

# Contratos Psicológicos: Su Importancia en Tiempos de Crisis

Yolanda Reyes Contreras, Inocencia María Martínez León  
Universidad Politécnica de Cartagena  
Facultad de Ciencias de la Empresa – Dpto. Economía de la Empresa  
Teléfono: 630024077  
Email: yolireyescontreras@hotmail.com

**Resumen.** *La actual crisis económica refuerza la importancia de los recursos humanos en las organizaciones y la necesidad de retener personal con talento. Sin embargo, la realidad empresarial obliga a las firmas a ofrecer contratos de trabajo menos estables, y las reestructuraciones de personal exigen altos rendimientos a los que permanecen. Para armonizar estas circunstancias, es necesario establecer acuerdos más sólidos entre empleados y empresas, más allá de los acuerdos contractuales, es decir, contratos psicológicos; y eso implica conocer y gestionar adecuadamente cada una de las fases de desarrollo de dichos contratos, que son tres: creación, mantenimiento y ruptura. Asimismo, se propone un estudio empírico para analizar los efectos que los EREs tienen en la gestión de los contratos psicológicos, así como en los resultados organizativos, en el sector financiero español.*

## 1. Introducción

El entorno actual, competitivo y cambiante, incrementa la importancia de los recursos humanos para el desarrollo de la actividad empresarial y la optimización de la gestión de los activos intangibles (conocimiento, cultura y reputación empresarial, etc), debido a su gran capacidad de adaptación e innovación. De ahí, el interés y necesidad por gestionarlos, para garantizar la supervivencia de la firma y alcanzar las ansiadas ventajas competitivas. Sin embargo, la evolución empresarial y económica ha generado un cambio radical en la relación que se establece entre empresa y trabajador/a. Esto se intensifica con la actual situación económico-financiera y la reforma laboral, al restar importancia a que las organizaciones implanten relaciones laborales estables y, por tanto, mermar las carreras profesionales de sus asalariados; ofertando a priori empleos a corto plazo, en los que se exige a sus ocupantes altos rendimientos. Esta exigencia implica para los empleados/as jornadas de trabajo largas, asunción de responsabilidad, mayores competencias, tolerancia al cambio [12], continuo aprendizaje y gestión de los activos intangibles organizativos. A cambio, los empleadores proporcionan inestabilidad laboral, sueldos ligados a mayores competencias y desempeños, recompensas vinculadas a altos rendimientos, y un empleo [12], no una carrera profesional.

Las organizaciones se ven obligadas a optimizar el rendimiento de su personal, a pesar de las actuales formas de gestión, estableciendo acuerdos más sólidos con sus empleados/as que los meramente contractuales, en los que se especifican las contribuciones que cada una de las partes hará a la otra y recibirá de ella. Esto es, constituyen un **Contrato Psicológico** adecuado a las necesidades de sus partícipes, y que debe gestionarse convenientemente, lo que ayuda a estructurar, motivar y retener mano de obra con talento, facilitando a la empresa a ser más eficiente y eficaz en su actividad, al tiempo que mejora la capacidad de las organizaciones

para desarrollar e implementar las habilidades y talento de sus empleados/as más eficazmente que su competencia directa, lo que puede facilitar la consecución de excelentes niveles de competitividad [1]. Es por ello, que es necesario definir el concepto de Contrato Psicológico y analizar sus principales características, así como señalar sus fases de desarrollo.

## 2. Definición y Características del Contrato Psicológico

Actualmente el contrato psicológico se considera un factor determinante de la conducta de las partes en la relación laboral (empleado/a y empleador/a) y constituye el fundamento de las mismas [8]. Recoge las percepciones de la organización y del individuo sobre las obligaciones implícitas que surgen en la relación laboral [2], de él se derivan un conjunto de promesas que intercambian explícita o implícitamente las partes. También incluye las creencias acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio acordado entre ellos [9] sobre las aportaciones, contribuciones y contraprestaciones/ compensaciones que deben de existir en dicha relación; que surgen de las promesas previamente establecidas. Y en base a todas ellas, se establecen “un conjunto idiosincrático de expectativas recíprocas sostenidas por los empleados concernientes a sus obligaciones (que se harán para sus empleadores) y sus derechos (que es lo que esperan ellos recibir como retorno)” [7], que configuran el contrato psicológico del trabajador/a.

El contenido del contrato psicológico es muy importante y complejo de conocer y definir, dada la alta subjetividad que encierra [13] y su naturaleza altamente personal [9], ya que incluye percepciones, creencias, expectativas y promesas que las partes crean a través del proceso de interacción social [13]. A partir de las cuales se derivan un intercambio de beneficios y recompensas, recíprocos y equilibrados [8][9].

Además el contrato psicológico es dinámico [9], pues cambia conforme avanza el tiempo, a medida que lo hacen la organización y el individuo y, en consecuencia, la relación laboral establecida. Esto exige su continua y progresiva adaptación y renegociación [5], diferenciándose así de los contratos formales. De ahí, que para su adecuado desarrollo sea necesario diferenciar sus distintas fases.

### 3. Fases de Desarrollo del Contrato Psicológico

Para crear y desarrollar positivamente contratos psicológicos, las organizaciones han de adoptar prácticas que ayuden a conocer los factores y valores que conforman las expectativas y las obligaciones en cada una de sus etapas [3], exigiendo optimizar la negociación del contrato psicológico, la cual variará según la fase en la que éste se encuentre: Creación, Desarrollo o Mantenimiento, y Ruptura del contrato psicológico. Su estudio pormenorizado se expone a continuación.

#### 3.1. Creación del Contrato Psicológico

Dividida en tres etapas, los contratos psicológicos se inician durante el proceso de reclutamiento y selección, cuando las partes comienzan el proceso social a través del que se establece la relación entre el trabajador/a y la organización, entablando percepciones, promesas, creencias y expectativas mutuas. Posteriormente, en la etapa de contratación las partes acuerdan los aspectos formales de la relación laboral (horas de trabajo, salario, tipo de contrato). Los empleados/as que se incorporan a la organización poseen un conocimiento limitado e incompleto de la relación de intercambio en la que voluntariamente se han involucrado, por ello en esta etapa se “rellenan los espacios en blanco” [11] de la relación contractual, iniciándose así la creación del mismo y la formalización de su contenido. Una vez contratado el trabajador/a, se inicia la etapa de formación y socialización del empleado/a, instruyéndole e inculcándole la política y cultura empresarial (adoctrinamiento). Aquí, destacamos dos aspectos, en primer lugar, las experiencias previas y sus nociones preconcebidas sobre la empresa, que se revisan durante este periodo y posteriormente [14]. Y en segundo lugar, las fuentes de información empresarial de las que dispone, a) las interpersonales: supervisores, compañeros e instructores; y b) las no interpersonales: experiencias con nuevas conductas y la observación [15]. Todo ello ayuda a los trabajadores/as a rellenar el contrato psicológico, fijando su contenido inicial, el cual se modificará en función de la evolución de la relación.

#### 3.2. Mantenimiento del Contrato Psicológico

Los contratos psicológicos evolucionan durante la relación entre empleado/a y empresa, y alcanzan solidez a medida que se consolida la relación laboral. La experiencia de ambas partes permite, por un lado, que las interacciones continuadas incrementen la complejidad del contrato psicológico; y por otro, que las posibles discrepancias que surgen como consecuencia de nuevos

acontecimientos sean asimiladas con facilidad. Cada vez que alguna de las partes cambia alguna de las creencias, expectativas y obligaciones establecidas, se alteran las condiciones pactadas, activándose un proceso de retroalimentación mutua, que implica una renegociación continua [15] y el cumplimiento de las nuevas obligaciones exigidas para alcanzar las promesas establecidas.

Los contratos psicológicos pueden verse alterados por causas externas e internas [10]. Los *cambios internos* se derivan de sus partícipes: trabajadores y agente organizacional, por la evolución personal y profesional de los primeros (situación laboral, formativa, retributiva y de promoción), o por las modificaciones de la situación económica, productiva, organizativa y estratégica de la empresa, que pueden afectar al contenido y desarrollo del contrato psicológico. Los *cambios externos*, más progresivos, no son controlables y no afectan tanto al contrato inicial, ya que se derivan de modificaciones en tecnología, el entorno, o gustos y necesidades de los clientes. Ambos cambios pueden originar una modificación del contenido del contrato psicológico que propicie uno nuevo, o bien la ruptura del existente.

#### 3.3. Ruptura del Contrato Psicológico.

Si una de las partes percibe que la otra no cumple sus obligaciones, el acuerdo se deteriora, iniciándose la última fase de *ruptura del contrato psicológico* [9]. Aunque mientras que una de las partes no es consciente de que el contrato psicológico ha sido quebrantado no se inicia esta fase.

En [8] se identifican dos posibles causas de ruptura del contrato psicológico: renuncia e incongruencia. En la *renuncia*, los agentes del contrato psicológico reconocen la existencia de una obligación entre ambas partes, pero rechazan cumplirla. Mientras que la *incongruencia* aparece cuando el empleado/a y el agente organizacional tienen diferentes comprensiones de la existencia o naturaleza de una determinada obligación. Ambas pueden crear discrepancia entre la comprensión del contrato establecido y la percepción de lo que ha sucedido realmente, facilitando la ruptura del contrato psicológico. Tanto del trabajador/a como de la organización, la *ruptura* puede ser percibida y provocada, independiente o conjuntamente, por ambas partes.

Las consecuencias de la ruptura del contrato psicológico son: sentimiento de enfado y disgusto asociados a ella, y las consecuencias en el plano actitudinal y comportamental, destacando la insatisfacción con la relación laboral [6][15], falta de compromiso organizacional [4][6] y ausencia de conducta de ciudadanía organizacional [4][15], afectando a todos los implicados/as. Los efectos posibles de la ruptura son tres: comunicación de la situación, el silencio en espera de circunstancias más favorables para su reanudación, o la ruptura de la relación laboral; con las consiguientes implicaciones profesionales y personales. Además, el trabajador/a puede desarrollar una actitud destructiva con peligrosos resultados y efectos en el empleador/a; y la

organización puede ejercer mobbing sobre sus empleados/as (a pesar de su ilegalidad).

#### 4. Conclusiones y Futuras Líneas de Investigación

Los contratos psicológicos son indispensables a la hora de gestionar recursos humanos, ya que determinan la relación laboral. Si las partes consiguen crear y gestionar un contrato psicológico fuerte y sin fisuras, obtendrán importantes beneficios. Así, el trabajador incrementará su productividad, eficiencia organizacional, confianza y satisfacción laboral; contribuyendo decisivamente a un mayor éxito organizativo y rendimiento empresarial.

En España, la actual crisis económica y la reforma laboral han facilitado el despido y el inicio de Expedientes de Regulación de Empleo (ERE) que tienen un importante efecto en los contratos psicológicos de los empleados/as que permanecen en la empresa; sin olvidar los efectos que generan durante su inicio, negociación y finalización. En esta última situación, pueden llevar a un periodo de silencio, cuando el trabajador/a percibe que la empresa incumple alguna de sus obligaciones, pues asume el ERE como una nueva forma de gestionar los RRHH; o bien puede producirse mayoritariamente una ruptura del contrato psicológico, donde el empleado/a queda a la espera de las noticias de la empresa, sin interrumpir su relación laboral, debido a la dificultad de encontrar un nuevo trabajo y la posibilidad de percibir alguna indemnización, pudiendo mientras tanto generar efectos muy perniciosos tanto para la organización y su gestión, como para el propio personal organizativo.

Ante esta situación y la falta de estudios cuantitativos que permitan identificar el porcentaje de empleados/as que ven afectados sus contratos psicológicos por estas u otras opciones (silencio o ruptura), así como los elementos que les llevan a posicionar su contrato de una forma u otra; junto con el desconocimiento de los efectos que dichos EREs tienen en los resultados organizativos (tanto financieros como organizativos -satisfacción, lealtad, calidad de producto/servicio, reputación, etc); esta investigación se orienta a analizar los efectos que un ERE tiene sobre los contratos psicológicos del personal organizativo, identificar los factores más significativos, así como señalar sus principales efectos en los resultados de la empresa.

Para ello, se va a realizar un estudio empírico en un sector claramente en reestructuración, como es el bancario, que está desarrollando varios EREs, y de cuya adecuada gestión depende la competitividad de la entidad financiera y del sector; mediante un cuestionario estructurado y con una escala Likert de 7 puntos.

#### Referencias

[1] Ambastha, A.; Momaya, K. (2004): «Competitiveness or firms: review of theory, frameworks and models». *Singapore Management Review*, 26, 1. 45-61.

[2] Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Ed. Tavistock Publication, Londres.

[3] Correia, R.; Mainardes, E. (2010): «O Desenvolvimento do Contrato Psicológico Orientado para Performances de Elevado Rendimento». *PSICO*, Porto Alegre, PUCRS. Vol 41. Núm.2. Pág. 266-277.

[4] Coyle-Shapiro, J. y Kessler, I. (2000). «Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey». *Journal of Management Studies*, 37 (7), 903-930.

[5] Dias, J. H.; Paraíso, I. (2011): « O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública Portuguesa: Efeitos da sua Prática no Contrato Psicológico dos Colaboradores». *Interações*. Núm 20. Pág 101-132.

[6] Johnson, J.L. y O'Leary-Kelly, A.M. (2003). «The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: not all Social Exchange Violations are Created Equal». *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.

[7] McLean Parks, J.; Kidder, D. L. y Gallagher, D. G. (1998). «Fitting Square Pegs into Round Holes: Mapping the Domain of Contingent Work Arrangements onto Psychological Contract». *Journal of Organizational Behavior*, 19 (S1), 697-730.

[8] Morrison, E. y Robinson, S. (1997). «When the Employers Feel Betrayed: A Model of How the Psychological Contract Violation Develops». *Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256.

[9] Rousseau, D.M. (1989). «Psychological Contract in Organizations». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-138.

[10] Rousseau, D. M. (1996). «Changing the Deal While Keeping the People». *Academy of Management Executive*, 10 (1), 50-59.

[11] Rousseau, D. M.; Greller, M. M. (1994). «Human Resource Practices Administrative Contract Makers». *Human Resource Management*, 33 (3), 385-401.

[12] Silla, I.; Gracia, F.J. y 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.

[13] Tena G. (2002). «El Contrato Psicológico: Relación Laboral Empresa-Trabajador». *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15, 85-107.

[14] Thomas, H. y Anderson, N. (1998). «Changes in Newcomers' Psychological Contracts During Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering the British Army». *Journal of Organizational Behaviour*, 19 (S1), 745-767.

[15] Topa Cantisano, G. y Palací, F. (2004). «La Ruptura del Contrato Psicológico y las Respuestas del Trabajador. ¿Relaciones Mediadas por la Confianza Organizacional?». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (1), 31-45.