, entendiendo esto en la situación particular de los trabajadores que no tienen contacto cotidiano con estos actores del sistema organizacional, situación que sería muy distinta en el caso de personas en las áreas comerciales o de compras.

En la encuesta realizada, se evidenció igualmente que este es un asunto más específico de algunos casos particulares puesto que en la evaluación hecha sobre este aspecto se obtuvo

una puntuación media de 4,76 con una desviación estándar de 1,971, mostrando la alta distribución que tienen las distintas puntuaciones dadas por los trabajadores encuestados, hecho que caracteriza el Contrato Psicológico focalizándolo principalmente en asuntos laborales sin trascender en mayor medida a lo personal y familiar.

Sin embargo, la cotidianidad que experimentan los sujetos laborales y que fue expresada en las entrevistas muestra otros resultados. Dos de los cuatro trabajadores entrevistados, manifestaron la existencia de compromisos y tareas reales que sobrepasaban el ámbito de lo laboral afectando sus esferas más personales en tiempo y en espacio, tal como aparece en la siguiente pieza discursiva:

*Por una parte, uno tiene que tener la voluntad de participar, y tiene que, porque esas son cosas que a pesar de que son dentro de la empresa, uno las hace es en el tiempo de uno, porque, pues en el tiempo normal de la empresa está desarrollando sus actividades y puede que eventualmente alguna que otra reunión se haga en el tiempo laboral, pero normalmente todo lo que se tiene que planear y todo lo hace uno desde su casa, en tiempo ya extra. (Trabajador 1).*

La separación entre lo público y lo privado del trabajador, entre el universo doméstico y el ámbito laboral, fue una característica fundamental del desarrollo del capitalismo en los años 60, pero cambió radicalmente en los años 90 al punto de que las interconexiones entre estas dos esferas se convirtieron en un nuevo valor de la economía en red (Boltanski & Chiapello, 2002). Según estos autores,

... en la década de 1960, esta separación estaba destinada a hacer que prevaleciera la competencia como único criterio para el éxito profesional, hasta el punto de que determinados autores se preocupaban por el equilibrio entre el tiempo consagrado a la familia y al descanso y el pasado en el trabajo. En la década de 1990, los autores de

gestión empresarial se rebelaron contra esta separación, considerada mutilante por separar aspectos indisociables de la vida, inhumana por no dejar ningún espacio a la afectividad y, al mismo tiempo, ineficaz por ir en contra de la flexibilidad e inhibir las múltiples competencias imprescindibles para aprender a “vivir en red”. (pág. 133).

Estos “nuevos valores” propios de las dinámicas del capitalismo financiero y de las empresas red, configuran un escenario en el cual la polifuncionalidad de los trabajadores no está reducida a la propia esfera del trabajo, sino que invade otros escenarios del mundo de la vida personal de los trabajadores, haciendo difusos los límites entre lo público y lo privado, como es el caso también de muchos trabajadores que como consecuencia de los desarrollos tecnológicos como la telefonía celular y la internet, y la sincronización que hoy en día se hace de los correos electrónicos en los llamados “teléfonos inteligentes”, se vuelven sujetos disponibles las 24 horas del día los 365 días del año. Como lo afirman Boltanski & Chiapello (2002),

... en un mundo conexionista, la distinción entre vida privada y vida profesional tiende a difuminarse bajo el efecto de una doble confusión: por un lado, entre las cualidades de la persona y las de su fuerza de trabajo (indisociablemente mezcladas en la noción de *competencia*); por otro, entre la posesión personal –y, en primer lugar, la posesión de uno mismo– y la propiedad social, depositada en la organización. Resulta entonces difícil establecer la distinción entre el tiempo de la vida privada y el tiempo de la vida profesional, entre las cenas con los amigos y las comidas de negocios, entre los vínculos afectivos y las relaciones útiles, etc. (pág. 235).

Estos hechos se hacen mucho más evidentes en el caso del trabajo a domicilio y el teletrabajo que, aunque son formas atípicas de contratación, no por ello dejan de tener un carácter contractual, pues incluso se encuentran regulados y avalados por la legislación laboral.

El trabajo a domicilio es definido en Colombia en el Código Sustantivo del Trabajo (2014) como aquél en el cual existe un “contrato de trabajo con la persona que presta habitualmente servicios remunerados en su propio domicilio, solo o con la ayuda de miembros de su familia, por cuenta de un patrono” (Art. 89). En este caso, el contrato se constituye bajo las mismas premisas de subordinación, prestación del servicio y remuneración del mismo, sólo que las actividades propias del trabajo son realizadas por el trabajador en su propio domicilio o en el local que él escoja con la “ayuda” de otros miembros de su familia.

Este aspecto se encuentra también asociado a las dinámicas de flexibilidad laboral de tipo funcional en relación con la gestión propia del cargo presente en muchas organizaciones en la actualidad, como se observa en la siguiente pieza discursiva:

*Digamos en estos momentos... hay cambios también muy positivos cierto, pues el reglamento está allí, y que usted tiene que trabajar tantas horas, y que usted, todo así marcado. Pues ahorita hay mucha flexibilidad, ¿sí?, en el sentido de que, de que, si tú eres responsable con tus cosas, eh... y necesitas estar en tu casa y trabajar desde tu casa lo puedes hacer, ¿sí?, sin ningún problema, eh.... Si, si alguien está, quedó embarazada y no puede ir a laborar, tiene que quedarse en su casa, labora desde su casa, o sea no hay problema, todas esas son flexibilidades que se le están dando ahorita a las personas con la nueva administración, a todos los niveles, sí, a todos los niveles, pues lógicamente el nivel los directores y gerentes eh... es un poco diferente, o sea es un poco diferente en el sentido que si un directivo hoy quiere quedarse en su casa trabajando desde su casa no tiene problema. Ya para la parte operativa, pues todavía como que no ha ido hasta allá, pero yo diría que, que, pues también depende de los cargos ¿no?, porque pues un cargo, de un operario, pues cómo, o sea, pero los demás cargos lo veo como sin ningún problema.*  
(Trabajador 2).

De otra parte, el teletrabajo supone que en su ejecución se tiene un alto soporte de las tecnologías de informática y comunicaciones y que el mismo aporta en gran medida a las condiciones de flexibilidad de las organizaciones, así como la configuración de las empresas red. Civit y March (2000) (como se citó en Pérez, 2012) lo definen como una “forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral” (pág. 48). Esta modalidad de trabajo está regulada en Colombia por la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 0884 expedido por el Ministerio del Trabajo (2012). En este se define el teletrabajo como

... una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación –TIC– para el contacto entre el trabajador y el empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (Art. 2)

Estas responsabilidades adicionales que invaden otros espacios de la vida de la persona, llevan a pensar que las actividades de trabajo se superponen entre la esfera pública y la esfera privada (Arendt, 1993) del trabajador; la primera es la de las actividades en la empresa o los tiempos oficialmente asignados al trabajo, y la segunda, los espacios personales tales como el hogar, sus pasatiempos, periodos de descanso, etc., lo que ha sido tipificado en la literatura sobre Contrato Psicológico como el alcance del mismo, el cual se refiere al grado en el cual los límites entre la relación de trabajo y otros aspectos de la vida personal se tornan difusos (McLean, Kidder, & Gallagher, 1998).

#### 4.3 EL CONTRATO PSICOLÓGICO EN RELACIÓN CON FORMAS ORGANIZATIVAS

Existen en las organizaciones diversos grupos que se constituyen al interior de las mismas, denominadas formas organizativas (Rentería & Carvajal, 2006) que, aunque tienen una estructura formal, no hacen parte de la estructura oficial de la organización que se establece para dar cumplimiento de su misión y visión. Las *formas organizativas* son grupos o unidades organizacionales alternas a la estructura oficial de la organización que coexisten paralelamente con esta, con sus propias normas independientes de las de la organización formal; están formadas por la misma gente que trabaja en la organización formal y su existencia supone un modo de trabajo secundario y adicional para los trabajadores que las conforman, tal es el caso de unidades organizacionales alternas como los fondos de empleados, clubes deportivos, organizaciones de logística para asuntos sociales que integran actividades culturales y recreativas, entre otras.

Este tipo de formas organizativas coexisten paralelamente con la estructura oficial de la organización y su existencia implica la asignación de responsabilidades adicionales para algunos trabajadores que son seleccionados para que participen “voluntariamente” de ellas; estas actividades adicionales deben ser llevadas a cabo generalmente en los tiempos personales del trabajador y no dentro de su jornada habitual de trabajo, como lo expresa uno de los entrevistados:

*... a mí me gusta mucho la parte social y eso lo notan de pronto las otras personas, entonces le van a uno, eh, lo van postulando, entonces ya tengo más responsabilidades, porque ya tengo la responsabilidad del club deportivo, entonces yo soy la que les organizo los eventos, que no sé qué, y tenemos una... un órgano administrativo donde*

*administramos unos dineros que da la empresa para hacer actividades culturales y recreativas y también en el fondo de empleados, entonces allí también se trabaja pues la gente, pues eh, la parte de créditos que se les dé a unas buenas tasas y, bueno, y auxilios, bueno, son, son muchas cosas que se manejan, entonces como que han visto que yo participo mucho en esas cosas, y por la buena relación, entonces he tenido otras responsabilidades que se van adquiriendo.* (Trabajador 1).

Estas formas organizativas tienen similitud con el concepto de “organización colateral” propuesto por Zand (1974). Aunque este autor desarrolló este concepto para referirse a grupos que se forman al interior de una organización con el propósito de resolver problemas que la organización formal no es capaz de resolver (Zand, 1974), algunas de sus características son similares a las formas organizativas aquí discutidas: Este concepto supone un modo de trabajo secundario, la organización colateral está formada por la misma gente que trabaja en la organización formal y tiene sus propias normas, independiente de las normas de la organización formal (Zand, 1974) e implica para los trabajadores responsabilidades adicionales a su cargo.

#### **4.4 LA DINÁMICA DE LOS COMPROMISOS AMPLIADOS**

La existencia de compromisos ampliados se presenta tanto en jefes como en trabajadores. En el caso de los jefes, un tema que aparece en su discurso en la percepción que tiene sobre la configuración de las relaciones de trabajo, es el asunto de las interconexiones empresariales con otras organizaciones, las cuales se presentan como un elemento del cotidiano en la gestión. Uno de los jefes refiriéndose a lo que es su puesto, a lo que debe hacer, y en particular cuántos empleados tiene a cargo, manifiesta:

*Directamente tengo una persona, directamente, pero pues igual, trabajo con proveedores. Porque pues, digamos que mmm.... El trabajo en Colombia ha disminuido y ha emigrado como a empresas de servicios. Entonces para una empresa no es rentable ya tener aquí a 3 ingenieros más y programando, y entonces otros acá, entonces digamos que, que lo que se hace ahorita es contratar, que ya hay empresas que se dedican a programar, entonces pues uno contrata esos servicios y si necesito que me desarrollen tal aplicación, entonces digamos que eso hace que sea mucho más económico para la empresa trabajar con proveedores en cuanto al área de tecnología, sí, porque pues digamos, tener aquí un programador, yo aquí no estoy desarrollando software, cada, mejor dicho, el core de la empresa no es desarrollar software, ¿sí?, ni tampoco es tan grande pues, para, para, para digamos que estén haciendo 100 pre-requerimientos de ah... necesitamos un nuevo software, implementar este, entonces lo que hacemos es que se compra una aplicación a un tercero y ese tercero pues nos la vende, nos la implementa, y nos da toda la parte de soporte que haya que hacer, si hay algo nuevo que implementar pues se conversa con esa empresa, se le habla del módulo que se requiere y cuanto nos van a cobrar, si, entonces pues ellos sí tienen pues todo un equipo que ya puede ser 18, 20 programadores y pues, nos pueden sacar la solución mucho más rápido que si tuviéramos acá 2 o 3. Lo mismo para montar las redes aquí, por lo menos cuando yo llegué a la empresa, pues estaba deficiente en el sistema de redes, sí, entonces, pues lo que se hizo fue que se contrató con una empresa que me prestara todo el servicio, yo le indique qué era lo que necesitaba. Yo compré el resto de tecnología y pues, ya con mis conocimientos dije, necesitamos que esto quede así organizado de esta manera y adecuar la, la empresa, pues para que pudiera soportar. (Jefe 2).*

A la pregunta de cuántos empleados tiene a cargo, aparece una configuración ambivalente de su rol de jefe de área. “Directamente” él tiene bajo su responsabilidad sólo un empleado de la organización, pero inmediatamente entiende que esto no es en absoluto cierto, esto no significa que sólo deba dirigir el trabajo de una persona, ya que dependiendo del proyecto que se esté llevando a cabo puede llegar a relacionarse hasta con 20 trabajadores que “indirectamente” podrían estar a su cargo en un momento determinado, ya que ante la organización tal proyecto está bajo su responsabilidad, lo cual tiene una importante implicación en los niveles de relación que es necesario tener en cuenta al momento de identificar y describir elementos constitutivos de los contratos psicológicos.

Es importante destacar también que aspectos que en la literatura sobre Contrato Psicológico han sido presentados como constitutivos del contenido del mismo, por ejemplo, que se espera de los trabajadores acciones adicionales que deberían hacer en pro de la organización o el trabajo de horas extras si se requiere, tales aspectos también emergen en los discursos de los trabajadores, pero desde una perspectiva diferente: la ejecución extra de tareas. Por ejemplo, esas responsabilidades se conciben, no como un compromiso implícito de la relación de trabajo, sino como abusos por parte de las organizaciones o los jefes hacia sus empleados, obligaciones que son enmarcadas generalmente en la retórica del Contrato Psicológico como forma de ocultar su verdadera naturaleza. Tal es el caso de las funciones que se asignan a empleados sin la preparación suficiente o como mecanismo de reducción de costos al no contratar el personal competente requerido. Así se evidencia en la siguiente pieza discursiva:

*Más allá de lo que me toca cumplir, hay veces presentamos muchas fallas en la telefonía de la empresa XXX, eso no está en el contrato de nosotros, y si nosotros fuéramos no lo haríamos, pero nosotros por cumplir a la empresa y que tengan un servicio adecuado vamos y lo realizamos, ¿qué es? Cambiar el cableado, o sea, es algo que se nos sale de*

*las manos a nosotros, pero lo realizamos. Vamos hacer vueltas directamente a la empresa XXX, a cambiar los teléfonos, activar los servicios, vamos directamente al cliente a preguntarle qué fallas está presentando, así no sea labor de nosotros y les hacemos el favor, mejor dicho, ya que eso no está dentro del contrato de nosotros.*

*Hay funciones también que son extras, que no, o sea de diferentes áreas, si a mí me dicen venga colabóreme con esto, venga ayúdeme con esto, yo siempre les digo, claro con mucho gusto, que más un... no... saber desempeñarme en mi área y siempre cumplir con todos los requisitos que me piden.*

*Acá hay una parte que se llaman las redes, yo administro el punto, o sea yo solamente lo instalo y a mí me ponen a administrar todos los puntos de todo, de las obras y todo, para mí eso no es labor de nosotros porque eso es de un profesional, y ¿qué debería hacer la organización en sí?, contratar alguien especializado en redes, porque ellos saben por dónde pasa el tráfico y no, yo solamente, yo le digo si esto funciona, esto no funciona, pero yo no puedo ir más allá y me toca hacerlo. Para mí, la empresa debería contratar alguien especial en redes, que administre verdaderamente cómo se mueven las redes aquí en la empresa. (Trabajador 4),*

*O como lo afirma otro sujeto (del área de contabilidad):*

*... pero cuando uno ya está desarrollando su cargo y va demostrando capacidades y va teniendo ya como la experiencia de del manejo de la empresa, de cómo funciona la empresa desde su primer proceso hasta la salida, entonces uno, uno por ese conocimiento de pronto va adquiriendo otros, otras responsabilidades, entonces ya empiezan de otros departamentos a hacer requerimientos que si uno se va al manual de funciones no están, no están, sino que salió de que ah! como Usted conoce tal cosa entonces de ahora en adelante Usted me va a hacer esto o me va a hacer lo otro.*

*Pero hay cosas que sí son por ejemplo del departamento comercial, ahorita estaba hablando con la persona encargada del Departamento Comercial de que yo tengo que encargarme de radicar facturas de un cliente en especial que es súper complicado y que tiene que, pues pide unos requerimientos para poder hacer ese proceso, entonces que yo ya tengo esa responsabilidad de hacerlo y eso no me corresponde digámoslo así, sino que es como algo que adicional.*

*El jefe de control también le gusta que yo le haga seguimiento a la parte de las provisiones y a cómo se van ejecutando y algunas cosas de su presupuesto que tampoco está en mis funciones, sino que él considera que yo soy hábil en eso entonces ya le colocan a uno la tarea. (Trabajador 1).*

Estos son asuntos tipificados normalmente por los jefes como “compromiso” o “ponerse la camiseta”. Si bien es cierto que se espera que los empleados no se limiten única y exclusivamente a lo que dicta “el manual de funciones” y que hoy en día los discursos y prácticas de la flexibilidad en las organizaciones implican transformaciones en los cargos que llevan a constituir trabajadores polifuncionales y polivalentes, estos hechos o el discurso del compromiso o del Contrato Psicológico, no deben convertirse en prácticas que conlleven sobrecargas de trabajo para los trabajadores y que incluso vayan en contra de su propia seguridad personal en el puesto de trabajo. Estos hechos deben ser cuidadosamente mirados a través del lente del concepto de “justicia organizacional” (Greenberg, 1987). El fortalecimiento de la confianza en la organización por parte de los trabajadores, se fundamenta en la percepción de justicia que reciben de las mismas, debido a que “las prácticas que promuevan el trato justo serán fuentes de confianza en la organización, [razón por la cual] podría ser de utilidad que las empresas entrenaran a sus supervisores en procedimientos de trato justo” (Topa & Palací, 2005, pág. 147).

Un asunto que se pone en evidencia también en estas condiciones de las cargas extras o adicionales de trabajo, son las diferencias entre el denominado trabajo prescrito y trabajo real (Pujol, 2011), lo cual implica muchas veces tensiones entre lo que se supone que se debe hacer y lo que realmente se tiene que hacer, quedando el trabajador en la mayoría de los casos en una situación en la que el trabajo real supera en gran proporción el trabajo prescrito, generando condiciones de malestar e insatisfacción en el trabajo, pero que lo llevan a aceptar tales condiciones por el temor de ser despedido. En este hecho existe “la sensación de que ‘cuidar’ el empleo supone aceptar –y en muchos casos naturalizar– exigencias y condiciones insatisfactorias” (Pujol, 2011, pág. 221).

En síntesis, como resultado de esta aproximación empírica, al analizar las experiencias cotidianas de los sujetos laborales referidas a aspectos que configuran lo que se concibe como un Contrato Psicológico, se encuentran algunas conclusiones importantes.

En el caso de los trabajadores, la experiencia cotidiana de trabajo que se inscribe en el concepto de Contrato Psicológico no deja de tener un sabor agridulce, ya que, aunque de una parte se forman vínculos con el trabajo que pueden significar para el empleado crecimiento y realización personal, de otra, se experimenta la urgencia de cumplir con obligaciones adicionales que sobrepasan el ámbito de lo público y laboral para ocupar la esfera de lo privado y personal.

De otra parte, el Contrato Psicológico no puede restringirse sólo a una relación diádica, jefe-trabajador o empresa-trabajador, como tradicionalmente ha sido concebido, sino que debe tenerse una mirada mucho más amplia del mismo, ya que, como recurso teórico para la lectura de las relaciones de trabajo, estas son múltiples, por lo que en la configuración del Contrato Psicológico actúan otros referentes relacionales, como son los compañeros de trabajo y formas organizativas. En tal sentido, la lectura del Contrato Psicológico como hecho social presente en

las relaciones de trabajo no puede darse al margen de las características contextuales del mundo del trabajo que experimentan los trabajadores en sus ambientes laborales.

Cabe preguntarse también, ¿qué tan “implícito” sigue siendo el Contrato Psicológico? Dadas las tendencias actuales de fragilización de los vínculos humanos (Bauman, 2007) y de los vínculos de trabajo (Malvezzi, 2011), y de individualización de las relaciones (Beck, 1998; Beck & Beck-Gernsheim, 2003), se imponen formas alternativas más individualizadas de gestión de las relaciones de trabajo, como son la constitución de acuerdos idiosincrásicos (Rousseau D. , 2001; Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006), que aunque son explícitos, no forman parte de acciones de la gestión colectiva del personal en las organizaciones y están estrechamente relacionados con expectativas implícitas asociadas a lo que el trabajador o la organización (o jefe) esperan cada uno del otro en su relación de trabajo, o pueden ser incluidos en la categoría de ruptura del Contrato Psicológico cuando se evalúa el cumplimiento o no de las promesas hechas por las partes. Estos hechos marcan una línea muy frágil y difusa entre lo que se concibe como Contrato Psicológico y acuerdos idiosincrásicos.

## **5. EL CONTRATO PSICOLÓGICO: REFLEXIONES DESDE LO CONCEPTUAL Y LO COTIDIANO**

Las ideas que siguen, producto de la revisión y análisis de la literatura especializada en el tema y la aproximación empírica realizada en el marco de la presente tesis, constituyen una propuesta de lectura del Contrato Psicológico visto desde dos perspectivas complementarias: el Contrato Psicológico como concepto y como hecho social presente en las relaciones de trabajo.

### **5.1 EL CONTRATO PSICOLÓGICO COMO CONCEPTO**

Un concepto se define como una “abstracción creada por una generalización a partir de instancias particulares” (Kerlinger & Lee, 2002, pág. 36), y en este mismo sentido, para Dumont y Wilson (1967) “los conceptos, particularmente aquellos expresados en lenguaje teórico, representan algún grado de abstracción de las complejidades de un fenómeno observable” (pág. 989). Por su parte, para Thiry-Cherques (2012) “es una representación mental de una unidad de significado referida a un objeto” (pág. 20), lo cual implica que, aunque su formación comprende la subjetivación e ideación generalizada que se hace acerca de un objeto, fenómeno o suceso, la misma está referida a un significado conferido a hechos concretos en un contexto específico. En este orden de ideas, un concepto implica una idea clave o central que aglutina o integra en sí misma una serie de aspectos representativos y definitorios de un fenómeno particular de la realidad, delimitándolo y determinando características diferenciadoras de otros fenómenos.

Los conceptos se constituyen en referenciales teóricos clave que orientan el quehacer investigativo y son fundamentales para guiar los estudios que permiten la aprehensión de los fenómenos empíricos. Cada término o vocablo creado para ser usado como noción, constructo

o concepto, toma sentido para quienes lo usan tan sólo en el marco de un contexto teórico y socio-histórico determinado, y sólo a partir de los repertorios interpretativos disponibles para su comprensión. Esa es la dificultad que en múltiples ocasiones experimentan quienes tratan de interpretar textos antiguos, según lo ha sugerido Kuhn (2002), pues en una gran variedad de casos cuando algún autor hizo uso de determinado término, éste tenía un significado y sentidos diferentes al que se le da en el momento posterior en que trata de ser analizado, interpretado o usado, y en muchos casos hay términos que son difícilmente reemplazables por frases o palabras de mayor actualidad (Kuhn, 2002).

Igualmente, en cualquier campo del conocimiento se requiere de la existencia de un conjunto de categorías taxonómicas como requisito previo para las teorizaciones científicas (Kuhn, 2002), categorías sin las cuales un concepto determinado no puede ser creado o significado. “Los significados son productos históricos, y cambian inevitablemente en el transcurso del tiempo cuando cambian las demandas sobre los términos que los poseen” (Kuhn, 2002, pág. 51). De ahí que las nociones, constructos y conceptos deban revisarse y actualizarse periódicamente, en la medida en que se transforman los fenómenos que definen, para que no se conviertan en “categorías zombis”, según lo refieren Beck y Beck-Gernsheim (2003), conceptos que aunque siguen existiendo y son utilizados por teóricos e investigadores, carecen de un contenido pertinente a la realidad que intentan definir, dado que las condiciones del contexto y las características de los hechos se han modificado.

Aunque un hecho social preexiste a la propuesta del concepto que lo define, tal hecho toma forma teórica y se hace evidente para su estudio en una ciencia o disciplina determinada, sólo cuando se define como concepto, el cual a su vez es nombrado por un término específico. En el caso particular del Contrato Psicológico, el hecho social de los acuerdos tácitos entre jefes y sus subalternos al que inicialmente hizo referencia el concepto, ya existía en la dinámica

interaccional de las relaciones de trabajo antes que Argyris propusiera el término, y ya había sido puesto en evidencia por otros autores anteriormente. Puede verse, por ejemplo, una noción de acuerdo de intercambio en contextos laborales a principios del siglo XX en la obra de Frederick Taylor, quien planteó la necesidad de lograr un acuerdo entre patronos y trabajadores superando la idea de la guerra entre estos dos bandos, ya que se creía que sus intereses son antagónicos. Taylor F. (2003)<sup>14</sup> afirma que “es posible darle al trabajador lo que más desea (unos salarios elevados) y al patrón lo que también más busca (un costo reducido de mano de obra)” (pág. 22), expresión que configura una noción muy cercana a la propuesta por Argyris varias décadas después. Desde que Argyris propusiera el término, el Contrato Psicológico como concepto ha tenido su propia historia y ha evolucionado a través del tiempo, siendo definido, criticado y reformulado.

La aparición del concepto “Contrato Psicológico” en la década de los años 60 del siglo pasado no es casual, ni lo es su retoma a partir de la década de los 90. Como lo han propuesto varios autores (Alonso & Fernández, 2006; Barley & Kunda, 1992; Boltanski & Chiapello, 2002), las condiciones sociales, políticas, culturales y económicas de los distintos momentos históricos de las sociedades, impulsan el desarrollo de conceptos y teorías, y éstas igualmente actúan como marcos referenciales a través de los cuales pueden ser interpretados y significados los eventos y hechos que cada sociedad experimenta; y a su vez, cada constructo, concepto, abordaje metodológico, concepción o perspectiva teórica, no son ajenos o ajenas a los recursos teóricos y conceptuales disponibles para su elaboración. De ahí que las definiciones y concepciones que ha tenido el Contrato Psicológico como concepto, se han propuesto a partir de los referenciales teóricos y conceptuales presentes en cada momento histórico de su

---

<sup>14</sup> Obra publicada originalmente en 1905.

desarrollo y han correspondido con las necesidades y problemáticas de las relaciones de trabajo a los cuales se ha tratado de dar respuesta o explicar desde la perspectiva del concepto.

En tal sentido, aunque el Contrato Psicológico puede definirse como un concepto que acoge un conjunto determinado de características que lo constituyen y lo diferencian de otros, también es cierto que él en cuanto tal, es una construcción histórico-social para dar cuenta de algunos aspectos clave que ocurren en las interacciones sociales. En este orden de ideas y desde una perspectiva crítica, puede entenderse que los hechos y las experiencias humanas son históricamente determinadas, configurando una realidad virtual modelada por valores sociales, políticos, culturales, económicos, étnicos y de género, consolidados a lo largo del tiempo (Lincoln & Guba, 2000). Desde esta perspectiva, se concibe el Contrato Psicológico como determinado históricamente, y en tal sentido, las características de éste como concepto teórico se configuran de acuerdo con el momento histórico en que es abordado.

Tal como se presentó en el capítulo 3, el Contrato Psicológico como concepto ha sido concebido de diferentes maneras por diversos autores, ha estado influenciado por distintos conceptos y referenciales teóricos, y ha tenido una evolución en su uso en la literatura especializada a lo largo de su historia. Aunque haya acumulado un relativo nivel de madurez, no puede decirse que sea un producto acabado, ni debe serlo, puesto que las realidades del contexto y los hechos sociales a los que hace referencia cambian con el tiempo, razón por la cual se requiere de una revisión y actualizaciones periódicas. En la década de los años 60, el contrato social de ese momento implicaba acuerdos entre patronos y trabajadores y estado de bienestar, y el Contrato Psicológico reflejaba estas condiciones, concibiéndose como acuerdos tácitos pactados entre jefes y empleados. (Argyris, 1960; Levinson *et al.*, 1962; Schein, 1994).

Sin embargo, en los años 70 y 80 se fracturan los pactos sociales establecidos y las condiciones se orientan hacia el cambio y el manejo de la crisis, por lo que las relaciones de

trabajo no eran un asunto esencial en la gestión de las organizaciones y el Contrato Psicológico perdió vigencia en la literatura de la época. Luego en los 90, hay un cambio importante en las relaciones de trabajo y el contrato social implica transitoriedad, fragilización de los vínculos estables y permanentes y, sobre todo, individualización de las relaciones de trabajo, por lo que el Contrato Psicológico se concibió desde una perspectiva individualista (Rousseau D. , 1995).

En la actualidad, la dinámica de los mercados establece fuertes tendencias de estrategias colaborativas entre empresas, originando redes y alianzas de todo tipo, por lo que el contrato social se refiere a acuerdos temporales de cooperación entre organizaciones (alianzas, uniones temporales, etc.) y las relaciones de trabajo comprenden vínculos frágiles y transitorios. Esto configura un marco contextual donde la colaboración es el concepto subyacente y dentro del cual emerge el Contrato Psicológico. Este se concibe entonces al presente, como acuerdos temporales de cooperación entre el trabajador y la organización u organizaciones con las cuales éste se vincula laboralmente, y funciona como una especie de pegamento que cohesiona las fragilizadas relaciones de trabajo, orientando su significado de compromiso no sólo entre el individuo y la organización, sino entre éste y su trabajo. La decisión es cooperar en asuntos particulares que surgen en el desarrollo de los procesos organizacionales y tales cooperaciones son esfuerzos adicionales que se hacen a partir de las demandas del momento. En tal sentido, no hay un gran y único pacto formulado en el inicio de la relación, sino que los acuerdos se van haciendo en la medida en que se van requiriendo, y las partes establecen compromisos específicos contingentes con la situación y el momento, lo cual implica reconfiguraciones permanentes de la relación de trabajo y por consiguiente del Contrato Psicológico.

En el contexto actual de las relaciones de trabajo, se ha retomado este concepto por parte de algunos científicos sociales que trabajan en el campo de la POT, para usarlo como un dispositivo teórico que permita dar cuenta de los complejos procesos interaccionales que

ocurren en las relaciones de trabajo en la actualidad, y el creciente interés en su estudio en los últimos años es una prueba clave de la importancia del mismo para comprender las dinámicas de trabajo que no pueden ser explicadas desde algunas de las concepciones teóricas de la Psicología Organizacional clásica desarrolladas a principio y mediados del siglo XX.

## **5.2 EL CONTRATO PSICOLÓGICO COMO HECHO SOCIAL PRESENTE EN LAS RELACIONES DE TRABAJO**

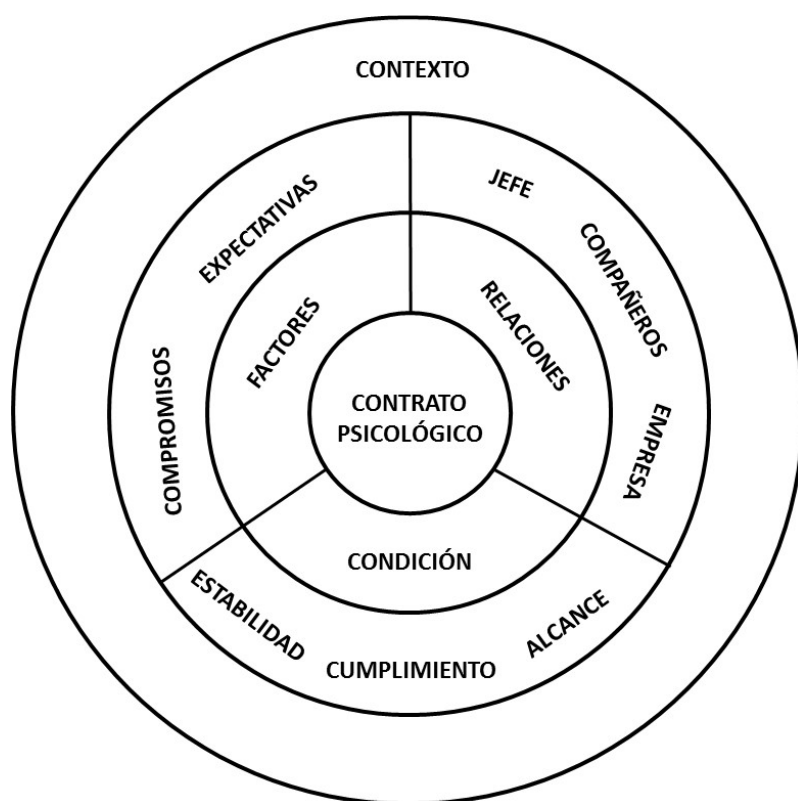
De manera similar a como fue discutido en el apartado anterior, el Contrato Psicológico como hecho social presente en las relaciones de trabajo no está determinado de forma natural y generalizada en personas que trabajan ni en las propias dinámicas de trabajo, sino que el mismo se configura a partir del momento histórico en el que los individuos desarrollan sus actividades de trabajo, en contextos laborales específicos y matizado por las particulares experiencias de la vida laboral que experimenta cada trabajador, tal como son percibidas por ellos.

En un mundo conexionista como el de hoy, el estudio y análisis del Contrato Psicológico debe involucrar diverso tipo de relaciones que establecen los trabajadores y diversas condiciones en que se encuentra éste, como hecho social percibido por los trabajadores en un determinado momento. Hay que concebir el Contrato Psicológico de una manera ampliada, incluyendo diversos ámbitos en la esfera de las relaciones de trabajo en que están inmersos los trabajadores, como ya Schein (1994) lo había planteado: el Contrato Psicológico “opera en todo momento entre cada miembro de una organización y los varios gerentes y otros miembros de tal organización” (pág. 22) y como también Guest (2004) lo ha propuesto, su estudio “necesita extenderse para dar mayor peso al contexto y a lo que se describe como estado del Contrato Psicológico” (pág. 541). Conway y Briner (2009) han sugerido que pueden incluirse en el

análisis del Contrato Psicológico factores extraorganizacionales como las experiencias previas de trabajo obtenidas ya sea de manera directa o a través de la familia, amigos o los medios de comunicación; factores organizacionales como políticas y prácticas de Recursos Humanos o tipos de contratación; y factores individuales y sociales como los valores personales acerca del trabajo y concepciones acerca de las relaciones y los intercambios en las mismas.

El mundo del trabajo está afectado por reglas que dirigen el quehacer cotidiano de los actores del trabajo constituyendo una acción social, la cual “consiste bien en una interacción normativamente regulada por agentes que operan comunicativamente, o bien por un intento de ejercer influencia mutua entre oponentes que operan estratégicamente” (Habermas, 2002, pág. 23) y los contratos psicológicos se configuran en el marco de estas condiciones. En tal sentido, la configuración del Contrato Psicológico como hecho social es multidimensional y multirelacional, puesto que la acción del trabajador se lleva a cabo con múltiples actores y en múltiples esferas de los contextos de trabajo que el sujeto integra como su experiencia laboral. Configuración implica la integración de múltiples elementos alrededor de un sentido específico (González-Rey, 2010) y el Contrato Psicológico como sentido específico de la relación laboral comprende la integración de diversos factores. De esta manera, se propone aquí un modelo para hacer lectura ampliada del Contrato Psicológico en el marco de las relaciones de trabajo (véase la figura 1).

**Figura 1.** Multidimensionalidad del Contrato Psicológico.



Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de estos aspectos, se constituye en una dimensión clave para el análisis de la manera como se configura el Contrato Psicológico en el marco de las relaciones de trabajo. La primera dimensión, *los factores*, constituyen un conjunto de categorías taxonómicas que definen y delimitan el concepto como recurso teórico para la lectura, análisis y comprensión de éste como hecho social presente en las relaciones de trabajo. Tal conjunto se propone aquí a partir de los referenciales teóricos revisados en la literatura especializada sobre el tema. La segunda dimensión, *las relaciones*, deriva del análisis de las interacciones que los trabajadores llevan a cabo con diversos actores del sistema organizacional, las cuales proveen experiencias cotidianas en los contextos de trabajo. La tercera, *la condición*, implica la manera como las personas perciben y significan las experiencias de su relación de trabajo a través del tiempo, en términos

de que, si los compromisos implícitos y las expectativas que surgen a partir de sus relaciones de trabajo se cumplen o no, permanecen estables o cambian con el tiempo, y si están limitados a su esfera de trabajo o se amplían a los ámbitos personal y familiar. Finalmente, *el contexto*, implica que las actividades laborales y la gestión de las organizaciones no ocurren en un vacío, sino que se insertan en un contexto que provee referentes que inciden en la manera como se conciben las relaciones de trabajo y la manera como se configuran los contratos psicológicos.

Igualmente, el Contrato Psicológico no es uno por siempre, sino que se actualiza, se renegocia permanentemente. No son promesas de por vida (Bauman, 2007), sino pactos de cooperación temporales que existen mientras dura la relación o mientras se mantienen las condiciones de la relación, y cuando estas cambian, cambian los acuerdos de cooperación. El simple hecho de establecer una relación entre dos o más personas no implica la emergencia de acuerdos tácitos entre las partes, sino que son los significados y sentidos configurados en el marco de la relación, los que se encuentran en la base de los acuerdos implicados. Tales acuerdos son tácitos, es decir, no se explicitan abiertamente entre las partes, pero sin embargo están presentes en la dinámica de la relación de trabajo e influyen decididamente en el comportamiento entre las partes.

El aspecto multirelacional no significa que el individuo como trabajador construya múltiples contratos psicológicos con los diversos actores que participan de la dinámica del sistema organizacional. Él, en su estatus de trabajador, participa como miembro activo de un sistema social específico denominado “organización”. Él se constituye a sí mismo y es constituido por este sistema como sujeto laboral, en la medida en que se reconoce a sí mismo y es reconocido por los otros como tal. En tal sentido, toda la dinámica relacional que se establece entre él y otros miembros del sistema tienen como referente la significación de pertenencia a dicho sistema. De esta manera, el Contrato Psicológico se configura entre el trabajador y la

organización, siendo ésta una generalización de los diversos aspectos de las relaciones con los diferentes actores lo que implicaría no varios contratos sino variados matices de su Contrato Psicológico.

En relación con el contexto y su influencia en la configuración de contratos psicológicos, Thompson & Hart (2006) han sugerido que la perspectiva de Contrato Psicológico ayuda a entender de una manera práctica el impacto de los contratos sociales en la interacción humana cotidiana. Debido a que la teoría del contrato social “supone un conjunto de obligaciones sociales entendidas por las instituciones y las personas que las habitan, pero lo hace sin examinar cómo las personas realmente construyen y dan sentido a sus relaciones con otros, con organizaciones y con la sociedad” (Thompson & Hart, 2006, pág. 229), la teorización a través de lo que se conoce actualmente como Contrato Psicológico contribuye en el esclarecimiento y comprensión de las particulares relaciones sociales entre individuos o al interior de grupos y organizaciones. Para estos autores, los contratos psicológicos “representan un mapa de trabajo personalizado del contrato macro-social por el cual un individuo evalúa y busca mantener la moralidad de su contexto institucional” (pág. 230).

Dado que los contratos sociales suponen la existencia en una sociedad de “hipernormas (principios universales derivados de contratos macro-sociales)” (Thompson & Hart, 2006, pág. 230), los individuos que conviven en una determinada sociedad incorporan en sus repertorios cotidianos tales normas regulatorias de la conducta en dicha sociedad, por medio de los procesos de socialización primaria y secundaria (Berger & Luckmann, 1995), y desarrollan de esta manera un sistema de creencias sobre lo que supone el deber ser de sus derechos y obligaciones en sus interacciones cotidianas; es así como en este nivel de lo micro visto a través del lente del Contrato Psicológico, “las personas construyen juicios individualizados de sus propias obligaciones dentro de los límites contextuales de las instituciones sociales” (Thompson & Hart,

2006, pág. 230). De esta manera, la perspectiva del Contrato Psicológico brinda comprensión acerca de “cómo los sujetos construyen e interpretan los principios que ellos creen deberían gobernar sus relaciones personales con las instituciones” (Thompson & Hart, 2006, pág. 231). El Contrato Psicológico es una forma de dar sentido a las relaciones de trabajo, de generar la sensación de estabilidad y perduración de la misma. Es un mecanismo de consolidación de la relación, de construcción de un sentimiento de unidad con el otro, tomando como referente pautas socialmente establecidas.

El establecimiento de un Contrato Psicológico como hecho social experimentado por las personas en sus contextos de trabajo, confirma la existencia de una relación, de probar la existencia del otro con el cual el individuo interactúa, con el cual se compromete, y el compromiso genera un vínculo de unión y de relacionamiento. En tal sentido, el Contrato Psicológico cumple un papel estabilizador de las relaciones en el trabajo y de consolidación de las mismas, ya que el establecimiento de compromisos mutuos supone la construcción de lazos que unen, y disminuye la sensación de incertidumbre sobre el futuro de la relación al establecer un conjunto de deberes y derechos que se derivan del acuerdo entre las partes.

Las relaciones de trabajo en la actualidad se desenvuelven en condiciones de flexibilidad e individualización de las mismas y en un contexto laboral totalmente diferente al que existía en la década de los años 60 en que se hicieron las primeras definiciones del concepto, e incluso diferentes a la década de los 90 en que Rousseau D. lo redefinió, lo que hace que el hecho social descrito con el concepto Contrato Psicológico haya cambiado, pues actualmente los trabajadores experimentan otro tipo de compromisos implícitos en sus relaciones de trabajo y se configuran interacciones laborales mucho más variadas y complejas. Propuestas como las de Conway y Briner (2005), de Malvezzi (2011) o de Chiuzy (2014), permiten repensar la manera como hasta el momento se ha estado definiendo y discutiendo el Contrato Psicológico.

## 6. CONSIDERACIONES FINALES

En el desarrollo de este documento se ha hecho una lectura del Contrato Psicológico como concepto y como hecho social presente en los contextos laborales. En el primer sentido, se ha discutido que éste ha tenido una evolución a lo largo de su historia, en la medida en que han cambiado las condiciones del contexto y los referenciales teóricos que aportan en su definición y comprensión. Ahora bien, entendiendo que las condiciones y problemáticas sociales impulsan el desarrollo de teorías y conceptos y que éstos a su vez inciden en la comprensión y gestión de las organizaciones, la concepción del Contrato Psicológico ha cambiado a través de su historia, siendo este concepto una dimensión micro de los contratos sociales.

En el otro sentido, el Contrato Psicológico como hecho social implica entender que las personas no experimentan “contratos psicológicos” como tales, sino vivencias laborales referidas a las formas como se configuran los distintos aspectos concernientes a sus relaciones de trabajo, que las lleva a suponer la existencia de compromisos implícitos, generar expectativas, vivenciar cumplimientos y rupturas en los acuerdos explícitos o tácitos, experimentar equidad o desequilibrio entre el trabajo real y el prescrito, y vivir situaciones en las que los límites entre la esfera pública y la privada se mantienen o desaparecen, hechos sociales que pueden ser leídos y comprendidos a la luz de una redefinición del Contrato Psicológico.

En tal sentido, este fenómeno no se instaura en el orden de lo jurídico como extensión del contrato de trabajo, sino en el orden de la relación sujeto-trabajo mediada por la subjetividad, por lo que el Contrato Psicológico no está asociado exclusivamente a la existencia de un contrato jurídico sino a la construcción de una relación de las personas con su contexto laboral y con su trabajo, lo que le da trascendencia y continuidad a la misma sin importar la transitoriedad de los

contratos jurídicos que lo vinculan a empresas, o la flexibilidad funcional de su ocupación laboral a través de múltiples proyectos. De igual manera, el Contrato Psicológico en muchos casos no se establece hoy en una dinámica de la relación individual o con la organización individualizada, sino que se configura en una dinámica de la red, lo cual sugiere una reconfiguración permanente de las relaciones de trabajo y, por consiguiente, de los vínculos de las personas en las organizaciones y con el trabajo. Como lo sugieren Boltanski & Chiapello (2002),

... las problemáticas de la conexión, de la relación, del encuentro, de la ruptura, de la pérdida, del aislamiento, de la separación como preludio de la instauración de nuevos vínculos, de la formación de nuevos proyectos y de la insistencia en la tensión perpetuamente reactivada entre exigencia de autonomía y deseo de seguridad están presentes también en el centro de los actuales cambios de la vida personal, amistosa y sobre todo familiar (...).

La sobresaturación de la imaginación (...) por *lo social* en toda la gama de dramas, tensiones, complejos o dilemas relacionados con la cuestión de las clases y de los orígenes sociales, que ha marcado las décadas de 1960 y 1970 y que se encontraba, sin lugar a dudas, en armonía con la sensibilidad de unas generaciones que conocieron una fuerte movilidad social, es sustituida en la actualidad por un interés preponderante por la cuestión del vínculo –entendido siempre como algo problemático, frágil, que debe hacer o rehacerse– y por una representación del mundo de vida en términos de conexión y desconexión, de inclusión y de exclusión, de clausura en colectivos cerrados en sí mismos (las “sectas”) o de apertura sobre un mundo peligroso, de encuentros, de ayudas recíprocas, de pérdidas y, finalmente, de soledad. (págs. 203-204).

El punto clave de la red son las conexiones y estas necesitan un pegamento que las mantenga en medio de todas las posibles transformaciones y reconfiguraciones, y el Contrato Psicológico en la actualidad cumple esa función tan importante. El estudio del Contrato Psicológico ha tomado fuerza en años recientes porque pone en evidencia la importancia del relacionamiento, aspecto importante de la salud psicológica de las personas, mucho más ahora que el cambio permanente caracteriza las relaciones de trabajo, razón por la cual el Contrato Psicológico reduce la sensación de incertidumbre en el navegar del trabajador a través de las redes laborales.

En un mundo conexionista que funciona por proyectos (Boltanski & Chiapello, 2002) tiene una enorme importancia la capacidad de relacionamiento, por lo que en medio de la constitución de alianzas, pactos, convenios y redes, las personas en su trabajo igualmente requieren de mecanismos regulatorios que brinden cierta estabilidad a las permanentes transformaciones que ocurren en sus cotidianas relaciones en y con el trabajo, y que den sentido y trascendencia a la realización de las actividades diarias del trabajo como actividad económico-productiva, y el Contrato Psicológico en la actualidad como hecho social cumple esta función.

Finalmente, cabe decir que, en la investigación sobre los hechos sociales a los que el Contrato Psicológico como concepto hace referencia, no puede actuarse de manera ingenua tomando simplemente cualquiera de las definiciones que han sido propuestas por los diversos autores, sino que es necesario que éste se problematice, se analice y se discuta, en función de la relación entre sus significados y los respectivos significantes.

El análisis de conceptos y constructos debe hacerse teniendo en cuenta los hechos o fenómenos a los cuales se refieren, ya que, de no hacerse así, el resultado sería mera especulación metafísica. De la misma manera, es claro que, en las ciencias sociales, los hechos

y fenómenos sólo pueden ser explicados, analizados y comprendidos a través del uso de recursos cognitivos. Esta dialéctica es inherente a la producción y avance del conocimiento científico.

Las categorías referidas a conceptos y constructos que intentan dar cuenta de una realidad determinada, deben ser contrastadas periódicamente con dichas realidades, para ver si las mismas continúan siendo vigentes y pertinentes, ya que ellas nacen en un contexto y momento histórico específicos y continúan siendo usadas por investigadores y teóricos, muchas veces con el mismo significado que tenían cuando fueron propuestas; pero las condiciones de mundo y de la vida van cambiando y se hace necesario llevar a cabo actualizaciones y redefiniciones de tales categorías, las cuales deben evolucionar a la par de los fenómenos de los cuales dan cuenta. Esto es particularmente cierto en la teorización sobre Contrato Psicológico, ya que al ser éste un concepto en el campo de la Psicología Organizacional, “tiende a ser altamente sensible a, y contingente con, las condiciones del contexto” (Suddaby, 2010, pág. 348).

En este orden de ideas, el concepto Contrato Psicológico que intenta definir, explicar y comprender un fenómeno multidimensional, es de por sí también un concepto multidimensional, en el sentido propuesto por Law, Wong y Mobley (1998), para quienes un concepto es multidimensional cuando “consiste de un número de atributos o dimensiones interrelacionados y existe en dominios multidimensionales” (pág. 741); de tal manera, el Contrato Psicológico está constituido por un conjunto de dimensiones o aspectos, tal como se analizó en el apartado 5.2 (véase más específicamente la figura 1).

De la misma manera, el Contrato Psicológico como hecho social no es una construcción producto de una relación diádica con algún otro, una relación vis a vis, sino una “configuración subjetiva” (González-Rey, 2007) donde intervienen diversos elementos producto de una red de relaciones y esquemas mentales interpretativos de los mundos de la vida laboral en las que el

sujeto está inserto. Implica la existencia de una *dinámica psicológica contractual* que se va tejiendo como producto de las múltiples y variadas relaciones que cada sujeto establece con distintos actores que participan de las actividades de trabajo para los propósitos y fines de la organización o sistema organizacional, en la que emergen una serie de creencias sobre compromisos implícitos en las relaciones de trabajo y expectativas referidos a diversos aspectos de la dinámica laboral.

Debido a esa multiplicidad de las relaciones de trabajo, y dado que el Contrato Psicológico surge en el contexto de las mismas, se requiere de modelos integradores que permitan hacer lectura de un Contrato Psicológico que se configura y reconfigura de manera multidimensional y es percibido de manera muy particularizada por cada uno de los sujetos laborales que participan de la acción del sistema organizacional.

El Contrato Psicológico es una categoría creada por los científicos sociales para dar cuenta de fenómenos presentes en las relaciones de trabajo, por lo que se concibe como un recurso para ganar inteligibilidad en la comprensión de las mismas, y dadas las transformaciones del mundo del trabajo ocurridas desde que éste fuera propuesto como concepto por primera vez, en la búsqueda de una actualización de los repertorios conceptuales para discernir sobre las actuales condiciones de las relaciones de trabajo, una redefinición de este concepto implica no sólo una disertación sobre el término en sí, sino sobre su naturaleza, en términos de lo contractual, lo vinculante, lo compromisorio, lo interaccional, e identificando los componentes de la relación como foco de análisis que le es más propicio.

“Lo que determina que un concepto deba ser objeto de análisis es su relevancia para un campo de estudio” (Thiry-Cherques, 2012, pág. 195) y la retoma del Contrato Psicológico como concepto es una respuesta a la necesidad de actualización de los repertorios interpretativos de las realidades actuales del mundo del trabajo, caracterizadas por una fragilización de los

vínculos y la individualización en las relaciones de trabajo, lo cual requiere a su vez, una particularización en el análisis de las mismas.

El proyecto de la modernidad supuso una orientación hacia el establecimiento de grandes narrativas que significaban verdades universales de la ciencia, pero los desarrollos filosóficos y teóricos, así como las transformaciones sociales, políticas y culturales acaecidas durante el siglo XX y lo que va corrido del XXI, han producido cambios en las concepciones sobre las verdades y la realidad, dando origen a lo que se ha denominado la posmodernidad (Harvey, 1998; Lyotard, 2000). La posmodernidad supone una ruptura con las metateorías, imponiendo la importancia de los relatos particulares de las comunidades (Harvey, 1998), y en este contexto, el Contrato Psicológico como recurso conceptual en el marco de la posmodernidad, supone una particularización en el análisis de las relaciones de trabajo. Es poco probable, por consiguiente, concebir una teoría universal del Contrato Psicológico, ya que este se configura en espacios particulares, en matrices culturales específicas, correspondientes a los contextos organizacionales en los que estas relaciones se instituyen. De esta manera, comprender la dinámica del Contrato Psicológico implica analizar las particularidades de las experiencias que viven los actores laborales en sus entornos de trabajo y los lenguajes propios de las culturas que se establecen en los contextos organizacionales.

## REFERENCIAS

- Agarwal, P. (2014). *The Psychological Contract: A Review Model*. Obtenido de Indian Institute of Management: <http://www.iimahd.ernet.in/assets/snippets/workingpaperpdf/12762980542104-12-03.pdf>
- Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4-31.
- Alcover, C. M. (2002). *El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Aljibe.
- Alonso, L. E., & Fernández, C. J. (2006). El imaginario managerial: el discurso de la fluidez en la sociedad económica. *Política y Sociedad*, 43(2), 127-151.
- Anand, S., Vidyarthi, P., Liden, R., & Rousseau, D. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53(5), 970-988.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Andrade, V. (2014). Identidad profesional y el mundo del trabajo contemporáneo. Reflexiones desde un resumen de caso. *Athenea Digital*, 14(2), 117-145.
- Arendt, H. (1993). *La condición humana*. Barcelona: Paidós.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood: Dorsey.
- Arnold, J. (1996). The Psychological Contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 511-520.

- Arthur, M., & Rousseau, D. (1996). *The Boundaryless Career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bardin, L. (2002). *El análisis de contenido* (3a ed.). Madrid: Akal.
- Barley, S., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
- Barnard, C. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard.
- Bauman, Z. (2003). Individualmente, pero juntos. En U. Beck, & E. Beck-Gernsheim, *La individualización. El individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas* (págs. 19-26). Barcelona: Paidós.
- Bauman, Z. (2007). *Amor líquido: Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z., & May, T. (2007). *Pensando sociológicamente* (2a ed.). Buenos Aires: Nueva Visión.
- Bazilli, C. R., Duarte, J. C., Simões, K. V., Feitosa, L., & Rala, L. A. (1998). *Interaccionismo simbólico e teoría dos papéis. Uma aproximação para a psicologia social*. São Paulo: EDUC.
- Beck, U. (1997). La reinención de la política: Hacia una nueva teoría de la modernidad reflexiva. En U. Beck, A. Giddens, & S. Lash, *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno* (págs. 13-73). Madrid: Alianza Editorial.
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.

- Beck, U., & Beck-Gernsheim, E. (2003). *La individualización. El individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas*. Barcelona: Paidós.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1995). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Blau, P. (2006). *Exchange and Power in social life*. New Brunswick: Transaction.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Cambridge University. (2007). *Cambridge Dictionary*. New York: Cambridge University Press.
- Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social: Una crónica del salariado*. Buenos Aires: Paidós.
- Castells, M. (1999). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 1. La sociedad red*. México, D.F.: Siglo XXI.
- Castells, M. (2004). *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 2. El poder de la identidad* (5a ed.). México, D.F.: Siglo XXI.
- Chambel, M. J., & Fontinha, R. (2009). Contingencies of Contingent Employment: Psychological Contract, Job Insecurity and Employability of Contracted Workers. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(3), 207-217.
- Chiuzy, R. M. (2012). Quando os contratos psicológicos de trabalho acontecem: o lugar do cotidiano. En S. Malvezzi, J. J. Orejuela, R. M. Chiuzy, J. J. Vesga, & W. A. Riascos, *Gramáticas actuales de la relación hombre-trabajo: propuestas de lectura* (págs. 59-73). Cali: Editorial Bonaventuriana.
- Chiuzy, R. M. (2014). *As dinâmicas de formação e continuidade dos contratos psicológicos de trabalho* (Tesis doctoral). Obtenido de Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-27112014-104051/pt-br.php>

- Conway, N., & Briner, R. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford.
- Conway, N., & Briner, R. (2009). Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What are the Main Challenges? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, 71-130.
- Córdova, E. (1997). Naturaleza y elementos del contrato de trabajo. En N. De Buen, & E. Morgado, *Instituciones de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social* (págs. 297-314). México, D.F.: Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM.
- Coyle-Shapiro, J., & Parzefall, M. (2010). *Psychological contracts*. Obtenido de LSE Research Online: <http://eprints.lse.ac.uk/26866/>
- Craik, K. (1967). *The nature of explanation*. New York: Cambridge University Press.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- Dabos, G. E., & Rivero, G. A. (2012). Contratos idiosincrásicos en la atracción y retención del talento: tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina. *Estudios Gerenciales*, 28, 3-12.
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración: enfoque crítico* (2a ed.). Bogotá D.C.: McGraw-Hill.
- De la Garza, E. (1997). Trabajo y mundos de vida. En E. León, & H. Zemelman, *Subjetividad: umbrales del pensamiento social* (págs. 75-91). Barcelona: Anthropos.
- De la Garza, E. (2000). La flexibilidad del trabajo en América Latina. En E. De la Garza (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (págs. 148-178). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

- De la Garza, E. (2009). Hacia un concepto ampliado de Trabajo. En J. C. Neffa, E. De la Garza, & L. Muñiz, *Trabajo, Empleo, Calificaciones profesionales, Relaciones de Trabajo e Identidades Laborales* (págs. 111-140). Buenos Aires: CLACSO.
- DELOITTE. (2015a). *Global Human Capital Trends 2015 Interactive Dashboard*. Obtenido de Deloitte Touche Tohmatsu Limited: <http://public.deloitte.com/media/human-capital/main-dashboard.html>
- DELOITTE. (2015b). *Tendencias Globales en Capital Humano 2015*. Obtenido de Deloitte Touche Tohmatsu Limited: <http://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
- Díaz, Á. (1996). Flexibilidad productiva en las economías de la región y nuevos modelos de empresa. *Boletín técnico interamericano de formación profesional*. OIT/Cinterfor(137), 31-60. Obtenido de Boletín técnico interamericano de formación profesional: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/137/pdf/bol137b.pdf>
- Díaz, L. (1998). *Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método*. Obtenido de <http://ldiazvi.webs.ull.es/2009-2010/pstro.pdf>
- Dumont, R., & Wilson, W. (1967). Aspects of concept formation, explication, and theory construction in sociology . *American Sociological Review*, 985-995.
- Dworkin, R. (1986). *Law's Empire*. London: Harvard University Press.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Fantinato, L., & Casado, T. (2012). Contratos psicológicos: uma revisão da literatura. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 47(4), 571-580.

- Gentner, D. (2002). Mental models, Psychology of. En N. Smelser, & P. Baltes (Edits.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (págs. 9683-9687). Amsterdam: Elsevier.
- George, E. (2003). External Solutions and Internal Problems: The Effects of Employment Externalization on Internal Workers' Attitudes. *Organization Science*, 14(4), 386–402.
- Gergen, K. (1996). *Realidades y Relaciones: aproximaciones a la construcción social*. Buenos Aires: Paidós.
- Gergen, K. J., & Gergen, M. M. (1988). Narrative and the Self as Relationship. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 21, págs. 17-56). San Diego: Academic Press.
- Goffman, E. (2009). *La presentación de la persona en la vida cotidiana* (2a ed.). Buenos Aires: Amorrortu.
- González-Rey, F. L. (2010). Las categorías de sentido, sentido personal y sentido subjetivo en una perspectiva histórico-cultural: un camino hacia una nueva definición de subjetividad. *Universitas Psychologica*, 9(1), 241-253.
- Gouldner, A. (1960). The Norm of Reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 5(2), 161-178.
- Gracia, F. J., Martín, P., Rodríguez, I., & Peiró, J. M. (2001). Cambios en los componentes del significado del trabajo durante los primeros años de empleo: Un análisis longitudinal. *Anales de Psicología*, 17(2), 201-217.
- Grama, B. G. (2015). The Psychologil Contract. *Management Intercultural*, 17(1), 161-166.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

- Grimshaw, D., Marchington, M., Rubbery, J., & Willmott, H. (2005). Fragmenting work across organizational boundaries. En M. Marchington, D. Grimshaw, J. Rubbery, & H. Willmott (Edits.), *Fragmenting work: Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies* (págs. 1-38). New York: Oxford University.
- Guest, D. (1998). Is the Psychological Contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An analysis based on the Psychological Contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.
- Habermas, J. (2002). *Verdad y justificación*. Madrid: Trotta.
- Habermas, J. (2010). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Trotta.
- Harvey, D. (1998). *La condición de la posmodernidad: Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory*. New York: Oxford.
- Hegel, G. W. (2006). *Fenomenología del Espíritu*. Valencia: Pre-Textos.
- Heidegger, M. (2009). *Ser y Tiempo* (2a ed.). Madrid: Trotta.
- Herriot, P. (2001). *The Employment Relationship: A Psychological Perspective*. Philadelphia: Routledge.
- Hobsbawm, E. (1998). *Historia del siglo XX*. Buenos Aires: Grijalbo Mondadori.
- Homans, G. (1974). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. (Rev. ed.). New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Jahoda, M. (1987). *Empleo y desempleo: Un análisis socio-psicológico*. Madrid: Morata.
- Jauregizar, J. (1998). El País Vasco. Un modelo de referencia de Europa. En J. R. Morales, & J. H. Perdomo (Ed.), *Ciencia, Innovación y Desarrollo Regional. Memorias* (págs. 167-196). Bucaramanga: COLCIENCIAS.

- Johnson-Laird, P. (1980). Mental Models in Cognitive Science. *Cognitive Science*, 4, 71-115.
- Johnson-Laird, P. (1994). Mental models and probabilistic thinking. *Cognition*, 50, 189-209.
- Johnson-Laird, P. (2001). Reasoning with Mental Models. En N. Smelser, & P. Baltes (Edits.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (págs. 12821-12824). Elsevier.
- Johnson-Laird, P. (2005). Mental Models and Thought. En K. Holyoak, & R. Morrison (Edits.), *The Cambridge Handbook of Thinking and Reasoning* (págs. 185-208). New York: Cambridge University Press.
- Jones, N., Ross, H., Lynam, T., Perez, P., & Leitch, A. (2011). *Mental models: an interdisciplinary synthesis of theory and methods*. Obtenido de Ecology and Society: <http://www.ecologyandsociety.org/vol16/iss1/art46/>
- Jung, C. G. (2002). *Recuerdos, sueños, pensamientos*. Buenos Aires: Grupo Editorial Planeta.
- Kalleberg, A. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales* (4a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Kermally, S. (2004). *Gurus on People Management*. London: Thorogood .
- Khanafiah, D., & Situngkir, H. (2004). *Social Balance Theory*. Obtenido de <http://cogprints.org/3641/>
- Koppes, L., & Pickren, W. (2007). Industrial and Organizational Psychology: An Evolving Science and Practice. En L. Koppes (Ed.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* (págs. 3-35). New York: Psychology Press.

- Kotter, J. P. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Krakov, H. (1999). Clínica psicoanalítica vincular. *Psicoanálisis*, 21(3), 543-555.
- Kuhn, T. (2002). *El camino desde la estructura*. Barcelona: Paidós.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Law, K., Wong, C.-S., & Mobley, W. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23(4), 741-755.
- Levine, J., & Moreland, R. (1990). Progress in Small Group Research. *Annual Review of Psychology*(41), 585-634.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge: Harvard.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. En N. Denzin, & Y. Lincoln (Edits.), *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed., págs. 163-188). Thousand Oaks: Sage.
- Linde, B., & Schalk, R. (2008). Influence of pre-merger employment relations and individual characteristics on the psychological contract. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 305-320.
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *XXI: Revista de Educación*, 4, 167-179.
- Louffat, E. (2005). Administrando nuestras propias competencias en un contexto de carreras sin fronteras ni límites. *Revista EAN*, 85-97.
- Lyotard, J.-F. (2000). *La condición postmoderna* (7a ed.). Madrid: Cátedra.

- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Malvezzi, S. (1999). Empregabilidade e Carreira. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2(1), 64-68.
- Malvezzi, S. (2004). Prefacio. En J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. Bittencourt, *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (págs. 13-17). Porto Alegre: Artmed.
- Malvezzi, S. (2011). A Gestão dos Contratos Psicológicos. *Revista do Instituto de Marketing Industrial*(53), 66-73.
- Malvezzi, S. (2013). A gestão de pessoas no contexto da estrutura de redes: desafios para a sociedade, empresas e indivíduos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 3, 6-17.
- Malvezzi, S. (2014). La psicología: ciencia madura que sigue en construcción. Prólogo. En J. J. Orejuela (Ed.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación* (págs. 13-18). Cali: Editorial Bonaventuriana.
- March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations* (2nd ed.). Cambridge: Blackwell.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá, D.C.: McGraw-Hill.
- McLean, J., Kidder, D., & Gallagher, D. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.
- Mead, G. (1934). *Mind, Self, and Society*. Chicago: University of Chicago.
- Menninger, K. (1958). *Theory of psychoanalytic technique*. New York: Basic Books.
- Morales, B., & Castro, D. (2015). La flexibilidad del mercado de trabajo: causas, conceptualización y expresión. *Equilibrio Económico, Revista de Economía, Política y Sociedad*, 11(39), 7-40.

- Morales, J. F. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *Revista española de investigaciones sociológicas*(4), 129-146.
- Morrison, E., & Robinson, S. (2004). The Employment Relationship from Two Sides: Incongruence in Employees' and Employers' Perceptions y Obligations. En J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Edits.), *The Employment Relationship. Examining Psychological and Contextual Perspectives* (págs. 161-180). New York: Oxford.
- Munduate, L. (1997). *Psicología social de la organización: las personas organizando*. Madrid: Pirámide.
- Myers, D. (1991). *Psicología Social* (2a ed.). Madrid: Panamericana.
- Norman, D. (2014). Some Observations on Mental Models. En D. Gentner, & A. Stevens (Edits.), *Mental Models* (págs. 7-14). New York: Psychology Press.
- OCÉANO. (2001). *Compact English Dictionary*. Barcelona: Océano.
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: El empleo en plena mutación. Resumen Ejecutivo*. Ginebra: International Labour Office.
- Osgood, C., Suci, G., & Tannenbaum, P. (1957). *The Measurement of Meaning*. Illinois: University of Illinois Press.
- Pagès, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V., & Descentre, D. (1993). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Parker, R., & Haridakis, P. (2008). Development of an Organizational Identification Scale: Integrating cognitive and communicative conceptualizations. *Journal of Communication Studies*, 1(3/4), 105-126.
- Petit, F. (1984). *Psicosociología de las Organizaciones*. Barcelona: Herder.

- Pichon-Rivière, E. (1985). *Teoría del vínculo* (5a ed.). Buenos Aires: Nueva visión.
- Portwood, J. D., & Edwin, M. L. (1976). Evaluating the Psychological Contract: Its Implications for Employee Job Satisfaction and Work Behavior. *Academy of Management Proceedings*, 109-113.
- Pujal, M. (2004). La identidad (el self). En T. Ibañez, M. Botella, M. Domènech, J. Feliu, L. M. Martínez, C. Pallí, . . . F. J. Tirado, *Introducción a la psicología social* (págs. 93-138). Barcelona: UOC.
- Pujol, A. (2011). La tensión entre lo prescrito y real y su impacto en la calidad del trabajo subjetivamente percibida: Un análisis clínico. En J. C. Zanelli, N. Silva, & S. da Rosa, *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho* (págs. 219-233). São Paulo: Casapsi.
- Real Academia Española. (2006). *Diccionario Esencial de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rentería, E. (2001). El modelo educativo tradicional y los perfiles de competencias según las modalidades y tendencias de trabajo actuales. En A. I. postgrado, *Vinculación universidad-estado a través del postgrado: pautas y lineamientos* (págs. 51-61). Barcelona: Asociación Iberoamericana de postgrado.
- Rentería, E. (2004). De las intervenciones grupales a las intervenciones Sociales. Un ensayo sobre el uso del conocimiento científico en el caso de las intervenciones profesionales. *Revista de Estudios Sociales*(18), 37-49.
- Rentería, E. (2008). Nuevas realidades Organizacionales y del Mundo del Trabajo: Implicaciones para la Construcción de la Identidad o del Sujeto. *Informes Psicológicos*(10), 65-80.

- Rentería, E. (2009). De recursos humanos a la Psicología Organizacional y del Trabajo. Reflexiones a la luz de las realidades actuales del mundo del trabajo. En M. C. Aguilar, & E. Rentería (Edits.), *Psicología del trabajo y las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación* (págs. 25-52). Bogotá D.C.: Universidad Santo Tomás.
- Rentería, E., & Carvajal, B. (2006). Abordaje psicosocial de la diversidad y papel de formas organizativas en contextos organizacionales instituidos. *Psicología desde el Caribe*(17), 149-175.
- Rentería, E., & Malvezzi, S. (2008). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologica*, 7(2), 319-334.
- Reuchlin, M. (1988). *Historia de la Psicología*. México, D.F.: Paidós.
- Rodríguez, C. (2002). Objetal, intersubjetivo, vincular. El psicoanálisis anticartesiano. *Intersubjetivo*, 4(2), 273-286.
- Roehling, M. (1996). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 3(2), 204-217.
- Rothery, B., & Robertson, I. (1996). *Outsourcing*. México, D.F.: Limusa.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.

- Rousseau, D. (2001). The Idiosyncratic Deal: Flexibility versus Fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.
- Rousseau, D. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D., Ho, V., & Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic terms in Employment Relationships. *Academy of Management Review*, 977-994.
- Rousseau, J.-J. (2007). *Contrato Social* (12a ed.). Madrid: Espasa Calpe.
- Rubery, J., Earnshaw, J., & Marchington, M. (2005). Blurring the boundaries to the employment relationship: from single to multi-employer relationships. En M. Marchington, D. Grimshaw, J. Rubery, & H. Willmott (Edits.), *Fragmenting Work* (págs. 63-87). New York: Oxford.
- Salas, E., Priest, H., Stagl, D., & Burke, S. (2007). Work Teams in Organizations: A Historical Reflection and Lessons Learned. En L. Koppes (Ed.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* (págs. 407-438). New York: Psychology Press.
- Sánchez, J. F. (2008). Los vínculos sociales como formas de regulación. Reflexiones sobre el poder de los vínculos en la sociedad colombiana. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 17(34), 204-234.
- Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. Cambridge: Fondo Educativo Interamericano.
- Schein, E. (1990). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. (2a ed., Vol. 1). Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Schein, E. (1994). *Organizational Psychology* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

- Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- Searle, J. R. (1997). *La construcción de la realidad social*. Barcelona: Paidós.
- Sennett, R. (2004). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo* (7a ed.). Barcelona: Anagrama.
- Silla, I., Gracia, F.-J., & Peiró, J.-M. (2005). Diferencias en el contenido del contrato psicológico en función del tipo de contrato y de la gestión empresarial pública o privada. *Revista de Psicología Social*, 20(1), 61--72.
- Simental, V. A. (2009). Contratos. Consideraciones en torno a su definición. *Revista de Derecho Privado*, (21-22), 99-123.
- Spink, P. (1996). A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 8(1), 174-192.
- Spooner, K., & Haidar, A. (2006). Defining the Employment Relationship. *International Journal of Employment Studies*, 14(2), 63-82.
- Suddaby, R. (2010). Editor's comments: construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review*, 35(3), 346-357.
- Tajfel, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona: Herder.
- Taylor, F. (2003). *Principios de la administración científica*. Bogotá, D.C.: Edigrama.
- Taylor, M. S., & Tekleab, A. G. (2004). Taking Stock of Psychological Contract Research: Assessing Progress, Addressing Troublesome Issues, and Setting Research Priorities. En J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Edits.), *The Employment Relationship. Examining Psychological and Contextual Perspectives* (págs. 253-283). New York: Oxford.

- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley.
- Thiry-Cherques, H. R. (2012). *Conceitos e Definições*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, J. A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Thompson, J., & Hart, D. (2006). Psychological Contracts: A Nano-Level Perspective on Social Contract Theory. *Journal of Business Ethics*, 68(3), 229-241.
- Topa, G. (2005). El contrato psicológico: un nuevo marco para comprender las relaciones dentro de las organizaciones. En F. J. Palací, *Psicología de la organización* (págs. 101-119). Madrid: Pearson.
- Topa, G., & Palací, F. J. (2005). La confianza y la justicia en las organizaciones. En F. J. Palací, *Psicología de la Organización* (págs. 121-149). Madrid: Pearson.
- Vasconcellos, G., & Garcia, H. (2010). Cooperação e Alianças: Perspectivas Teóricas e suas Articulações no Contexto do Pensamento Estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 722-737.
- Vesga, J. J. (2007). Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo. *Perspectivas en Psicología*(10), 79-99.
- Vesga, J. J. (2009). El contrato psicológico y las nuevas realidades del trabajo. En M. C. Aguilar, & E. Rentería (Edits.), *Psicología del trabajo y de las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación* (págs. 99-110). Bogotá, D.C.: Universidad Santo Tomás.
- Vesga, J. J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 171-182.

- Vesga, J. J. (2012). El contrato psicológico y la pragmática. En S. Malvezzi, J. J. Orejuela, R. M. Chiuzi, J. J. Vesga, & W. A. Riascos, *Gramáticas actuales de la relación hombre-trabajo: propuestas de lectura* (págs. 75-87). Cali: Editorial Bonaventuriana.
- Vinchur, A., & Koppes, L. (2007). Early Contributors to the Science and Practice of Industrial Psychology. En L. Koppes (Ed.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* (págs. 37-58). New York: Psychology Press.
- Vosgerau, G. (2006). The Perceptual Nature of Mental Models. En C. Held, M. Knauff, & G. Vosgerau (Eds.), *Mental Models & the Mind. Current developments in Cognitive Psychology, Neuroscience and Philosophy of Mind* (págs. 255-275). Amsterdam: Elsevier.
- Wangithi, W. E., & Muceke, N. J. (2012). Effect of Human Resource Management Practices on Psychological Contract in Organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 117-122.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wolff, C., & Shimmin, S. (1976). The Psychology of work in Europe: A review of a profession. *Personnel Psychology*, 29, 175-195.
- Zand, D. (1974). Collateral Organization: A New Change Strategy. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 10(1), 63-89.