



## EL CONTRATO PSICOLÓGICO EN LAS ORGANIZACIONES, UN FENÓMENO REAL

Luis Hernán Saldarriaga Restrepo

[lsaldarriagarestrepo@gmail.com](mailto:lsaldarriagarestrepo@gmail.com)

Doctorando Psicología  
Pontificia Universidad Católica Argentina

En este tiempo, solicitó don Quijote a un labrador vecino suyo, hombre de bien -si es que este título se puede dar al que es pobre-, pero de muy poca sal en la mollera. En resolución, tanto le dijo, tanto le persuadió y *prometió*, que el pobre villano se determinó de salirse con él y servirle de escudero. Decíale, entre otras cosas, don Quijote que se dispusiese a ir con él de buena gana, *porque tal vez* le podía suceder aventura que ganase, en quítame allá esas pajas, alguna ínsula, y le dejase a él por gobernador della. *Con estas promesas y otras tales, Sancho Panza, que así se llamaba el labrador, dejó su mujer y hijos y asentó por escudero de su vecino.*

El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha. Miguel de Cervantes

Tal vez, y espero que no sea una, sino muchas veces, te ha ocurrido en tu trabajo que te sientas a pensar: ¿por qué estás allí? Por tu cabeza pasan un conjunto de respuestas, desordenadas, incoherentes, racionales unas, irracionales las otras, incluso contradictorias las más. Intentas abstraerte de la condición económica que te proporciona tu trabajo, te permite vestir mejor que muchos de tus compañeros de estudio, comes mejor que ellos, viajas en taxi, vas a cine, paseas, sin depender de nadie, y sin pedir un peso a nadie. Gracias a tu trabajo.

Pero en ocasiones, y no creo que son pocas, piensas en enviar todo a la porra, allá dónde pensar en ir a buscarlo sea casi que imposible, por si de pronto te arrepientes. ¿Por qué no lo haces? Quiero invitarte a que recuerdes esas cosas que pensabas días antes de empezar tu actual trabajo, en las cosas que ibas

hacer, el comportamiento que ibas a tener, lo alto que ibas a ascender en la organización, los aportes tan significativos que ibas a hacer en tu trabajo. ¿Qué pasó con ellas? ¿Dónde las dejaste? ¿En qué lugar las guardaste? Estoy seguro que están allí, dentro de ti, en tu interior, con una cara diferente, con una nueva ropa, con nueva imagen: es tu contrato psicológico.

El contrato psicológico emerge como un concepto complementario a los contratos laborales, cualquiera sea su forma o duración, y tiene que ver con el conjunto de expectativas, creencias, percepciones, promesas u obligaciones que se adquieren al inicio, y se mantienen durante el tiempo que dura la relación laboral, o el contrato entre el individuo contratado y la organización contratante, y tiene el potencial de determinar el tipo de relación que se establece entre los dos actores de la relación contractual, en particular el intercambio de beneficios que, sin ser explícitamente establecidos, se esperan lograr u obtener entre las partes.

Su origen puede ubicarse inicialmente en los textos de Argyris, en 1960, Levinson en 1962 y Schein, en 1965. Cable (2008, p.35) conceptualiza en la revisión histórica del constructo, con respecto al primer periodo de desarrollo del contrato psicológico, desde Argyris hasta Kolb, que, con base en sólidas teorías de equilibrio e intercambio social, las primeras aproximaciones al concepto de contrato psicológico se apoyan en la existencia de dos partes, empleado y empleador, que se intercambian elementos (promesas, expectativas....) que obligan a ambas partes y por lo que esperan una recompensa, lo que me permite sostener que el contrato psicológico es un evidente asunto psicosocial en el contexto organizacional.

En este punto del desarrollo cronológico del concepto, debe puntualizarse la observación formulada por Alcover (2002, p.47), quien asegura que durante 15 años, desde 1975 hasta 1989 el concepto parece olvidarse o al menos estar en un período de estancamiento, hasta que aparece el trabajo de Denisse Rousseau, quien define el contrato psicológico como

Un contrato psicológico alude a la creencia individual acerca de las obligaciones mutuas existentes entre la persona y la otra parte, tal como un empleador, ya se trate éste de una firma o de otra persona. Esta creencia se basa en la percepción de que se ha realizado una promesa (por ejemplo, relativa a un empleo a las oportunidades de desarrollar una carrera) y se ha ofrecido una consideración de intercambio por ella (por ejemplo, aceptando un puesto, rechazando otras ofertas de empleo), lo que une a las partes a

través de una serie de obligaciones recíprocas. (Rousseau y Tijoriwala, 1998, p. 679) (Alcover, 2002, p.49)

En las definiciones de los distintos autores existe poca unanimidad, y por el contrario se evidencia aún una importante disparidad en la aproximación a su conceptualización. Disparidad que pasa por la indeterminación de qué conforma el contrato psicológico, a quiénes cobija, cómo se expresa, tal como lo plantea al respecto Alcover (2002, p.37) como una significativa dificultad en la falta de definición precisa y uniforme del constructo de contrato psicológico, en la medida que no hay una particular, precisa y universal definición del concepto, lo que conlleva la necesaria reflexión sobre el asunto y la determinación de la más pertinente consideración para la presente investigación y que Carbonell (2013, p.27) ratifica cuando afirma, citando a Anderson y Schalk (1998, p. 639) que "... no hay consenso acerca de qué es el contrato psicológico". Agregando, en referencia a Isaksson, Josephson y Vingard (2003) que "aunque las definiciones comparten características importantes (implícito, informal, subjetivo, basado en la mutualidad entre las partes...) el contrato psicológico es un concepto heterogéneo" (p. 16)

En particular, en este ensayo, los antecedentes teóricos se abordan con base en la revisión que se hace sobre las modalidades, la formación y desarrollo, el contenido del contrato psicológico, las funciones, la evaluación, las consecuencias, los resultados y el estado del mismo.

**Modalidades del contrato psicológico.** En términos generales los autores consideran el contrato psicológico un continuo que hace referencia al tipo de intercambio que se establece como base del mismo, que puede caracterizarse por el intercambio eminentemente económico, poco flexible y representado por intercambios monetarios e instrumentales, específicos por una parte, y de otra parte, en el extremo relacional, que favorece el establecimiento de lazos afectivos y el surgimiento de fuertes tendencias de afiliación. Los alicientes para los miembros de la organización consideran formación, desarrollo, planes de carrera, compromiso y menos rotación.

**Contenido del contrato psicológico.** Shalk y Roe (2007) afirman que

el contrato psicológico parece ser un modelo mental que proporciona señales para las personas con respecto a los tipos de eventos que pueden esperar y cómo deben

interpretarlos (Rousseau, 1995, p. 30)", reafirmando la importante consideración de que el contrato es un modelo mental, que permite a los individuos comprender sus expectativas, obligaciones, creencias en la relación de intercambio que se establece con la organización, o sus representantes; y concluyen "El contrato psicológico es un modelo mental de la relación empleado-organización que sirve para interpretar los acontecimientos y que es la base para la acción y las actitudes posteriores. (p. 5)

O como lo menciona Guest (1998a), citado en Alcover (2002, p.54)

Tras la apariencia de una cierta similaridad, importantes discrepancias, en especial lo relativo a su contenido, puesto que el constructo hace referencia a percepciones, expectativas, creencias, promesas y obligaciones, elementos que indudablemente implican diferentes niveles de compromiso psicológico.

Coyle-Shapiro y Conway (2005, p. 6), por su parte hacen una consideración importante, al asegurar que "el contenido de los contratos psicológicos potencialmente puede abarcar cualquier aspecto que pueda ser intercambiado entre la organización y el empleado (por ejemplo, remuneración, formación, apoyo, a cambio de la lealtad, el rendimiento, la flexibilidad) ",

**Formación y desarrollo del contrato psicológico.** Algunos autores intentan profundizar en la formación del contrato psicológico, tal como lo evidencia Cable (2008, p.5) quien dedica un apartado de la introducción al tema de la formación y contenido del contrato psicológico, donde afirma citando a Andersson (1996),

un contrato surge cuando un empleado percibe que la organización está obligada a corresponder de alguna manera a las contribuciones que él o ella ha hecho. El proceso de formación del contrato psicológico, valoración, y la evaluación es iterativo y proporciona tanto la estructura del contrato y su contenido. Dentro de esa estructura, y basado en el contenido, el contrato establece los mecanismos (constructiva, interpretativa, y correctivo) a través del cual las personas buscan significado de la obra que persiguen, y desde el clima organizacional y el medio ambiente dentro del cual se lleva a cabo ese trabajo. (...) Las personas entran en una organización con un conjunto de creencias, valores y necesidades, y con la expectativa de que éstas se cumplan, respeten y ser respetado, y su bienestar garantizados, preservados y protegidos. Este es el proceso de socialización que se refiere como "construcción de sentido" por de Vos, Buyens y Schalk (2003).

Es en el proceso de selección, en el que se puede evidenciar de mejor manera la instauración de las expectativas, creencias, ideas o actitudes de la persona, y es el primer paso en el establecimiento del contrato psicológico, y se manifiestan en la forma de expresar sus creencias con respecto a la relación que se instaurará, sus metas en la organización, logros y posibilidades de desarrollo.

Así también lo considera Tena (2002, p.10), al afirmar “El contrato psicológico se empieza a crear durante el proceso de reclutamiento y selección cuando las partes discuten los aspectos formales de la relación laboral” (Dunahee y Wangler, 1974)

**Funciones del contrato psicológico.** Al igual que otras consideraciones acerca del contrato psicológico, es difícil encontrar unidad en cuanto se refiere al asunto de la función del contrato psicológico, que, tal como lo plantea Cable (2008, p.10) en referencia a las consideraciones de Anderson y Schalk (1998) asegura que “Una de las funciones principales del contrato psicológico es la reducción de la inseguridad en el empleado, se esperaría que la comprensión de las dimensiones o variables del contrato para apoyar la reducción de la inseguridad. Leiria et al (2006), citando a McFarlane Shore y Tetrick (1994), afirman que “los autores identifican tres funciones del contrato psicológico: 1) reducción de la incertidumbre, 2) la orientación del comportamiento de los trabajadores en la organización, y 3) promover el desarrollo de un sentido de influencia por parte del trabajador, de la organización”.

Alcover (2002) concluye en su capítulo Las funciones del contrato psicológico, que

La reducción de incertidumbre, o el incremento de predictibilidad, acerca de los eventos, acciones o comportamientos implicados en la relación laboral que el contrato psicológico proporciona a las dos partes, si bien afecta más al empleado que al empleador, pues parece que resulta más necesario y trascendente para aquél que para éste poder anticipar y predecir los acontecimientos del entorno laboral; la capacidad del contrato psicológico de actuar como norma interiorizada que *orienta y dirige* el comportamiento del trabajador y que exonera en buena medida a la organización de la utilización de mecanismos de control y de dirección más explícitos; y el papel facilitador del contrato psicológico de provocar en los trabajadores el sentimiento de que pueden participar e influir en los términos que definen la relación laboral, así como en su curso futuro, constituyen un conjunto de poderosos motivos que justifican la necesidad de prestar importancia al constructo en su explicación del comportamiento de los empleados y de los responsables de las organizaciones. (p. 123)

**Evaluación del contrato psicológico.** La revisión documental (Alcover, 2002, p.127) permite clasificar evaluación y medida del contrato psicológico en tres tipos fundamentales: orientados hacia el contenido, hacia el carácter o hacia la evaluación. En el primero, orientado al contenido, los métodos examinan el contenido del contrato psicológico considerando sus términos y las interrelaciones entre ellos, tal como las contingencias y reciprocidades entre las obligaciones, promesas, expectativas, creencias, del trabajador-empleado y empleador. El segundo método compara el contrato con alguna propiedad o

dimensión, como puede ser el grado en que el contrato es considerado implícito o explícito, estable o inestable a lo largo del tiempo, tipo de contrato laboral, o incluso entre distintas nacionalidades. El método orientado a la evaluación, intenta evaluar el grado de cumplimiento, violación o cambio que se presenta en el contexto del trabajo, intenta valorar los juicios individuales sobre la evaluación de experiencias organizacionales presentes frente al contenido del contrato psicológico.

**Consecuencias del contrato psicológico.** En principio puede precisarse que el contrato psicológico contribuye al bienestar del trabajador, tal como lo destaca Cable (2008, p.18), cuando afirma, en referencia al trabajo de McLean y Schedemann (1994) “aducía que el trabajo contribuye poderosamente al bienestar psicológico, mientras que proporciona una identidad y un sentido de orden”.

La literatura revisada (Alcover, 2002; Guest, 2004; Tena, 2002; Cable, 2008, Carbonell, 2013) permite comprobar que, en general, los resultados del contrato psicológico pueden evidenciarse en los resultados de la conducta extra-rol, también denominadas conductas de ciudadanía organizacional; en la identificación o sentimiento de unidad del empleado-trabajador con la organización de la que hace parte; en el compromiso o apego psicológico del trabajador-empleado hacia la organización; en la confianza o expectativas y creencias acerca de las acciones de los diferentes agentes organizacionales, y que ayudarán o no significarán un riesgo para la satisfacción de los intereses del trabajador-empleado; en la percepción de ruptura o violación del contrato psicológico; y en el conflicto de rol.

Guest (1998b) citado por Alcover (2002, p.141) sintetiza las consecuencias del contrato psicológico en los constructos de satisfacción laboral, compromiso organizacional, sentimiento de seguridad, relaciones laborales, motivación, ciudadanía organizacional, ausencia e intención de abandonar.

**Estado del contrato psicológico.** Guest (2001), define ese estado como “una medida integrada que evalúa el grado en que se percibe que la organización ha cumplido sus promesas y compromisos, proporcionado un trato justo y

engendrando confianza”, e incluye tres elementos: entrega o cumplimiento del trato, confianza y justicia.

Y como lo plantea Carbonell (2013)

Lo que hacen Guest y colaboradores es desarrollar un nuevo marco de análisis del contrato psicológico, más amplio, que contempla no sólo al propio contrato sino a su contexto, que le permite explorar las causas, naturaleza y consecuencias del contrato psicológico (Guest, 2004b). En su análisis, entiende el concepto de ‘justicia’ y ‘confianza’ como *inputs*, como dimensiones y, al tiempo, como consecuencias del contrato psicológico, en una idea de interactividad entre variables que son, simultáneamente, causa y efecto. (p. 58) (Comillas y cursiva en el original)

A manera de conclusión, debo señalar que las nuevas formas de contratación, principalmente transitoria, vinculada eminentemente al logro de resultados cada vez más exigentes, elevados e incluso en ocasiones inalcanzables para el trabajador; intimidante en la medida en que el trabajador logra evidenciar el no cumplimiento de cuotas, metas, logros; flexible, en la medida que el trabajador debe someterse a los cambios, intempestivos, repentinos, inconsultos, en aras a mantener una relación contractual que le garantice al menos un nivel de ingresos de sobrevivencia, conlleva necesariamente a la consideración de que el viejo contrato psicológico, marcado por la “promesa” de respeto, lealtad, solidaridad, apoyo, confianza, respaldo, ha fenecido, y en su lugar se ha instaurado una nueva forma de contrato psicológico: se compra la lealtad, el respeto, la solidaridad, el apoyo, la confianza, el respaldo por la sentencia de la permanencia transitoria en la relación. No se hace pensando en el futuro, no se hace pensando en el desarrollo de la persona al interior de la organización, se hace y se establece bajo la amenaza, en ocasiones explícita, que el cargo o el puesto de quien está en peligro de desaparecer.

Revisando algunos de los conceptos enunciados previamente, al igual que se ha cambiado la función esencial del contrato psicológico, también se ha cambiado la tendencia de encontrar contratos psicológicos relacionales, para privilegiar los contratos psicológicos transaccionales, en los que quién más pone es el empleado, en la medida que se compromete totalmente con la organización en procura de obtener una prestación económica, sin que de la contraparte se considere siquiera retribuir el compromiso con compromiso. La ecuación ha cambiado: Respeto + lealtad + compromiso = seguridad en el empleo + reconocimiento + respeto; por la nueva ecuación: Respeto + lealtad +

compromiso = pago salario legal. ¿En qué estado está tu contrato psicológico? Vale la pena saberlo.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, M., y Rentería. E. (2009). *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Reflexiones y experiencias de investigación*. Universidad Santo Tomás, Universidad del Valle. Bogotá, Colombia.
- Alcover, C. M. (2002). *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. España: Ediciones Aljibe.
- Arnold (1996). The psychological contract: a concept in need of closer scrutiny?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5(4), 511-520. Extractado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594329608414876#preview>
- Cable, D. (2008). *The Psychological Contract: The Development and Validation of a Managerial Measure*", (Tesis de Doctorado, Universidad de Waikato). Recuperado de [http://www.donaldcable.co.nz/Thesis\\_Web.pdf](http://www.donaldcable.co.nz/Thesis_Web.pdf)
- Carbonell, S. (2013) *La mutualidad en los contenidos del contrato psicológico: su generación y sus consecuencias*. (Tesis de Doctorado, Universidad de Valencia). Recuperado de <http://roderic.uv.es/jspui/bitstream/10550/26320/1/Tesis%20Salvador%20Carbonell%2017-12-12.pdf?locale=ca>
- Conway, N., y Briner, R. (2002). Full-Time versus Part-Time Employees: Understanding the Links between Work Status, the Psychological Contract, and Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 279-301, doi: 10.1006/jvbe.2001.1857. Extraído de <http://helios.acomp.usf.edu/~tajoseph/article28.pdf>
- Corbett. C. (2010). *An investigation of the impact on operational managers' psychological contracts of moving to trust status*. (Tesis de Doctorado, University of Chester). Recuperado de <http://www.filetxt.net/txt/5c975862h32i0>
- Coyle-Shapiro, J., and Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. [online]. London: LSE Research Online. Available at [http://eprints.lse.ac.uk/828/1/IAP\\_POS\\_PC.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/828/1/IAP_POS_PC.pdf)
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal Of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Dabos, G. E. y Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52.
- Freese, C. y Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. [Versión electrónica]. *South African Journal of Psychology*. 38 (2) pp. 269-286. Extraído de <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=93082>
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
- Gracia, J., Silla, I., Peiró, J.M., Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psichotema* vol 18, n° 2, pp 256-262.
- Guest, D. (2001). Employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. Extractado de <http://www.kcl.ac.uk/sspp/departments/management/research/papers/theme/hrm/hrm/contracts.pdf>



- Guest, D. y Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 22-38. Extractado de <ftp://ftp.sapco.ir/eBooks/j.1748-8583.2002.tb00062.x.pdf>
- Guest, D. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied psychology: an international review*, 53 (4), 541-555
- Hendry, C. and Jenkins, R. (1997), Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7: 38-44. doi: 10.1111/j.1748-8583.1997.tb00272.x
- Hendry, C. (2003). Applying employment systems theory to the analysis of national models of HRM. *International Journal Of Human Resource Management*, 14(8), 1430-1442.
- Hernández, M., Barriuso, M. (2007). Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding. En *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro / coord. por Juan Carlos Ayala Calvo, 2007, ISBN 84-690-3573-8.*
- Kolb, D., Rubin, I., McIntyre, J. (1977). *Psicología de las organizaciones: experiencias*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A.
- Kotter, J. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Leiria, A., Palma, P., y Cunha, M. (2006), O contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento organizacional e gestão*, vol. 12, N.º1, 67-94
- Lessner, R., y Akere, Mesut. (2008). Review of the Literature on the Changing Psychological Contract: Implications on Career Management and Organizations, Online Submission, Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas (Panama City, FL, Feb 20-24, 2008).
- Lopes, I. (2012). Política de austeridad y contrato psicológico en la Administración Pública. (Tesis de Doctorado, Universidad de Extremadura). Recuperado de <http://dehesa.unex.es:8080/xmlui/handle/10662/368>
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. (6.ª ed.). México: Thompson Learning.
- Peiró, J. (1991 / 2000). *Psicología de la organización*. (5.ª reimpresión). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Peiró S., J. & Prieto A., F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Editorial Síntesis.
- Peiró, J (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*. Vol 18. n°2, Extractado de <http://www.psicothema.com/pdf/3207.pdf>
- Purvis y Cropley (2003), en *The psychological contracts of National Health Service nurses*. *Journal of Nursing Management*, 11, 107-120.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10.ª ed.). México: Pearson Educación S. A.
- Rousseau, D.M (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 74, Number 4, November 2001, pp. 511-541(31)
- Schalk, R. & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37: 2.
- Sutton, G. & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 493-514.

- Tena, Gloria. (2002), El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. Acciones e investigaciones sociales, 15 (pp. 85-107).
- Topa, C. (2005). El contrato psicológico: un nuevo marco para comprender las relaciones dentro de las organizaciones, En Palací, F. (Coordinador). Psicología de la organización. Madrid: Pearson Educación S. A.
- Vesga, J. J. (2007). Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo. Recuperado de: [http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas\\_psicologia/html/ediciones.html](http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/ediciones.html)
- Vesga, J.J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. Pensamiento psicológico. Volumen 9, No 16, pp 171-182.
- Zaragoza, B.M., y Solanes, A. (2012). El estado del contrato psicológico como determinante del compromiso organizacional y la inseguridad laboral percibida: diferencias entre indefinidos y temporales. Revista de Psicología Social Aplicada (2ª etapa), vol. 1., n° 1. Extraído de <http://revistas.innovacionumh.es/index.php?journal=rpsa&page=article&op=download&path%5B%5D=183&path%5B%5D=9>