



CONTRATO PSICOLÓGICO Y BIENESTAR LABORAL *

Psychological contract and welfare

*Adaneys Álvarez Ramírez**
Viviana Racero López****

* Artículo de reflexión, producto del proyecto de investigación “Contrato psicológico y su relación con el bienestar laboral de los empleados de una IES de la ciudad de Pereira”.

** Psicóloga, Universidad del Valle. Mg. en Psicología Organizacional y del Trabajo. Universidad del Valle. Docente investigadora Universidad Católica de Pereira (UCP). Contacto: adaneys.alvarez@ucp.edu.co

*** Trabajadora social, Universidad de Caldas. Mg. En Administración del Desarrollo Humano. Universidad Tecnológica de Pereira. Coordinadora área de gestión humana, Universidad Católica de Pereira. Contacto: viviana.racero@ucp.edu.co

RESUMEN

Este artículo tiene como propósito realizar una reflexión en torno al tema del contrato psicológico y bienestar laboral. Se realiza una descripción analítica a partir de referentes teóricos de ambos constructos, señalando la relación que tiene la configuración del contrato psicológico en el bienestar laboral. Por último, se plantea la discusión sobre el papel y los retos que deben asumir los profesionales que actúan en las organizaciones de trabajo desde el área de gestión humana.

PALABRAS CLAVES:

Psicología organizacional, bienestar, calidad de vida laboral, salud.

ABSTRACT

This article aims to make a reflection on the theme of the psychological contract and working welfare. An analytical description is made from both constructs theoretical framework, pointing the relationship of the configuration between psychological contracts in working welfare. Finally, the discussion on the role and challenges to be assumed by professionals working in organizations working for human management area.

KEY WORDS:

Organizational psychology, working welfare, quality of work life, health.

CONTRATO PSICOLÓGICO Y BIENESTAR LABORAL

Para citar este artículo: Álvarez Ramírez, Adaneys, Racero López, Viviana (2014). "Contrato psicológico y bienestar laboral". En: Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP, N° 95: p.61-70

Primera versión recibida 29 de octubre de 2014. Versión final aprobada el 14 de enero de 2015

Desde décadas atrás, el mundo se ha visto abocado a constantes cambios en el área de lo social, económico, político y tecnológico que han influido notablemente en la configuración de nuevas formas de trabajo y en la gestión organizacional. En este sentido, la flexibilización asume un papel importante en las dinámicas del empleo, lo que lleva a que se instaure como mecanismo para que las organizaciones respondan y afronten tanto los cambios en la relación organización-entorno como en las formas de contratación atípica que se dan como producto de dicha relación (Martínez, Vela, Pérez y De Luis, 2010).

De acuerdo con lo anterior, emergen relaciones laborales mediadas por expectativas entre empleado y empleador, que se configuran en lo que los autores llaman contrato psicológico. Al respecto, Tena (2002, p.86) afirma que “el actual modelo económico ha revolucionado las bases de la relación tradicional empresa-trabajador, y es en este contexto donde el contrato psicológico, considerado determinante de la conducta en las organizaciones, ha adquirido una renovada relevancia”.

De otra parte, Palaci (2005) señala que

las relaciones de empleo en esta sociedad globalizada están y estarán cada vez más, basadas en unas condiciones mutuamente aceptadas, en un voluntario intercambio de promesas entre dos partes: empleado y empleador. Cada una de estas partes gana si el acuerdo se cumple y pierde si se falla en su cumplimiento.

Investigaciones desarrolladas han demostrado que la ruptura o incumplimiento del contrato psicológico afectan el bienestar laboral, aspecto que se relaciona con la satisfacción laboral y satisfacción con la vida (Gracia, Silla y Peiro, 2006).

De acuerdo con lo anterior, el presente artículo hace una reflexión en torno al tema del contrato psicológico y su relación con el bienestar laboral. La relevancia del tema consiste en aportar a la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones, de tal forma que se propenda por analizar las relaciones humanas que se construyen en la organización, buscando conciliar las exigencias organizacionales y las necesidades individuales de las personas trabajadoras para garantizar su bienestar laboral.

Delimitación del concepto

La influencia del proceso de globalización en las dinámicas de las organizaciones, la vida organizacional, los cambios de la naturaleza en las relaciones entre las empresas y sus trabajadores, hace que las nuevas formas de gestión de los procesos y personas al igual que las implicaciones de éstas sean analizadas y estudiadas a profundidad.

Al respecto, Davel y Vergara (2001) plantean que ha crecido la concientización respecto a la importancia de la subjetividad en la comprensión de las interacciones humanas dentro de un contexto de trabajo y el reconocimiento de que estas no están referidas solo por contratos formales y mecanismos de

regulación interna, sino por una relación implícita que va más allá de lo formal y oficialmente establecido. Desde esta perspectiva, es necesario pensar que la subjetividad es un aspecto ligado a la gestión de las personas en las organizaciones. En este sentido, la subjetividad se referencia de factores económicos, religiosos, políticos y morales de las personas y se expresa mediante emociones, sentimientos, pensamientos y comportamientos.

El contrato psicológico (CP) se ha convertido en uno de los constructos más importantes en el marco de la psicología organizacional porque, a través de él, es posible explicar en qué se basan y cómo se establecen las relaciones laborales. Desde esta perspectiva, se encuentran desarrollos del concepto por parte de investigadores como Argyris (1960), Levinson (1962) y Schein (1965) quienes plantearon estudios sobre actitudes y conductas en el lugar de trabajo. El primero fue *Understanding Organizational Behavior* (Argyris, 1960), basado en la definición del contrato psicológico como las condiciones que caracterizan las relaciones entre empleados y capataces. El segundo estudio: *Men, Management, and Mental Health* (Levinson et al., 1962), subraya el contrato psicológico o el contrato no escrito como expectativas mutuas las cuales cumplen con dos elementos, el ser implícitas y tacitas. Plantea las situaciones de trabajo como un marco de relaciones recíprocas que generan entre las partes aspectos intangibles como las expectativas. El tercer estudio: *Organizational Psychology* (Schein, 1965), refiere el contrato psicológico como un conjunto no escrito de expectativas que opera de manera constante en las relaciones que se tejen en la organización (Palaci, 2005).

Posteriormente a estos autores, que plantean sus postulados asociados a un contexto de estabilidad laboral, Denise Rousseau aporta al desarrollo conceptual del constructo a partir de

un nuevo contexto enmarcado por la flexibilización a lo largo de los años 90. Rousseau rescató el concepto en *Psychological and implied contracts in organizations*, donde se exponen las relaciones entre trabajo, CP y las implicaciones para ambas partes. Rousseau (1995), señala que las organizaciones envían mensajes a los empleados, a través de las acciones, palabras y señales las cuales serán entendidas como promesas aunque sea o no la intención de la organización de dar ese mensaje.

Desde esta perspectiva, Rousseau plantea el contrato psicológico como

una creencia individual de las obligaciones mutuas entre una persona y su empleador. Esta creencia se basa en la percepción de un intercambio de promesas hechas –ascensos, oportunidad de carrera, empleo sostenible, excelente desempeño– en las cuales las partes están implicadas (2000, p.17).

Schermerhorn (2002) define el CP como el sistema de expectativas llevadas a cabo por un individuo sobre relaciones de funcionamiento con la organización. Plantea que el contrato psicológico permite contribuciones hechas a la organización y los estímulos recibidos en contrapartida. Éste autor resalta desde la persona lo que ella aporta a la organización (habilidades, esfuerzo, tiempo, creatividad, lealtad), en igual sentido señala lo que la organización ofrece a cambio (salario, formación profesional, oportunidades laborales y sociales).

Investigaciones sobre el CP señalan que las actitudes y comportamientos de las personas se ven afectadas si llega a darse una ruptura del contrato psicológico. Al respecto Parkers, Kidder y Gallagher (1998) señalan que mientras más reducida sea la perspectiva del contrato

psicológico menor serán las conductas extra-rol realizadas por el trabajador y cuanto más restringida sea la perspectiva del contrato psicológico, el empleado se identificará en menor medida con la organización en la que trabaja.

Guest (1998) a partir de sus investigaciones plantea consecuencias del CP como por ejemplo: el aumento en la satisfacción laboral, las conductas de ciudadanía organizacional, el compromiso organizacional, el sentimiento de seguridad, las relaciones laborales, la motivación y reducción en el ausentismo y la rotación. Todos estos hallazgos permiten que los empleadores procuren o intenten tratar al empleado con justicia y confianza, pues son precisamente estas conductas las que posibilitan el establecimiento de una identificación con los objetivos y metas organizacionales.

Vesga (2007) realizó una investigación referida al contenido y extensión del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo (outsourcing, cooperativas de trabajo asociado). Los resultados permitieron dar cuenta que el CP es más extenso en las modalidades de outsourcing, CTA, y más estrecho en las modalidades de empleo, la extensión se refiere al mayor o menor número de compromisos mutuos percibidos por el trabajador en una relación de trabajo (Rousseau, 1998, p.20). Algunos de estos compromisos son ascensos, participación, buen trato, oportunidad de vincularse en contrato relacional. En cuanto al transaccional, los compromisos van desde capacitación, tiempo para otras actividades, hasta reconocimientos y cumplimiento en el pago.

Reyes y Martínez (2004) plantean que el CP es importante para las organizaciones pues tienen efectos directos en la actividad, las personas y en

los resultados de la organización. Subrayan que las empresas prestan muy poca importancia a este tema y que la literatura se centra más en estudiar las influencias negativas provenientes de la ruptura del contrato, que en los elementos a desarrollar para generar relaciones positivas entre las partes. De acuerdo con estos resultados; el CP tiene una relación con el bienestar de las personas en un contexto de trabajo.

Contrato psicológico y bienestar laboral

Desde la psicología organizacional y del trabajo se ha dado importancia al tema del bienestar laboral en tanto tiene que ver con la satisfacción, la salud, el optimismo que experimenta las personas en su lugar de trabajo. Autores como Blanch et al. (2010) señalan que el bienestar laboral está relacionado con “la experiencia de estar bien en la vida” y que este se encuentra mediado por elementos situacionales y personales. Plantean estos autores que dicha visión permite reducir el pensamiento hegemónico y tradicional de la psicología clínica donde su mirada se centra más en lo patológico, señalando como responsable a las personas como si fuera un asunto netamente individual. Lo anterior se sustenta en lo planteado por Schaufeli y Backer (2004, citados por Blanch et al., 2010, p.158):

Hasta principios del siglo XXI, las investigaciones psicológicas sobre aspectos negativos de la experiencia laboral (distrés, burnout, ansiedad, depresión, trastornos mentales menores, disfunciones psicofisiológicas, etc.) predominaron con un ratio de 15 a 1 sobre las que trataron de facetas positivas de la misma (felicidad, satisfacción, bienestar, autorrealización, etc.). Cuando se piensa de este modo las causas y las consecuencias del bienestar laboral en la persona trabajadora, se tiende a

buscar prioritariamente “síntomas” individuales.

Por fortuna, esta concepción ha cambiado y se ha abierto caminos para entender un nuevo enfoque que reconoce lo negativo, pero también lo positivo de la salud y el bienestar (Blanch et al., 2010). Esta nueva tendencia encuentra su marco en la psicología positiva, la cual plantea como objetivo contribuir al funcionamiento saludable de las personas, grupos e instituciones, promoviendo el bienestar humano y reconociendo elementos positivos, como por ejemplo, fortalezas y capacidades, orientando una visión positiva centrada en la confianza, la esperanza, el optimismo y la felicidad. En este orden de ideas, Ballesteros et al. (2006, p.240) plantean: "El bienestar ha sido tema de interés de diversas disciplinas y campos de la psicología y se ha relacionado con la felicidad, la calidad de vida y la salud mental, así como con distintas variables personales y contextuales asociadas".

Cuadra y Florenzano (2003, p.85) plantean que el bienestar se orienta hacia dos aspectos: el primero relacionado con lo afectivo emocional (estado de ánimo de la persona); el segundo, con los aspectos cognitivos valorativos (evaluación de satisfacción de su propia vida). En este orden de ideas, plantean que:

El BS se refiere a lo que las personas piensan y sienten acerca de sus vidas y a las conclusiones cognoscitivas y afectivas que ellos alcanzan cuando evalúan su existencia. Comúnmente se denomina “felicidad” al BS experimentado cuando se sienten más emociones agradables y pocas desagradables, cuando están comprometidos en actividades interesantes y cuando están satisfechos con sus vidas.

Ahora bien, vale comprender que el bienestar subjetivo depende tanto de condiciones personales como de condiciones de contexto; así, si lo miramos desde el marco laboral, las condiciones de trabajo con que se cuenta puede favorecer o no la salud de las personas. Investigaciones al respecto, han demostrado como las relaciones empresa-trabajador tienen una implicación psicosocial en la salud y bienestar laboral a través de la configuración del contrato psicológico (Topa, Palací y Morales, 2004; Alcover, 2005; Silla, Gracia y Peiró, 2005).

En los escenarios actuales, las relaciones de trabajo se configuran de forma frágil, lo que hace difícil garantizar la confianza entre trabajador y empresa. En este sentido, “la confianza en el mundo laboral competitivo es a menudo inexistente y cuando existe es frágil” (Dejours, 2008, p.177): “Hoy podemos afirmar que la confianza no es un sentimiento y no pertenece al orden de lo psicoafectivo, pertenece sobre todo al ámbito de la deóntica, es decir, el establecimiento de acuerdos, normas y reglas sobre la relación de trabajo” (Dejours, 2008, p 178).

Las relaciones de trabajo han llevado a un nivel de relación atomizada, en cuanto que las personas trabajadoras ya no establecen un solo vínculo laboral sino que muchos se ven abocados a relaciones con varias empresas. Dicha condición de multiempleo hace que los trabajadores no sepan cómo responder en términos de lealtad, compromiso e identidad. El siguiente párrafo constituye un ejemplo de esto:

Quando los empleados de una organización trabajan en ambientes abiertos a presión e influencia de otros empleadores, la relevancia de nociones claves de la gerencia de recursos humanos tales como la cultura corporativa, el compromiso organizacional, lealtad e identidad es cuestionada (Rubery, Earnshaw y Marchington, 2005, p. 64).

En este sentido, juega un papel importante las percepciones en la configuración del CP ya que se tejen a partir de las creencias y expectativas en relación con su organización, las cuales pueden tener un efecto positivo o negativo. Puede ser favorable si se percibe que sus expectativas frente a condiciones de trabajo se cumplen para garantizar la satisfacción personal y laboral mediante un sistema de recompensas, seguridad social, participación y condiciones físicas del trabajo. De otro lado, la percepción puede ser negativa si se ve que no se brindan dichas condiciones. Autores como Durán (2010, p.73) plantean que:

Estos aspectos tienen repercusiones significativas en la calidad de vida y en el equilibrio socio emocional y afectivo de los miembros de la empresa, es decir, en su bienestar psicológico, e impactan en la productividad y la perpetuación de la compañía.

Se reafirma que la confianza es un factor clave para el compromiso organizacional, y por supuesto, para el bienestar laboral. Se denota que los nuevos formas de trabajo, como la tercerización, los empleos de corta duración, entre otros, son señales de flexibilización y precarización del trabajo, que llevan a la inestabilidad, inseguridad y a la construcción de lazos débiles que terminan minando la confianza. En esta condición, salta a la vista el aumento de incertezas en las relaciones laborales, que afecta negativamente la construcción del contrato psicológico, dando lugar a las implicaciones en el bienestar de las personas. Ello instaura un sujeto pasivo, sometido a las exigencias del nuevo sistema de trabajo, vulnerable a un estado de insatisfacción; en este sentido, Franco y González (2005, p. 266) plantean que:

(...) quien tiene un trabajo lo cuida más allá de las condiciones contractuales, aunque

esto signifique comprometer su salud, soportando situaciones de abuso en sus múltiples manifestaciones. Desamparado, sumido en el individualismo, sin un colectivo como referente-compañeros de trabajo, colegas, sindicato-, el trabajador se expone a riesgos que atentan contra su propia existencia.

Ahora bien, si la cultura se concibe como marco de sustento de la organización a través de representaciones simbólicas de sus miembros connotados en significaciones y valores compartidos, bien vale la pena preguntarnos: ¿Qué tipo de organización estamos construyendo? ¿Qué marco de cultura organizacional estamos construyendo bajo estos nuevos esquemas de flexibilización? La respuesta a estos interrogantes puede llevar a la reflexión de la importancia del contrato psicológico en el análisis y la comprensión de procesos psicosociales asociados con la interacción persona – organización, y sus efectos en el bienestar de los trabajadores. Velar por la participación de las personas en la toma de decisiones, apoyo emocional para los empleados, diseño y ejecución de programas de bienestar y de asistencia al empleado se constituye en un reto para los profesionales que trabajan e intervienen en un contexto organizacional pero sobre todo para los psicólogos, pues somos los llamados a garantizar la salud física y psicológica de los trabajadores.

A modo de conclusión

Desde el contenido de este artículo se quiso dejar clara la relación que existe entre contrato psicológico y el bienestar laboral. El primer constructo se fundamenta en el marco de interacción dialéctica entre trabajador y su organización, donde la cultura es un referente clave de producción discursiva; así, los acuerdos, normas, creencias, expectativas corresponden a enunciados que se explicitan más allá del

contrato formal de trabajo tal como lo afirma Alcover (2002, p.48):

Ningún contrato formal de trabajo, ni siquiera aquellos que pueden presentar de la manera más pormenorizada posible su contenido, es capaz de recoger la totalidad de lo que ambas partes esperan de la otra mientras se mantenga su relación. Al igual que ocurre en toda situación de intercambio social, en una relación laboral entran en juego toda una serie de percepciones, expectativas y creencias realistas o no, acerca de lo que el empleador y empleado aportarán y recibirán como resultado de su relación, además de las obligaciones contraídas y las compensaciones acordadas explícitamente. La existencia de ese componente implícito al que alude en términos generales el contrato psicológico resulta fácilmente reconocible por las partes implicadas en toda relación de trabajo.

El segundo constructo se relaciona con el bienestar laboral como variable de calidad de vida laboral, que está mediado por el contrato psicológico, en tanto que el trabajador busca que la organización le provea seguridad en el empleo. En este sentido, el contrato psicológico se configura en lo subjetivo, puesto que depende de la interpretación positiva o no que las personas realicen desde sus propias vivencias en su contexto de trabajo y tiene que ver con la cultura de la organización. En este orden de ideas, la cultura organizacional predice o no el bienestar de los trabajadores tal como lo señala Calderón, Murillo y Torres (2003, p.111):

(...) se ha verificado que una cultura orientada a las personas tiene efectos importantes sobre la satisfacción del trabajo,

el compromiso y la estabilidad laboral; que la calidad de la supervisión aumenta el bienestar, y que la percepción de bienestar depende del tipo de trabajo y de la cultura organizacional dominante.

La lucha contra el malestar y sufrimiento en el trabajo constituye uno de los grandes empeños que deberán acometer tanto los gobiernos, como las estructuras de dirección en las diferentes organizaciones. Las empresas que probablemente tengan más éxitos en el futuro serán las que ayuden a los trabajadores y adapten las condiciones y la organización del trabajo a las actitudes humanas. Así pues, los profesionales que trabajan en gestión humana deben orientar sus prácticas a la implementación de políticas que garanticen el bienestar de los empleados, pues estos tienen una incidencia directa en el desempeño, la productividad y el compromiso.

Desde el campo de la psicología organizacional y de trabajo, el rol del psicólogo debe estar orientado a la investigación que permita no solo identificar los problemas relacionados con el contrato psicológico, sino también encontrar caminos de solución en la disminución de los efectos negativos en la relación persona-organización, y por ende, en el bienestar de las personas.

Reconociendo lo anterior, es pertinente plantear los siguientes interrogantes: ¿Cuál es el rol y el contexto psicológico de los trabajadores que están condiciones de trabajo fragmentado? ¿Cómo profesionales de la salud, qué estrategias debemos abordar para hacer intervenciones que realmente tengan impacto en la salud y bienestar de los trabajadores? ¿Debemos seguir trabajando desde viejos métodos, obviando y desconociendo las realidades a las cuales nos enfrentamos actualmente?

Referencias

- Alcover, D.M (2002). *El contrato Psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga:Aljibe.
- Ballesteros, B, Medina, A, y Caycedo, C. (2006). El bienestar psicológico definido por asistentes a un servicio de consulta psicológica en Bogotá, Colombia. *Revista universitas psychological*, 5, 239-258.
- Blanch, J.M, Sahagún, M., Cantera, L., y Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Propiedades y estructura psicométrica. *Revista Psicología del Trabajo*, 26 (2), 157-170.
- Calderón, G., Murillo, S.M., Torres, K.Y. (2003). Cultura organizacional y Bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 26 (25), 109-137. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Cuadra, H. y Florenzano, R. (2003). El Bienestar Subjetivo: Hacia una Psicología Positiva. *Revista de Psicología Universidad de Chile*, 12 (1), 83 - 96. Disponible en <http://revistaei.uchile.cl/index.php/RDP/article/download/17380/18144>
- Davel, E. y Vergara, S. (2001). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas. Dejours, C. (2008) El desgaste mental en el trabajo. Madrid: Editorial Modus Laborandi,.
- Durán, M. (2010). Bienestar psicológico: El estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de Administración*, 1, (1), 71-84
- Ferreira, A. (2006). *Conteúdo e quebra do contrato psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreiras*. Universidade de Minho, Tese de doutoramento. Disponible en <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/7539/1/505>
- Franco, S. y González, L. (2005). Trabajo y Subjetividad. *Entre la organización y el trabajo, la vida*. Buenos Aires: Paidós.
- Gracia, F., Silla, I., Peiró, J. y Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Revista Psicothema*, 18(2), 256-262.
- Guest, D.E. (1998). Is the psychological contracts worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. y Solley, C. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge: Harvard University press.
- Martínez, A., Vela, M.J., Pérez, M. y Luis, P. (2009). Flexibilidad de recursos humanos e innovación: Competitividad en la industria de automoción. *Universia Business Review* (24), 2009, 30-43..
- Martínez, A., Vela, M.J., Perez, M. y De Luis, P. (2010). Innovación y flexibilidad de los recursos humanos: El efecto moderador del dinamismo del entorno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20 (1), 41-68.
- Palaci, J.F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson.

- Parkers, J., Kidder, D.L. & Gallagher, D.G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mpping the domain of contingent word arrangements onto the psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.
- Reyes, Y. y Martínez, I. (2004). *Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publicación, Inc.
- Rubery, J., Earnshaw, J., y Marchington, M. (2005). Blurring the boundaries to the employment relationship: from single to multiemployer relationship. En: *Fragmenting Work* (pp.63-87). New York: Osford University press.
- Topa, G. y Palací, F. J. (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.
- Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. Escuela universitaria de estudios sociales. *Acciones e investigaciones sociales*, 15, 85- 107.
- Vesga, J.J. (2007). Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo. *Revista Perspectiva en Psicología*, 10, 79-99.