

PROTAGONISMO DEL «BUEN SOLDADO» EN LA SUPERACIÓN DE LA PRIMERA GRAN CRISIS ECONÓMICA DEL SIGLO XXI

SABINA GATA CORONILLA

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales

FRANCISCO JAVIER GALA LEÓN

*Catedrático de Ciencias Psicosociales Aplicadas y de Relaciones Humanas en los Cuidados de la Escuela Universitaria de Enfermería.
Universidad de Cádiz*

ANTONIO GÓMEZ SANABRIA

*Profesor Asociado del Departamento de Psicología.
Universidad de Cádiz*

MERCEDES LUPIANI GIMÉNEZ

*Profesora Titular de la Escuela de Ciencias de la Salud y de la Escuela de Medicina de la Actividad Física y del Deporte.
Universidad de Cádiz*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

Extracto:

En el presente artículo se ofrece una visión general de la relación entre el Contrato Psicológico y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional. Nuestra pretensión es la de poner en valor esta relación en el marco de la actual crisis económica. Las Organizaciones empresariales y, más concretamente, sus departamentos de recursos humanos tienen una importante responsabilidad en la consecución de entidades eficaces, eficientes y efectivas. En este marco, con nuestro trabajo proponemos estrategias y alternativas para resolver algunos posibles conflictos mediante el Contrato Psicológico.

Palabras clave: Contrato Psicológico, Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y crisis económica.

LEADING ROLE PLAY BY THE «GOOD SOLDIER» IN THE OVERCOMING OF ECONOMICAL ACTUAL CRISIS

SABINA GATA CORONILLA

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales

FRANCISCO JAVIER GALA LEÓN

*Catedrático de Ciencias Psicosociales Aplicadas y de Relaciones Humanas en los Cuidados de la Escuela Universitaria de Enfermería.
Universidad de Cádiz*

ANTONIO GÓMEZ SANABRIA

*Profesor Asociado del Departamento de Psicología.
Universidad de Cádiz*

MERCEDES LUPIANI GIMÉNEZ

*Profesora Titular de la Escuela de Ciencias de la Salud y de la Escuela de Medicina de la Actividad Física y del Deporte.
Universidad de Cádiz*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Amalio BLANCO ABARCA, don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don Darío NUÑO DÍAZ MÉNDEZ, doña Lucía MARCOS ALONSO y doña María Teresa SÁEZ BLANCO.

Abstract:

THIS article offers us a general vision of the relationship between Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior. Our pretention is to value this relationship under the present-day economical crisis point of view. Business organizations, and specially their human resources departments, have a considerable responsibility concerning facts related to the creation of profficient, effective and efficient institutions. In this frame of work, we propose some strategies and choices to solve different conflicts by means of Psychological Contract.

Keywords: Psychological Contract, Organizational Citizenship Behavior and economical crisis.

Sumario

1. La gestión de los recursos humanos en tiempos de «guerra».
2. Un momento para la reflexión: cómo superar la primera gran crisis económica del siglo XXI con medidas microeconómicas.
 - 2.1. La crisis como oportunidad.
 - 2.2. Revisión histórica.
 - 2.3. Lo micro como propuesta de solución.
3. Estrategias del comandante: el logro de objetivos pasa por los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.
4. De la reflexión a la acción: los buenos soldados y sus Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.
 - 4.1. Revisión histórica.
 - 4.2. Concepto.
 - 4.3. Dimensiones.
 - 4.4. Antecedentes.
 - 4.5. Consecuencias.
5. El arma secreta del buen soldado: el estado del Contrato Psicológico.
 - 5.1. Revisión histórica.
 - 5.2. Concepto.
 - 5.3. Del contenido al estado del Contrato Psicológico.
 - 5.4. Formación y desarrollo del Contrato Psicológico.
 - 5.5. Medida y evaluación.
6. Contrato Psicológico como antecedente de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.
7. Reflexiones y conclusiones: el buen soldado ante la *dark victory*.

Bibliografía.

1. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN TIEMPOS DE «GUERRA»

*«Por tanto, los soldados son: disciplinados, aunque no sintonicen.
Accesibles, aunque no estén a la vista.
Muestran camaradería, aunque no existan beneficios.
Dignos de confianza, aunque carezcan de órdenes.»*

SUN TZU, *El arte de la guerra* (siglo IV a. C.)

El siglo XXI ha estrenado una de las mayores crisis sociales que se recuerdan; de hecho, son nuevos tiempos de guerra: situaciones de insolvencia en muchas organizaciones (empresariales y no empresariales), precariedad en las familias, carencia de ideas y recursos para su resolución por parte de las Administraciones públicas y falta de consenso social en cuanto a su abordaje.

Ya en los años noventa estábamos convencidos de que eran la inestabilidad y la incertidumbre las notas que caracterizaban nuestra sociedad y que, además, dicha afirmación se hacía extensiva a todos y cada uno de los aspectos que abordásemos: económico, jurídico, educativo, productivo y, por ende, laboral.

Para CASTELLS (2006) son muchos los cambios derivados de esta inestabilidad que las nuevas generaciones están enfrentando de manera constate, relacionados con la innovación tecnológica, la globalización, el consumo, la producción y el asentamiento de la sociedad de la información.

Si nos centramos en el campo de las relaciones laborales, se ha identificado un importante cambio en las condiciones que caracterizaban el acuerdo entre empresarios y trabajadores, reconociéndose el paso «del antiguo al nuevo acuerdo de las relaciones laborales» (MILWARD y BREWERTON, 2000), como podemos observar en la siguiente tabla.

TABLA 1. Paso del antiguo al nuevo acuerdo de las relaciones laborales (MILWARD y BREWERTON, 2000).

Del antiguo acuerdo
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad a largo plazo • Salario equitativo a un buen rendimiento • Escenario de empleo estructurado y predecible • Carrera profesional dirigida por la organización • Recompensa por el tiempo y el esfuerzo empleados • Ingresos proporcionales a la experiencia o el estatus • Perspectivas de promoción y apoyo en compensación por llegar más allá de los objetivos • Confianza e inversiones mutuas
.../...

.../...

Al nuevo acuerdo

- Sin seguridad
- Salario elevado por un alto rendimiento
- Escenario de empleo flexible y ambiguo
- Carreta profesional dirigida por el individuo
- Recompensa por el rendimiento y los resultados esperados
- Ingresos proporcionales al rendimiento
- Actitudes puramente transaccionales; mentalidad marcada por una relación «esto por aquello»
- Escasa confianza y mucho cinismo

Este «nuevo acuerdo» también va a verse influido por los efectos que la actual crisis económica está teniendo sobre el mercado laboral, tal y como se recoge en el documento elaborado por la Organización Internacional del Trabajo «Tendencias mundiales del empleo 2009», que reconoce que «Como respuesta a la crisis financiera y al difícil acceso al financiamiento, muchas empresas en un número cada vez mayor de países han tomado medidas para reducir sus costes de operación, incluso postergando las inversiones y reduciendo su personal. Por su parte, los consumidores menos seguros de sus fuentes de ingreso, desempleados o incluidos en la categoría de trabajadores pobres no tienen muchas otras alternativas que reducir sus gastos, lo que añade un elemento más a la espiral descendente de la actividad económica».

Por desgracia, y como todos estamos sufriendo, esta situación se ha vuelto especialmente perjudicial para el caso de nuestra economía que, aun compartiendo las circunstancias con otras de su entorno (crisis inmobiliaria del verano del 2007 y crisis financiera internacional del 2008), se ha constituido en una máquina de destrucción del empleo en la que aun cuando se producen incrementos en la actividad económica estos no se traducen en un aumento de la contratación. En palabras de Rafael GALÁN (2009), España es una «factoría de parados»; y, aunque las circunstancias del entorno no son «culpa nuestra», sí tenemos la obligación de salir de ella, pues como nos advirtió nuestro ilustre marino Jorge Juan «el Capitán del Navío no tiene la culpa de la tormenta, pero sí tiene la obligación de sacar de ella a la nao y a su tripulación lo más indemne posible».

Las economías, a su vez, se enfrentan a la necesidad de establecer un nuevo modelo productivo que respete los recursos naturales (sostenible), suponga el desarrollo de la investigación e innovación y su capacidad de exportarlo a otros países, así como de generar riqueza a quienes lo producen y lo reciben.

Bien como consecuencia de la consolidación del nuevo contrato, bien como fruto de las presiones derivadas de la crisis, bien como resultado del cambio de modelo productivo, pensamos que las Organizaciones necesitan de nuevos empleados y nuevas formas de gestionarlos.

Estos nuevos empleados, nuestros «buenos soldados» –como recogemos en el título–, deben ser capaces de adelantarse a las necesidades de la Organización en la que están ubicados, aportar sugerencias que consideren pertinentes para el logro de las metas propuestas, actualizar y mejorar

sus conocimientos y, todo ello, estando dispuestos a condiciones de máxima flexibilidad que pueden incluso suponer la ruptura de la relación laboral.

Por su parte, las Organizaciones, a partir de sus sistemas de gestión, deben ser flexibles con las condiciones familiares de sus trabajadores, entender la participación de los empleados como colaboradores, ejercer un liderazgo auténtico con criterios de máxima transparencia, creatividad y responsabilidad y, asimismo de forma prioritaria, estando también dispuestos a compensar a la persona por su continuidad.

2. UN MOMENTO PARA LA REFLEXIÓN: CÓMO SUPERAR LA PRIMERA GRAN CRISIS ECONÓMICA DEL SIGLO XXI CON MEDIDAS MICROECONÓMICAS

*«Ningún hombre es una isla, todo para sí.
Cada uno es un trozo del continente, una parte del todo.
Si una porción de la costa se desgajase por la marea,
Europa ya no sería tan grande, como tampoco lo sería cualquiera de sus campos,
o el pedazo de tierra donde moran tus amigos o tú mismo.
La muerte de todo hombre es un poco la mía propia, porque enraizado
estoy con él a ese todo, humanidad.
No os preguntéis, por tanto, por quién doblan las campanas; lo hacen por ti.»*

John DONNE, *Cien poemas* (siglo XVI)

2.1. La crisis como oportunidad

La palabra crisis ha sido la gran referencia del último año en ámbitos económicos, financieros, políticos, laborales, judiciales, etc. Su sola mención ha supuesto importantes quebraderos de cabeza a Organizaciones de toda naturaleza y a sus miembros. Sin embargo, queremos desde estas líneas dar un sentido positivo a la crisis actual y entenderla como coyuntura en la que superar modelos económicos obsoletos.

Según el Diccionario de la RAE (2001), «crisis» procede del griego y tiene numerosas acepciones. Si hablamos de la crisis desde el punto de vista médico, es el cambio brusco de una enfermedad, ya sea para mejorarse, o para agravarse el paciente; también supone la mutación importante en el desarrollo de otros procesos, de orden físico, históricos o espirituales; desde una perspectiva más global, la crisis es la situación de un asunto o proceso cuando está en duda su continuación, modificación o cese, es decir, el momento decisivo que supone algo que se rompe, pero precisamente porque se rompe es preciso examinarlo y emitir un juicio, para lo que necesitamos partir de la aceptación de su existencia y sin miedo pararnos a pensar, analizar y reflexionar.

El año 2008 ha marcado el fin de una era de desarrollo económico y financiero en forma de la peor crisis social que conocemos en la actualidad. Sin embargo –y pese a ello– han sido muchas las

voces que han entendido esta situación como la oportunidad para la humanidad en la que revisar el modelo de economía global que venía desarrollándose hasta ahora (BELLO, 2004).

No es extraño que en este orden de cosas, hayan coincidido en el tiempo voces, tanto nacionales como internacionales, que promueven la necesidad de enfrentar la crisis desde perspectivas constructivas.

De esta manera, Álex ROVIRA (2009), diferencia entre crisis y desgracia. La primera es un cambio de escenario inesperado que no tiene que ser ni bueno, ni malo, será lo que hagamos de ella. Este autor destaca la importancia que tiene trabajar con criterio y así ver lo que nos pasa como una oportunidad para tomar conciencia y poner luz a cosas que normalmente no miramos en nuestras vidas. Por otra parte, Jordi PIGEM (2010), a partir de la acepción médica de crisis ya enunciada como el momento crítico en el que una enfermedad empeora o mejora, entiende que la misma «puede ser una oportunidad de sanación».

Al hilo de lo dicho, es nuestra pretensión el aportar una revisión de dos conceptos que se están configurando como buenos factores explicativos de las actuales relaciones laborales: el Contrato Psicológico y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO), a partir de cuya relación pretendemos poner en valor la posibilidad de un nuevo sistema de gestión que logre buenos soldados con los que enfrentar esta guerra.

2.2. Revisión histórica

En los últimos 100 años se han sucedido numerosas crisis económicas de las que debemos destacar, por la profundidad de sus consecuencias, la de los años treinta y la crisis 1973-1983. De ambas situaciones se ha salido gracias, eminentemente, a soluciones macroeconómicas y relacionadas con mecanismos de arquitectura financiera internacional.

A modo de ejemplo, la crisis de los años treinta, que supuso el colapso del patrón oro y del comercio internacional, se resolvió con medidas de marcado carácter «macro» y diferentes para cada país, sin considerar la posibilidad y bondad de esfuerzos comunes (intervencionismo público en la subida de los precios y en el estímulo de la demanda, para el caso de los Estados Unidos, o reducción del gasto público y equilibrio presupuestario, para las economías europeas).

Por su parte, la crisis de 1973 a 1983, que se tradujo en la suspensión de la convertibilidad del dólar frente al oro, el reconocimiento del agotamiento del modelo de crecimiento vigente y el abandono de premisas keynesianas para la superación del «bache económico», supuso la adopción de modelos macroeconómicos neoliberales con políticas monetarias restrictivas y el control del déficit presupuestario. Sí que cabe destacar el esfuerzo de los países más desarrollados por alcanzar soluciones integradas a través de mecanismos internacionales.

En los años ochenta del siglo XXI se vivió un periodo de bonanza económica que ha desembocado en la actual situación de globalización de la economía promovida por la eliminación de las fronteras tanto financieras como laborales y la deslocalización de la producción.

Durante los años noventa y la primera década del siglo XXI, la economía mundial se está caracterizando por un crecimiento inestable en el que se suceden pequeñas crisis locales que sirven de «banco de pruebas» de mecanismos de solución macroeconómicos.

Con este bagaje llegamos a la actual crisis para la que vuelve a recomendarse el empleo de instrumentos macroeconómicos que, para el caso de España, se traducen en incrementos del gasto público y subidas de impuestos, en la reforma del mercado laboral y en el estímulo de la demanda agregada; que se han puesto en marcha desde el año 2007, pero que a día de hoy no han surtido los efectos deseados, manteniéndose y en ciertas cuestiones empeorándose las macromagnitudes económicas.

2.3. Lo micro como propuesta de solución

Sin embargo, y teniendo en cuenta que las soluciones macroeconómicas que se han empleado a lo largo de las últimas crisis económicas nacionales y/o mundiales no terminan de convencer en cuanto a su efectividad, han surgido ciertas propuestas que inciden en la necesidad de acompañar los instrumentos «macro» con otras medidas de carácter «micro»; es decir, relacionadas con el proceso de toma de decisiones que de manera individual realizan los diferentes agentes económicos entre los que se encuentran las familias y las empresas.

En este sentido, existen incluso autores que reconocen que el origen de la actual crisis se debe a un fracaso de la microeconomía; es decir, ha surgido porque los diferentes agentes económicos (y más concretamente aquellos que operan en los mercados financieros) no han sabido tomar decisiones eficientes (STIGLITZ).

Por su parte, KRUGMAN ha afirmado recientemente que los mecanismos convencionales para la superación de las crisis están agotados y llega el momento de otros planteamientos.

En suma, debemos dirigir nuestros esfuerzos a «trabajar con criterio» y en animar a los agentes económicos a evitar comportamientos derrotistas y faltos de responsabilidad.

En este marco, nuestra intención es proponer a las Organizaciones empresariales un método de gestión del capital humano que entienda su necesidad de establecer unos objetivos que, por un lado, supongan la supervivencia y mantenimiento de la actividad y, por otro, la superación de las limitaciones impuestas por el devenir del ciclo económico.

Pensemos, por otro lado, que los recursos humanos de estas Organizaciones se encuentran en un momento de auténtica significación personal, laboral y social en el que se pretende desarrollar las funciones propias de la tarea encomendada en un clima enrarecido por eventuales expedientes de regulación de empleo, fusiones, absorciones, amortizaciones de puestos de trabajo, traslados colectivos y un sinnúmero de mecanismos con los que las empresas están reorganizando sus recursos humanos.

3. ESTRATEGIAS DEL COMANDANTE: EL LOGRO DE OBJETIVOS PASA POR LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

«Ahora bien, haz tus cálculos antes de la batalla, porque vencerá quien los haga más completos. El que no haga sus cálculos antes de la batalla, no logrará la victoria. Los cálculos abundantes vencen a los escasos. ¡Cuánto mejor será hacer cálculos! Estos son los medios que tengo para observarlos. La victoria y la derrota son solo aparentes.»

SUN TZU, *El arte de la guerra* (siglo IV a.C.)

Una vez analizada la situación de partida y con la mirada puesta en el capital humano (verdadero motor de las empresas) podemos decir que se ofrece un nuevo panorama al departamento de recursos humanos que va a tener que compaginar la búsqueda de la eficiencia (a través de una reducción de costes y de personal) con la mejora de la productividad (para lo que necesitará de ciertos comportamientos laborales que van más allá de lo establecido formalmente); pero ambas realidades son ciertamente difícilmente reconciliables. Parece imposible imaginar a un trabajador que en un contexto de regulaciones de empleo, por ejemplo, esté dispuesto a desplegar toda una batería de comportamientos relacionados con la lealtad, la iniciativa, el compromiso y otros.

Las Organizaciones actuales se definen estableciendo su misión y visión en un esfuerzo planificador que les facilita el establecimiento de sus estrategias y el control de sus acciones. Baste, como prueba, los esfuerzos desarrollados en muchas organizaciones en la implantación de sistemas de planificación estratégica como el cuadro de mando integral propuesto por KAPLAN y NORTON (2000).

En la actualidad, las Organizaciones se enfrentan a situaciones de cambio que les impiden controlar el logro de sus objetivos; es decir, se encuentran con mayores dificultades a la hora de alcanzar los resultados propuestos y que se consideren consecuentes con el esfuerzo desarrollado. Muchos autores utilizan, para estos casos, los términos eficacia, eficiencia y efectividad.

Es importante matizar que, aunque dichos términos son utilizados en numerosas ocasiones como sinónimos, sin embargo no lo son. En el ámbito de las ciencias sociales, estos tres conceptos están claramente delimitados. La «**eficacia**» hace referencia al logro de objetivos; la «**eficiencia**» a la relación entre los resultados alcanzados y los recursos empleados para conseguirlos; y la «**efectividad**» al grado de satisfacción de los miembros de la organización con respecto a los resultados obtenidos (MARCHESNAY, 1993).

No es nuestra pretensión realizar aquí un estudio exhaustivo de las diferencias semánticas contenidas en cada uno de los conceptos que hemos destacado, sino el poner de relieve la realidad poliédrica y polisémica relacionada con el concepto «logro de resultados organizacionales» y la relevancia que tiene en cualquier entidad que haya considerado un determinado rumbo en su misión.

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, parece lógico el admitir que son múltiples las variables de las que dependerá el logro de los objetivos propuestos. Así, por ejemplo, han sido identificadas por la literatura referente a esta temática como antecedentes: la satisfacción (LAWLER y

PORTER, 1967), la cultura (PETERS y WATERMAN, 1984), el compromiso organizacional (ARGYRIS, 1964) y ciertas actuaciones laborales.

KATZ (1964) identificó tres tipos de comportamientos para un funcionamiento efectivo de las organizaciones:

- a) Atraer y mantener recursos humanos en el sistema.
- b) Motivar a los empleados para que lleven a cabo sus tareas adecuadamente.
- c) Estimular la buena voluntad del empleado de llevar a cabo acciones innovadoras y espontáneas, más allá de los requerimientos formales de su puesto.

Estos últimos comportamientos fueron definidos por SMITH, ORGAN y NEAR (1983) como «*Organizational Citizenship Behaviors*» (**Comportamientos de Ciudadanía Organizacional**); sintagma que podemos definir con ellos como «aquellas conductas que realiza el empleado de manera discrecional, no reconocida por el sistema de recompensas de la organización y que promueve su funcionamiento efectivo».

Esta definición permite a los autores el marco operativo para el estudio de aquellas conductas que deben ser consideradas como esenciales de cara a la eficacia organizacional.

De esta manera, distinguen entre conducta intra-rol y «conducta espontánea e innovadora» (extra-rol), que va más allá de los requerimientos del rol. Las Organizaciones requieren patrones de conducta predecibles; es decir, conductas que se atengan a los roles prescritos para cada individuo por la estructura formal para no generar ni ambigüedad ni indefinición de roles. Pero también son esenciales las conductas espontáneas que permitan cumplir las demandas de contingencias imprevistas. Estos autores insisten en que cualquier Organización en que la cooperación se limitara a las conductas prescritas formalmente fracasaría de forma inevitable.

Las conductas extra-rol de los subordinados son críticas para la eficacia de las Organizaciones, ya que estas son incapaces de anticipar y plasmar en descripciones de puestos la totalidad de conductas que se requieren para lograr los objetivos (GEORGE y BRIEF, 1992; KATZ, 1964). Este tipo de conductas adquieren una mayor relevancia en los ambientes inciertos y dinámicos en que se mueven la mayoría de Organizaciones hoy en día (VAN DYNE, VANDEWALLE, KOSTOVA, LATHAM y CUMMINGS, 2000).

Y es, precisamente en esta relación, en la que se justifica el análisis que a continuación presentamos. Si las Organizaciones necesitan de comportamientos voluntarios para el logro de sus objetivos y, además, esta necesidad se ve agravada en situaciones de incertidumbre (como las que caracterizan los entornos organizacionales actuales), la gestión de los recursos humanos debe conocer cuáles son sus antecedentes y condicionantes.

Si tan relevantes son estos comportamientos, las preguntas siguientes serán las de conocer las razones que lo justifican y las variables que disponen a las personas para la puesta en marcha de los

mismos. Como explicaremos más adelante, son varios los antecedentes de los CCO aunque nuestra pretensión será profundizar en la relación que existe entre el estado del Contrato Psicológico y los comportamientos de ciudadanía que pretendemos.

En una primera aproximación, el Contrato Psicológico podemos entenderlo como la relación de compensaciones mutuas que se establecen entre empleador y empleado de manera tácita y las conductas de ciudadanía organizacional como todas aquellas conductas laborales que suponen el desarrollo de desempeños superiores a los formalmente establecidos por la organización.

Para ALCOVER DE LA HERA (2002) «parece lógico suponer que del cumplimiento tanto como del incumplimiento de los términos contenidos en el contrato psicológico por alguna de las partes implicadas se desprenderán una serie de resultados y consecuencias que pueden influir fundamentalmente sobre el comportamiento y las actitudes del trabajador, al igual que sobre las decisiones y las acciones del empleador o de los responsables organizacionales».

GUEST (1998), por su parte, establece en su modelo de Contrato Psicológico (como consecuencias del estado del mismo y teniendo en cuenta la perspectiva del empleado), la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el sentido de la seguridad, las relaciones laborales, la motivación, el absentismo y la intención de abandono y, por supuesto, los CCO.

El concepto de Contrato Psicológico tiene un fuerte poder predictivo sobre una importante batería de resultados laborales tanto actitudinales como comportamentales, tal y como señalan McLEAN PARKS, KIDDER y GALLAGHER (1998), entre las que desatacan los CCO, objetos del presente artículo.

4. DE LA REFLEXIÓN A LA ACCIÓN: LOS BUENOS SOLDADOS Y SUS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

«Un hombre descendía de Jerusalén a Jericó, y cayó en manos de ladrones, los cuales le despojaron; e hiriéndole, se fueron, dejándole medio muerto. Aconteció que descendió un sacerdote por aquel camino, y viéndole, pasó de largo. Asimismo un levita, llegando cerca de aquel lugar, y viéndole, pasó de largo. Pero un samaritano, que iba de camino, vino cerca de él, y viéndole, fue movido a misericordia.»

LUCAS, 10, 25-37

4.1. Revisión histórica

Aun cuando el concepto de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional no es acuñado hasta los años ochenta (BATEMAN y ORGAN, 1983; SMITH, ORGAN y NEAR, 1983), ya había sido descrito y valorado en años anteriores.

Ya en 1938, BARNARD afirma en *The Functions of the Executive* que una condición esencial para el buen funcionamiento de las organizaciones es la «disponibilidad de las personas para contribuir con sus esfuerzos al sistema cooperativo». Esta disponibilidad, añade más adelante, implica la subordinación del empleado para actuar en beneficio del sistema impersonal que constituye la Organización. Para este autor, las Organizaciones no podían comprenderse haciendo referencia meramente a la capacidad de los individuos para contribuir con destrezas específicas o llevar a cabo funciones previamente especificadas a cambio de resultados o recompensas concretas.

La idea propuesta por BARNARD en la obra de referencia contrasta claramente con las teorías organizacionales coetáneas, representadas por lo que hoy conocemos como la «Teoría Clásica de la Dirección». Desde esta, se asumía que la mayoría de los participantes en las Organizaciones no poseían ni la capacidad ni la disposición para cooperar espontáneamente. Solo una estructura formal claramente definida y el control estrecho de los empleados podían llevar a la eficacia de las Organizaciones. Para BARNARD, sin embargo, la estructura formal no era garantía suficiente para anticipar todas las contribuciones necesarias para su buen funcionamiento, siendo la disponibilidad a colaborar la condición esencial para el mismo.

Además también nos anticipó, con muchos años de adelanto, una de las tesis que ha generado más trabajos en la investigación sobre CCO, que la disponibilidad a colaborar era el resultado de la «red de satisfacciones o insatisfacciones experimentada o anticipada por cada individuo en comparación con aquellas experimentadas o anticipadas a través de otras alternativas». Otra de sus contribuciones, que también ha sido ampliamente investigada, fue la creencia de que existían diferencias estables entre individuos en la disponibilidad a colaborar.

Esta idea no vuelve a aparecer en la literatura hasta el año 1966, cuando KATZ y KAHN analizan en su conocida obra *The Social Psychology of Organizations*, las diferentes clases de conductas esenciales para la eficacia organizacional.

Concretamente distinguieron entre conducta intra-rol y «conducta espontánea e innovadora» que va más allá de los requerimientos del rol. Así, las Organizaciones requieren patrones de conducta predecibles, conductas que se atengan a los roles prescritos para cada individuo por la estructura formal. Pero también son esenciales las conductas espontáneas que permitan cumplir las demandas de contingencias imprevistas. Estos autores insistían en que cualquier Organización en que la cooperación se limitara a las conductas prescritas formalmente fracasaría de forma inevitable.

También en su obra, KATZ y KAHN identifican que los antecedentes motivadores de unas y otras conductas son también diferentes; de manera que las recompensas que las organizaciones conceden a los empleados por realizar sus tareas con niveles de aprovechamiento por encima de la media no sirven lógicamente para favorecer contribuciones informales y espontáneas. Esta idea se recoge también en la literatura actual sobre los CCO y sobre conductas extra-rol en general, ya que una de sus características es que se encuentran al margen del sistema formal de recompensas de la organización.

Pero, pese a todo esto –y como ya advertíamos– el concepto de CCO no es acuñado hasta los ochenta a partir de la idea de que en el trabajo eran deseables ciertos comportamientos que fuesen más allá del mero desempeño de las tareas asociadas al puesto para el que la persona fue contratada.

4.2. Concepto

ORGAN (1988) define el CCO como un comportamiento individual de carácter discrecional, no reconocido de manera directa ni explicitada por el sistema formal de recompensas de la Organización, pero con un importante efecto sobre el funcionamiento de la misma. Por discrecionalidad, apunta el propio autor, se hace referencia a que dicho comportamiento no es un requerimiento exigible característico del puesto sino más bien una opción personal cuya omisión no puede ser entendida como algo sancionable.

La idea de que los trabajadores ejerzan ciertos roles más allá de lo puramente exigible, de lo legalmente establecido en la norma, ha sido tan atractiva que ha supuesto el desarrollo de una importante lista de constructos afines (véase **tabla 2**) y la publicación de numerosos trabajos e investigaciones procedentes de una extensa variedad de disciplinas, tales como la Gestión de los Recursos Humanos, Gestión Sanitaria y Hospitalaria, Psicología Social, Gestión Estratégica, Psicología Militar, Economía, Marketing y otras.

TABLA 2. Constructos afines a los CCO (extraído de ORGAN et al., 2006).

Extra-rol behavior	VAN DYNE, CUMMINGS y PARKS, 1995
Prosocial Organizational Behaviors	BRIEF y MOTOWIDLO, 1986 GEORGE, 1990, 1991 GEORGE y BETTENHAUSEN, 1990 O'REILLY y CHATMAN, 1986
Contextual Performance	BORMAN y MOTOWIDLO, 1993, 1997 BORMAN, WHITE y DORSEY, 1995 MOTOWIDLO y VAN SCOTTER, 1994

Según PODSAKOFF *et al.* (2000) el crecimiento de las investigaciones relacionadas con este constructo y el diferente origen de las mismas han dificultado la conformación de un conjunto integrado de conocimientos y, por ende, el seguimiento por parte de sus investigadores de los avances que en esta materia se producen. Es precisamente el aumento del interés suscitado en este tipo de comportamientos y el estado de atomización de los estudios que sobre ellos se han realizado lo que justifica el metaanálisis de dichos autores.

4.3. Dimensiones

En el referido metaanálisis, los autores identifican, a partir de las categorizaciones aportadas por las múltiples investigaciones realizadas y teniendo en cuenta los posibles solapamientos entre las mismas, un total de siete tipos de comportamientos a los que denominan Dimensiones del Comportamiento de Ciudadanía Organizacional.

- a) Ayuda a otros (*helping behavior*); es decir, la disposición de las personas a ayudar a sus compañeros de trabajo en cuestiones relacionadas con el desarrollo del mismo así como su actitud hacia la prevención de problemas.
- b) Deportividad (*sportmanship*); entendida como la capacidad de tolerar los inconvenientes y las imposiciones propios de cualquier trabajo sin quejas.
- c) Compromiso hacia la Organización (*Organizational royalty*); lo que implica la promoción de la misma hacia terceros, defendiéndola y protegiéndola de amenazas exteriores y manteniendo este compromiso aun en circunstancias adversas.
- d) Obediencia hacia la Organización (*Organizational compliance*); en cuanto interiorización y asimilación de las reglas, normas y procesos establecidos de manera formal por la dirección, suponiendo una rigurosa adherencia a los mismos aun cuando no se es observado ni controlado.
- e) Iniciativa individual (*individual initiative*); desempeño más allá de lo requerido o esperado teniendo en cuenta el puesto para el que la persona ha sido contratada. Este comportamiento incluye actos voluntarios de innovación y creatividad de cara al logro de resultados por parte de la Organización, entusiasmo en el desarrollo de mayores esfuerzos, voluntariedad en la asunción de mayores responsabilidades y la capacidad de animar a otros para hacer lo mismo.
- f) Comportamiento cívico (*civic virtue*); que supone entender el trabajo desarrollado en la Organización como una forma de ciudadanía mostrada a partir de la voluntad de la persona en participar activamente en el gobierno de la misma y en controlar el ambiente en el que se encuentra de cara a preservarla de posibles amenazas; es decir, velar por los intereses de la empresa aun cuando eso suponga un elevado coste personal.
- g) Autodesarrollo (*self development*); que incluye el comportamiento del empleado hacia la mejora de los conocimientos y las habilidades.

ORGAN *et al.* (2006) reconocen que esta proliferación de comportamientos y dimensiones denominados como «de Ciudadanía Organizacional» por la literatura, dificulta la determinación de la importancia de cada uno de ellos e incluso el reconocimiento de los que realmente existen y, por ende, el empleo de este constructo.

Por ello, estos autores proponen una mayor investigación en este campo que diferencie y simplifique las dimensiones, no a partir de las diferencias/semajanzas conceptuales ni de las mediciones realizadas, sino a partir del estudio de los efectos y los antecedentes que se reconocieran en cada caso. Tal y como apuntan, «(...) si algunas formas de CCO no tienen efectos únicos sobre los resultados organizacionales ni sus antecedentes son únicos, son en esencia conceptos redundantes aun cuando conceptualmente pudieran ser diferenciados de otras formas de comportamientos de ciudadanía organizacional».

4.4. Antecedentes

La mayoría de los estudios relacionados con los comportamientos de ciudadanía organizacional se han centrado en los factores antecedentes del mismo, aunque recientemente ha aumentado la atención en las consecuencias del mismo.

Según el modelo de comportamientos de ciudadanía organizacional propuesto por ORGAN y sus colaboradores (ORGAN, 1988, 1990b, 1994, 1997b; ORGAN y RYAN, 1995) son ciertas variables disposicionales (estados afectivos) y ciertas características de personalidad las predictoras de este tipo de conductas laborales. Sin embargo, estos mismos autores reconocen la influencia de diversos factores del entorno que median en dicha relación. En este sentido, ORGAN incluye en su modelo el potencial papel de la percepción de equidad.

Y es, precisamente, el reconocimiento de este papel mediador de la percepción de equidad lo que permite a ALCOVER DE LA HERA (2002) realizar una adaptación del modelo de ORGAN, introduciendo el Contrato Psicológico como variable mediadora en el desarrollo de los CCO.

Teniendo en cuenta la extensa literatura centrada en el estudio de los antecedentes, PODSAKOFF *et al.* (2000) hacen una agrupación de las variables analizadas en cuatro grandes ámbitos, aquellas que se derivan de las características individuales de los empleados, las que van a depender del grupo, las relacionadas con la Organización en la que se desarrolla el trabajo y, por último, los comportamientos de liderazgo ejercido por los superiores.

- a) *Variables relacionadas con las características del propio trabajador.* Como características individuales han sido tradicionalmente analizadas variables relacionadas con la satisfacción y la personalidad. Aunque para el caso de la satisfacción sí se han encontrado evidencias empíricas de una relación con los CCO, no han resultado tan tajantes los resultados en cuanto a las características de personalidad.

Son muchos los psicólogos de la personalidad que parten del convencimiento de que aquellos comportamientos que cumplen una serie de condiciones (implican acciones planificadas, ocurren a lo largo del tiempo y en un rango amplio de situaciones y no están restringidas de manera importante por demandas situacionales o requerimientos formales de rol) son la manifestación de un determinado tipo de personalidad. Y esta idea encaja bien con el concepto de Contrato Psicológico (ORGAN, 1994; PENNER, MIDILI y KEGELMEYER, 1997).

Sin embargo, las conclusiones alcanzadas por los estudios realizados a partir de la personalidad no han sido tan concluyentes como se auguraba. De hecho, son muchas la voces que han criticado el diseño de los estudios realizados en este particular, aunque ORGAN *et al.* (2006) insisten en la validez de los mismos y encuentran que la debilidad de la relación no se debe tanto a los instrumentos empleados como a la necesidad de ampliar la base de investigaciones.

En la línea de las críticas relacionadas con el diseño de las investigaciones, OMAR y URIBE (2005) justifican lo que califican como «resultados decepcionantes», en el empleo de ciertas dimensiones de la personalidad de los *Big Five* (CAPRARA, BARBARANELLI y BORGOGUI, 1995) y de ciertos tipos de CCO, que al compartir el espacio semántico, producen solapamiento.

A modo de ejemplo, para estos autores el constructo denominado Rectitud puede ser empíricamente definido a través de adjetivos como puntual, cuidadoso, disciplinado, confiable y describe a las personas que generan respeto y tratamientos favorables. En el estudio pro-

puesto por los mismos y para superar esta limitación se emplea la categorización de dimensiones propuesta por VAN DYNE y LE PINE (1998) que distingue entre comportamientos de ayuda y de voz.

Los resultados del estudio son significativos en cuanto que se relacionan de manera directa los CCO, especialmente aquellos orientados a ayudar (bien al supervisor, bien a los compañeros de trabajo o a ambos) y los vinculados a manifestar las opiniones personales relacionados con la empresa o institución con determinados rasgos de personalidad.

Sea cual sea la razón por la que empíricamente no esté clara la relación entre personalidad y CCO, bien defectos en el diseño de las investigaciones o un escaso número de las mismas, aun cuando intuitivamente todos estemos de acuerdo en reconocerla, tal relación abre un interesante campo de estudio con un fuerte impacto sobre la Gestión de los Recursos Humanos.

Por su parte, la satisfacción laboral ha suscitado una infinidad de estudios en los que ha quedado demostrado la relación existente entre la misma y los CCO más allá del efecto que la satisfacción tiene sobre el desempeño intra-rol (IAFFALDANO y MUCHINSKY, 1985; VROOM, 1964; PEIRÓ, 1990).

Además, esta relación queda fuera del impacto que eventuales variables disposicionales comunes a la satisfacción y los CCO pudieran ejercer en la misma (KONOVSKY y ORGAN, 1996; ORGAN y LINGL, 1995). O, dicho de otra manera, la satisfacción predice los CCO más allá del posible efecto que algunas variables disposicionales puedan tener.

Profundizando en la relación entre satisfacción y CCO, se quiso identificar qué parte de la misma se correspondía a elementos cognitivos de la satisfacción y qué otra parte era debida a elementos afectivos. De este modo, se alcanzó la conclusión de que los elementos cognitivos de la satisfacción predecían con mayor fuerza explicativa los CCO que el componente afectivo de la misma (MOORMAN, 1993; WILLIAMS y ANDERSON, 1991).

Ahora bien, donde las investigaciones han dado con importantes contradicciones ha sido en la relación que existe entre la satisfacción y los CCO cuando se controla otra variable actitudinal como es la percepción de justicia. La incorporación de la percepción de justicia en la controversia satisfacción-CCO se debe al argumento de que el componente cognitivo de la satisfacción sería muy similar a las evaluaciones de justicia, cuestión directamente relacionada con la percepción de justicia (ORGAN, 1988, 1990a).

Así, autores como MOORMAN (1991) consideran que la relación entre satisfacción laboral y CCO normalmente informada en la literatura, puede ser falsa y reflejar meramente el grado en que las medidas de satisfacción incluyen percepciones de justicia en el trabajo.

Sin embargo, este mismo autor, no probó el efecto de la justicia sobre el CCO aislando el de la satisfacción laboral. En su investigación observó como la satisfacción se relacionaba de manera significativa con cuatro de las cinco dimensiones del CCO, pero estas correlaciones eran más bajas que las encontradas para la percepción de las tres formas de justicia (distributiva, procedimental e interaccional), y desaparecía cuando se controlaba el efecto de la justicia sobre el CCO.

También, y como característica individual, la confianza en el líder ha sido objeto de numerosos estudios en relación con varios tipos de CCO. Así las cosas, debemos destacar la evidencia empírica de la relación significativa con todos los CCO a excepción de la obediencia a la Organización.

De igual modo sabemos, gracias a las conclusiones de la investigación de KONOVSKI y PUGH (1994), que la confianza es mediadora entre los efectos que la justicia distributiva y procedimental tienen sobre los CCO.

- b) *Variables relacionadas con el grupo de trabajo.* La literatura ha dedicado, según PODSAKOFF *et al.* (2000), una escasa atención a las variables relacionadas con el grupo de trabajo para las que estos autores solicitan una mayor atención en futuras investigaciones.

De esta forma, se han identificado tres características del grupo que, de hecho, tienen un elevado potencial explicativo de los CCO, a saber, la retroalimentación que se establece por el grupo, las rutinas de trabajo y la satisfacción intrínseca al mismo.

Aunque las tres correlacionan con las dimensiones de altruismo, cortesía, concienciación, deportividad y comportamiento cívico, la retroalimentación y la satisfacción lo hacen de manera positiva mientras que las rutinas lo hacen negativamente.

- c) *Variables dependientes de la organización.* No todas las características organizacionales son explicativas de los CCO, así ni la formalización, ni la inflexibilidad, el apoyo de terceros o la distancia espacial al superior correlacionan con estos comportamientos. Sin embargo, la cohesión del grupo sí está significativa y directamente relacionada con el altruismo, la cortesía, la concienciación, la deportividad y el comportamiento cívico. Por su parte, las recompensas fuera del control del líder están negativamente relacionadas con el altruismo, la cortesía y la concienciación.
- d) *Variables relacionadas con el comportamiento del superior.* Las variables relacionadas con el comportamiento del superior se han constituido en la principal fuente predictiva de los CCO junto a ciertas actitudes laborales entre las que destacan la satisfacción y las percepciones de justicia y variables relacionadas con el trabajo en grupo.

4.5. Consecuencias

Aunque en sus comienzos los teóricos de los CCO se centraron en sus antecedentes, las investigaciones más actuales han focalizado su atención en las posibles consecuencias que estos tienen sobre las evaluaciones del rendimiento que las Organizaciones hacen de cara al pago de incentivos y sus efectos sobre el rendimiento organizacional (PODSAKOFF *et al.*, 2000; WHITING, PODSAKOFF y PIERCE, 2008).

- a) *Sobre las evaluaciones de rendimiento.* La relación entre los CCO y las evaluaciones de desempeño individual por parte de las Organizaciones ha quedado de manifiesto en un importante grupo de investigaciones aunque, tal y como se refleja en las mismas, se desconocen las razones de este hecho. La literatura (MCKENZIE *et al.* 1991, 1993; PODSAKOFF,

McKENZIE y HUI, 1993) ha identificado ciertas razones potenciales cuya validez requiere de una mayor investigación.

GOULDNER (1960), HOMANS (1961) y BLAU (1964), por su parte, defienden que la gente trata de compensar con su comportamiento a aquellos que les han ayudado, les han hecho un favor o les han tratado con confianza. En esta dirección, si los CCO tienen efectos positivos tanto para los superiores como para la Organización, los superiores a la hora de realizar las evaluaciones de rendimiento compensarán con puntuaciones más elevadas a los trabajadores que manifiesten CCO.

Según FISKE (1981, 1982) y FISKE y PAVELCHAK (1986), las personas asociamos a determinadas ideas un efecto y, de esta manera, si los gestores de las Organizaciones incluyen los CCO junto con elevados niveles de rendimiento laboral en su concepción de «buenos empleados», aquellos trabajadores que exhiban estos comportamientos, serán considerados como tales.

- b) *Sobre el rendimiento organizacional.* Es importante señalar que no existen patrones determinantes de los efectos de los CCO sobre los resultados organizacionales. La relación entre ambos, CCO y resultados organizacionales, parece venir mediada por los sistemas retributivos, la antigüedad, los requerimientos tecnológicos para el trabajo, etcétera.

Señalan PODSAKOFF *et al.* (2000) la necesidad de profundizar en los elementos mediadores entre los CCO y los desempeños grupales y organizacionales; incluyendo aspectos tales como el nivel de rotación en la empresa, la necesidad de trabajo grupal para el desarrollo de la tarea y/o la formación, los conocimientos y la experiencia de cada uno de los trabajadores.

A pesar de la falta de conocimiento en cuanto a la forma en la que los CCO influyen sobre el rendimiento organizacional, sí existen evidencias empíricas que ponen de manifiesto esta relación (DUNLOP y LEE, 2004; KOYS, 2001; PODSAKOFF, AHEARNE y MACKENZIE, 1997; PODSAKOFF y MACKENZIE, 1994). Así, por ejemplo, se ha demostrado que estos comportamientos aumentaron la calidad y cantidad del rendimiento y la eficiencia del equipo de trabajo, la satisfacción del cliente, el logro de beneficios, además de reducir la rotación del personal y las reclamaciones de los clientes.

5. EL ARMA SECRETA DEL BUEN SOLDADO: EL ESTADO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

«Y, diciendo esto, dio de espuelas a su caballo Rocinante, sin atender a las voces que su escudero Sancho le daba, advirtiéndole que, sin duda alguna, eran molinos de viento, y no gigantes, aquellos que iba a acometer.

Pero él iba tan puesto en que eran gigantes, que ni oía las voces de su escudero Sancho ni echaba de ver, aunque estaba ya bien cerca, lo que eran; antes, iba diciendo en voces altas: "Non fuyades, cobardes y viles criaturas, que un solo caballero es el que os acomete".»

Miguel de CERVANTES, *El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha* (siglo XVII)

Ahora que ya hemos puesto de relieve la importancia de los CCO a la hora de lograr las metas propuestas por las Organizaciones en sus procesos planificadores, pasaremos a revisar uno de sus antecedentes nucleares tal y como ha considerado ALCOVER DE LA HERA (2002) en su modelo de desarrollo del Contrato Psicológico.

El gestor de recursos humanos deberá prestar atención a este contrato no descrito, formalmente basado en expectativas y con tan fuerte impacto sobre los resultados individuales de su fuerza de trabajo, máxime en un momento en el que las plantillas están tan ajustadas que se les exige rendimientos mas allá de los estándares.

5.1. Revisión histórica

El concepto de Contrato Psicológico aparece a comienzo de los años sesenta cuando coinciden, con ciertas variaciones de significación, tres estudios relacionados con las actitudes y conductas en el lugar de trabajo que lo utilizan. Es importante reseñar que la coincidencia en el empleo del término no es fruto de la casualidad sino el reflejo de un momento histórico fuertemente influido por las diversas Escuelas de las Relaciones Humanas.

Por un lado, ARGIRYS (1960), a quien se le ha atribuido el haber acuñado el concepto de «Contrato de Trabajo Psicológico», lo describe como «las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El Contrato Psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones».

El autor identifica al Contrato Psicológico como un producto de la cultura organizacional informal y como una adaptación a un sistema disfuncional. Argumenta que la incongruencia entre las situaciones laborales y las necesidades asociadas a individuos «maduros», dentro de las Organizaciones formales burocráticas, lleva al fracaso psicológico de los trabajadores.

Por su parte, LEVINSON *et al.* (1962), también han reclamado la paternidad del concepto ya que aunque lo emplean con posterioridad a ARGIRYS, sí lo hacen de manera formal y lo definen como el «producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo».

De este modo, afirman que el Contrato Psicológico que está basado en la reciprocidad, es crítico para la integración de la persona en la organización, para la satisfacción de sus necesidades y para su salud mental. Es más importante que el contrato legal a causa de las expectativas implícitas que no pueden ser resueltas por mecanismos tales como la negociación colectiva.

Finalmente, SCHEIN (1965) entiende los Contratos Psicológicos como «un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y (...) otros miembros de esa misma Organización». La Organización y sus miembros tienen no solo expectativas explícitas sino también implícitas sobre lo que deben dar y obtener de la otra parte en la relación laboral.

Como hemos visto, los tres autores tienen en común el identificar el Contrato Psicológico como las expectativas implícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación laboral y que no forman parte del contrato formal. La diferencia reside en que mientras LEVINSON *et al.* y SCHEIN entienden que tiene una finalidad positiva porque crea una interdependencia entre los trabajadores y la organización, que beneficia a ambas partes al incrementar la productividad, la eficiencia organizacional, la confianza y la satisfacción laboral, ARGIRYS lo caracteriza y conceptualiza por su función negativa dentro de un sistema disfuncional.

Las primeras investigaciones sobre Contrato Psicológico desarrolladas se centran, por un lado, en la investigación de su contenido y, por otro, en explorar los procesos implicados en la formación y mantenimiento o ruptura del Contrato Psicológico.

Según la revisión de la literatura realizada por THOMAS y ANDERSON (1998), las investigaciones de los años sesenta (ARGYRIS, 1960; SCHEIN, 1965) hicieron un análisis de las «expectativas», mientras que las posteriores desviaron su atención hacia las «obligaciones» y las importantes implicaciones de los incumplimientos de estas para el futuro de las relaciones entre empleado y empleador.

En la década de los noventa se retomó y se revisó el significado del concepto del Contrato Psicológico reformulándose (como desarrollaremos en el epígrafe 5.2); además, se realizaron las primeras investigaciones de carácter cuantitativo, entre otras: las de ROUSSEAU, 1990; ROBINSON, KRATZ y ROUSSEAU, 1994; GUZZO, NOONAN y ELRON, 1994; HERRIOT, MANNING y KIDD, 1997.

A finales de esta década se publicaron dos revisiones de la literatura relacionada con el constructo que han servido de punto de apoyo para posteriores avances (THOMAS y ANDERSON, 1998; ANDERSON y SCHALK, 1998). Tales obras conformaron, pues, un momento decisivo para el constructo, que aunque se está entendiendo como eminentemente significativo en la comprensión de las nuevas relaciones laborales, se le exige un mayor consenso en cuanto a su definición y operacionalización (ALCOVER DE LA HERA, 2002).

De esta manera, aparecen autores (GUEST, 1998; GUEST y CONWAY, 2001; GUEST, 2004) que ponen de manifiesto la necesidad de desarrollar modelos teóricos e investigaciones que permitan no solo conocer qué compone y cómo se desarrollan estos Contratos, sino llegar a evaluar el estado del mismo y así poder predecir ciertas variables actitudinales y comportamentales de los empleados.

Si parafraseamos la propuesta de ROUSSEAU (2001) el Contrato Psicológico está compuesto, a modo de bloques de construcción, de proyectos (*schema*), de promesas (*promise*) y de reciprocidades (*mutuality*); pero para los anteriores autores será necesario ir más allá de su mera descripción y lograr determinar en qué medida se cumplen, si son o no justos y/o si las partes confían en la contraria.

5.2. Concepto

No podemos hablar de un consenso científico en cuanto a la definición del constructo pudiendo afirmar que existen tantas como autores centrados en el mismo: ARGYRIS (1960), LEVINSON *et al.*

(1962), MORRISON y ROBINSON (1997), ROUSSEAU (1989, 1998), ROUSSEAU y TIJORIWALA (1988), ANDERSON y SCHALK (1998), MCLEAN PARKS, KIDDER y GALLAGHER (1998), HERRIOT y PEMBERTON (1995), HERRIOT, MANNING y KIDD (1997), MCFARLANE SHORE y TETRICK (1994).

Ya hemos señalado las definiciones aportadas por los primeros teóricos del constructor aludido (ARGIRYS, 1960; LEVINSON *et al.*, 1962 y SCHEIN, 1965) que coinciden en utilizar el término para referirse a las obligaciones mutuas de empleador y empleado, y a las expectativas que cada uno tiene sobre lo que debe dar y recibir a cambio de las contribuciones recíprocas.

Posteriormente numerosos autores retoman el concepto y revisan las primeras aportaciones que pasamos a exponer de manera cronológica:

ROUSSEAU (1989) describe un Contrato Psicológico como el conjunto de «creencias del individuo acerca de los términos y las condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y la otra parte. Un Contrato Psicológico emerge cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros».

Por otro lado, para MCFARLANE SHORE y TETRICK (1994), el Contrato Psicológico es un tipo de contrato pagaré que consta de tres componentes: una promesa, o compromiso acerca de un curso de acción futuro; además, como fenómeno individual, el Contrato Psicológico se basa en las promesas de la organización percibidas por el empleado (...). Un pago, u objeto de intercambio en relación con la promesa valorada por el empleado (...). Y una aceptación, o acuerdo voluntario de implicarse en los términos del contrato.

Por su parte, HERRIOT y PEMBERTON (1995) adoptan una perspectiva bilateral al analizar la relación entre el empleador y el empleado y lo definen como las percepciones de las partes comprendidas en la relación laboral, Organización e individuo, acerca de las obligaciones implicadas en dicha relación.

En una línea afín, MORRISON y ROBINSON (1997) entienden que los Contratos Psicológicos están compuestos por las creencias de los empleados acerca de las obligaciones recíprocas existentes entre ellos y su Organización, y constituyen el fundamento de las relaciones laborales.

El Contrato Psicológico, según la perspectiva de ROUSSEAU, tal y como señalan ANDERSON y SCHALK (1998), es el «resultado de una percepción subjetiva, individual, de las obligaciones del empleado hacia la Organización y de las obligaciones del empleador hacia el empleado».

Como se desprende de la lectura de las diferentes definiciones facilitadas, no existe consenso en cuestiones elementales. En palabras de ALCOVER DE LA HERA (2002), el concepto de Contrato Psicológico ha suscitado muchas controversias que el autor unifica en tres bloques, a saber: quién o quiénes están implicados (relación unilateral *vs.* relación bilateral); en términos de qué se define su contenido (percepción, discrepancia, expectativa, promesa, obligación, etcétera); y, por último, quién o quiénes se constituyen como agentes organizacionales.

Aun a pesar de dicha falta de consenso en cuanto a su definición, el Contrato Psicológico se manifiesta como un ámbito de investigación con un fuerte potencial explicativo de las relaciones laborales (SHORE *et al.*, 2004; TAYLOR y TEKLEAB, 2004), además de reconocérsele una gran importancia dentro del lugar de trabajo (GUZZO, NOONAN y ELRON, 1994; TURNLEY y FELDMAN, 1999).

Como pone de manifiesto GUEST (1998), en ocasiones se ha llegado incluso a cuestionar la validez y el alcance de este constructo que, en opinión del mismo autor, sigue teniendo una importante valía ya que su aparición es contemporánea de las llamadas nuevas relaciones laborales; además, porque es muy útil a la hora de considerar las relaciones de poder y sus posibles efectos de inequidad y, por último, porque se le reconoce un importante potencial a la hora de integrar importantes conceptos de carácter organizacional.

5.3. Del contenido al estado del Contrato Psicológico

GUEST (1998) se plantea la posible validez del Contrato Psicológico a partir del análisis de los resultados obtenidos hasta el momento y llega al convencimiento de que las carencias observadas provienen del carácter descriptivo de los estudios e investigaciones realizados y pone de relieve la necesidad de evaluar el estado del Contrato Psicológico más allá de su mera descripción. De este modo, para GUEST y CONWAY (2002), el estado del contrato hace referencia a si «las promesas y obligaciones han sido cumplidas, si son justas y sus implicaciones para la confianza». Teniendo en cuenta dicha definición podemos instrumentalizar el estudio del estado del Contrato Psicológico a partir de sus tres elementos: cumplimiento, justicia y confianza.

Con respecto al cumplimiento, conocemos su relación con variables tales como: la satisfacción en el trabajo (GAKOVICK y TETRICK, 2003; JOHNSON y O'LEARY-KELLY, 2003; ROBINSON y ROUSSEAU, 1994), el compromiso organizacional (COYLE-SAPHIRO y KESSLER, 2000; LO y ARYEE, 2003), la confianza en la organización (ROBINSON y ROUSSEAU, 1994), el desempeño laboral (JOHNSON y O'LEARY, 2003; ROBINSON 1996; TURNLEY y FELDMAN, 2000), las conductas de ciudadanía organizacional (COYLE-SAPHIRO y KESSLER, 2000; LO y ARYEE, 2003; ROBINSON, 1996; ROBINSON y MORRISON, 1995; TURNLEY y FELDMAN, 2000; TURNLEY, BOLINO, LESTER y BLOODGOOD, 2003; HAO ZHAO *et al.*, 2007), el agotamiento emocional (GAKOVICK y TETRICK, 2003), el sobreestrés (BUENDÍA, 1988; PEIRÓ, 2000; GÓMEZ, GALA, GUILLÉN y LUPIANI, 2003; VELÁZQUEZ, 2006), el *burnout* (CHERNISS, 1980; MARLACH y JACKSON, 1984; BROWN, 1987; CORDEIRO *et al.*, 2002), el cinismo (JOHNSON y O'LEARY, 2003), el absentismo (JOHNSON y O'LEARY, 2003), la propensión al abandono (LO y ARYEE, 2003; ROBINSON 1996; ROBINSON y ROUSSEAU, 1994; TURNLEY y FELDMAN, 2000) y con el propio abandono (ROBINSON 1996; ROBINSON y ROUSSEAU, 1994).

También son numerosos los estudios que se han realizado para analizar la relación de las percepciones de justicia con otros parámetros organizacionales. Pero, antes de pasar a enumerar las evidencias empíricas de la comentada relación entre justicia y otros constructos, debemos señalar que las percepciones de justicia se dividen –como ya vimos en parte– en las siguientes dimensiones: distributiva, procedimental, interpersonal e informacional (GREENBERG, 1990; CRONPAZANO y GREENBERG, 1997; GREENBERG y LIND, 2000; REGO, 1999, 2000).

Al socaire de lo dicho, de manera sintética podemos decir que la «**justicia distributiva**» es la relacionada con los fines alcanzados (por ejemplo, en qué medida son justos los salarios, las sanciones o las promociones); la «**procedimental**» se refiere a los medios alcanzados para conseguir esos fines (por ejemplo, cómo se han organizado los sistemas retributivos, los procesos disciplinarios o los sistemas de evaluación del desempeño); la «**interpersonal**» viene determinada por el grado en que un superior adopta un tratamiento digno y respetable (por ejemplo, a la hora relacionarse los diferentes miembros del grupo con sus superiores) y, por último, la «**justicia informacional**» es la que tiene que ver con las explicaciones que facilita la organización a sus miembros a través los superiores.

No todas estas dimensiones tienen un mismo poder predictivo sobre los comportamientos de los empleados. Así la justicia distributiva explica la satisfacción mientras que la procedimental explica variables como el compromiso, los CCO y la intención de permanencia en la organización (LIND y TYLER, 1988; GREENBERG, 1990; FOLGER y KONOVSKY, 1989; KIM y MAUBORGNE, 1991, 1996; McFARLIN y SWEENEY, 1992; SWEENEY y McFARLIN, 1993; FLOOD, P.C. *et al.*, 2001). Por su parte, la justicia interpersonal tiene influencia sobre el grado de aceptación de las decisiones (GREENBERG, 1993); mientras que la informacional mitiga las reacciones negativas de los individuos a las percepciones de injusticia o a los resultados desfavorables.

Por último, vamos a hacer un repaso de las relaciones establecidas entre el último de los elementos configuradores del estado psicológico, la «**Confianza Organizacional**», con otras variables. La Confianza Organizacional es un buen factor explicativo de las relaciones laborales y por esta razón ha aumentado el número de estudios teóricos y empíricos en la actualidad (MARTÍNEZ, 2003).

A la postre, y de manera teórica, podemos afirmar que sin confianza las personas no podrían trabajar juntas, salvo en situaciones en que los procedimientos de control fuesen extremos (LANSCHINGER, FINEGAN y SHAMIAN, 2001).

Las conclusiones aportadas por las investigaciones llevadas a cabo dentro de este campo de investigación apuntan que la confianza en el líder tiene una relación significativa sobre los CCO pero la relación entre dichos comportamientos y la Confianza Organizacional es casi inexistente (DIRKS y FERRIN, 2002).

Sin embargo, la Confianza Organizacional se va a relacionar con determinados resultados, como los comportamientos de ciudadanía, como elemento mediador entre los mismos y la percepción de ruptura del contrato psicológico (TOPA *et al.*, 2004; ROBINSON, 1996).

En virtud de todo ello, el gestor de recursos humanos debe sopesar y tener en cuenta de manera indefectible, las importantes implicaciones que estas conclusiones van a tener sobre su labor diaria. Y es que los tres elementos del Contrato Psicológico van a estar relacionados, con mayor o menor intensidad, con los CCO.

A tenor de lo visto, las actuaciones de la empresa pasarán por el tamiz del Contrato Psicológico; de modo que en virtud del nivel o grado de cumplimiento con que sea percibido, de la justicia con la que se cumpla y de la confianza en que sea llevado a cabo, los trabajadores estarán dispuestos a desplegar toda esta batería de CCO o no.

Sin embargo, y a pesar del convencimiento en cuanto a su potencial, son muy pocos los estudios que se han realizado empleando este concepto. Destacamos el esfuerzo realizado por GRACIA *et al.* (2006) en el estudio que realiza sobre la relación entre el estado del Contrato Psicológico y la salud del trabajador.

5.4. Formación y desarrollo del Contrato Psicológico

Si estamos convencidos de la importancia del Contrato Psicológico como «arma secreta» del «buen soldado», es necesario explicar el modo en que se construye y se desarrolla el mismo, para que los departamentos de recursos humanos sean capaces de arbitrar las condiciones necesarias en su adecuada formación y crecimiento.

Sin embargo, hay que responder a dos preguntas previas planteadas por algunos autores; en primer lugar, debemos preguntarnos si tenemos que reconocer la existencia del Contrato Psicológico como una evidencia no necesitada de demostración alguna y que aparece por el mero hecho de establecer una relación laboral entre la persona y su Organización; y, en segundo lugar, y en caso de respuesta afirmativa, cuándo se forma o emerge este Contrato.

Con respecto a la primera pregunta, ROUSSEAU y SCHALK (2000) no consideran que el Contrato Psicológico nazca de manera espontánea con el inicio de la relación sino que su existencia va a depender de la posibilidad de elegir libremente la vinculación o no a una Organización, poder negociar los términos propuestos antes y durante la relación.

A esta condición previa con respecto al origen de los Contratos Psicológicos, tenemos que añadir la importancia que se les reconoce por parte de diversos autores a los procesos de socialización a que son sometidos los empleados que se incorporan a una Organización, al procesamiento de información social y socialización (PRIETO, PEIRÓ, BRAVO y CABALLER, 1996) que tiene lugar en las primeras etapas de la pertenencia (GUEST, 1998) y a las conductas de búsqueda de información y de retroalimentación por parte de los trabajadores.

Según la doctrina al respecto, podemos identificar dos momentos con respecto al surgimiento del Contrato Psicológico: uno que coincide con la vinculación real y administrativa entre empleado y empleador (ROUSSEAU y GRELLER, 1994) y, el otro, anterior que se da durante las tareas propias de la búsqueda de empleo; es decir, cuando el futuro trabajador se documenta sobre la empresa para la selección de aquellas que reúnen ciertas características (por ejemplo, estabilidad, promoción profesional, salarios, entre otros) y/o cuando inicia los procesos de selección de personal (MILLER y JABLIN, 1991).

Estos primeros momentos tan cruciales en la generación del Contrato Psicológico han de ser especialmente cuidados por las Organizaciones. Pensemos, a título ilustrativo, en las posibles interpretaciones que pueden derivarse de las informaciones contenidas en las páginas corporativas de las Organizaciones, la posición de liderazgo o no que se tenga en el mercado en el que se inscribe la

actividad de la misma y/o la comunicación de aspectos relacionados con la «responsabilidad social corporativa».

Al revisar la literatura científica con respecto a la formación y desarrollo del Contrato Psicológico podemos desatacar dos modelos: el propuesto por ROUSSEAU (1995) que entiende la formación del contrato psicológico como resultado del modelo mental del individuo y el de MCFARLANE SHORE y TETRICK (1994) en el que el contrato se forma a partir del resultado de relaciones dinámicas entre empleado y empleador.

De manera resumida, para ROUSSEAU (1995) el Contrato es el resultado de un modelo mental que sirve de referencia a la hora de interpretar la información relacionada con las promesas, la aceptación de los términos comprometidos con él y el establecimiento y el desarrollo de la confianza; mientras que para MCFARLANE SHORE y TETRICK (1994), dicho Contrato se forma y desarrolla como el resultado de un contexto dinámico donde cada individuo interactúa con múltiples agentes organizacionales de quienes recibe una gran cantidad y variedad de mensajes.

5.4.1. Modelo de ROUSSEAU

Sabemos que un modelo es una representación de la realidad que sirve a la persona en el entendimiento de la misma. Así, para esta autora, el Contrato Psicológico es un modelo mental que los trabajadores van a utilizar como marco de referencia que permite interpretar las promesas tácitas de la Organización. Para ella este modelo se construye a partir de dos factores: los individuales, entre los que consideramos las características cognitivas, las predisposiciones y actitudes de cada persona; y los externos, que engloban los mensajes formulados y transmitidos por la Organización antes y durante el proceso de reclutamiento y selección y las informaciones del contexto social procedentes de los compañeros, del equipo de trabajo, de ex empleados, de los superiores y de otros agentes organizacionales recibidas cuando el trabajador ya ha sido contratado.

No es nuestra intención profundizar en la descripción del modelo dadas las limitaciones de espacio de toda publicación; pero sí que pensamos que puede ser relevante, de cara a la gestión del Contrato Psicológico por parte de los gestores de recursos humanos, el facilitar ciertas recomendaciones en cuanto a sus antecedentes.

Como se puede concluir será más fácil actuar sobre los factores externos (que dependen directamente de la Organización y sus representantes) que sobre los internos, pero su conocimiento pone al responsable en la pista de las actuaciones más idóneas. Lo más interesante desde el punto de vista de los factores internos es la influencia que estos tienen en el uso que se le da a la información una vez decodificada.

Son determinantes, en este sentido, los sesgos cognitivos vinculados a los estilos de procesamiento de la información y los motivos que cada persona asocia con el desarrollo de su carrera profesional. Los sesgos que tienen una mayor repercusión en el Contrato Psicológico son los de autoservicio o autofavorecedores ya que hacen que el sujeto entienda que ha cumplido perfectamen-

te con su parte del acuerdo y que recuerde aquellos compromisos que ha cumplido con creces o con respecto a los cuales se siente más competente.

Por su parte, los motivos actúan como filtros por los que se tamiza la realidad vivida en función de las metas que se pretendan alcanzar por medio del trabajo.

Los factores externos que ROUSSEAU incluye en su modelo son, como hemos adelantado, los mensajes emitidos por las Organizaciones y las informaciones de carácter social que se adquieren a partir de terceros: Los mensajes son la forma en la que las Organizaciones transmiten de forma consciente su naturaleza en busca del mantenimiento y refuerzo de su compromiso con los empleados. A efectos prácticos, podemos enunciar que se materializan en forma de imagen corporativa, cultura organizacional, prácticas características de la gestión de personal, información, implícita o explícita, en cuanto a estrategias, planes, etc.

También –en este punto– queremos destacar el papel tan relevante de la cultura en los procesos de formación de los Contratos Psicológicos, que ha supuesto el desarrollo del modelo de SPARROW (1996) que parte del propuesto por ROUSSEAU y de su concepción de Contrato Psicológico al que añade el constructo de cultura.

A juicio de ROUSSEAU (1995), las informaciones de carácter social, adquiridas a partir de los compañeros de trabajo y/o miembros del equipo del que se forma parte, proporcionan mensajes para la creación del contrato, transmiten una presión social dirigida hacia la conformidad con la interpretación que el grupo otorga a los términos de la relación laboral y, además, configura el modo en que los miembros interpretarán las decisiones y las acciones de la organización.

5.4.2. *Modelo de McFARLANE SHORE y TETRICK*

Para estos autores los Contratos Psicológicos se forman como el resultado de las relaciones dinámicas que el individuo mantiene con otros agentes organizacionales. Ya no estamos hablando de un modelo mental que la persona se crea para interpretar la realidad de la empresa para la que trabaja, sino de su surgimiento en función de las relaciones que mantenga a lo largo de su carrera profesional.

El proceso va a estar condicionado –pues– por una serie de factores que se agrupan en torno al individuo y a la Organización.

Desde el punto de vista del individuo, los autores (McFARLANE SHORE y TETRICK, 1994) afirman que las personas se plantean ciertas metas individuales relacionadas con el trabajo que van a condicionar la búsqueda de información relevante para el Contrato Psicológico y, por lo tanto, van a condicionar la información que busquen de terceros y la interpretación que le den a la misma.

Por parte de la Organización, se debe considerar el amplio conjunto de agentes (compañeros, supervisores, reclutadores, etc.) de cuya relación va a depender, en diferente grado, la formación del Contrato Psicológico.

Para ALCOVER DE LA HERA (2002), este modelo «adolece de un excesivo sesgo cognitivo-individualista que impide una profunda comprensión de los procesos interactivos implícitos en estos procesos».

5.5. Medida y evaluación

Y, llegados a este punto, la pregunta surge por sí misma, ¿cómo podemos llegar a medir este constructo, nacido de la percepción de los individuos, a partir de las interpretaciones que los mismos hacen en función de sus modelos mentales tan exclusivos, subjetivos e idiosincráticos? Y en caso de que la respuesta fuera afirmativa, ¿podemos hacer una evaluación del mismo que nos facilite saber el nivel a partir del cual se desarrollan los CCO?

Hasta el momento, se han diseñado diferentes instrumentos de medida del Contrato Psicológico que, ROUSSEAU y TIJORIWALA (1989), clasifican en tres grupos: 1) aquellos que se orientan al análisis del contenido, analizan los términos del contrato así como las relaciones entre ellos; 2) un segundo grupo de medidas que pretenden el estudio del carácter del Contrato Psicológico, es decir, lo comparan con algún atributo o dimensión; y, 3) los últimos, que se dirigen hacia la evaluación (miden los juicios individuales acerca de la evaluación de las experiencias organizacionales actuales frente al contenido del Contrato Psicológico).

Los métodos orientados hacia el contenido han sido tradicionalmente los empleados en la medición del Contrato Psicológico. Podemos destacar, entre los intentos de estandarización psicométrica del contenido de los Contratos Psicológicos, el propuesto por ROBINSON, KRAATZ y ROUSSEAU (1994), el «Psychological Contract Inventory» (HUTTON y CUMMINS, 1997) y, por último, el «Psychological Contract Scale» (MILLWARD y HOPKINS, 1998).

Salvo en el caso del instrumento diseñado por HUTTON y CUMMINS (1997) los métodos orientados al contenido se han centrado fundamentalmente en las obligaciones de los empleados dejando a un lado las del empleador. A pesar de introducir esta doble vertiente (obligaciones del empleado y del empleador), son los propios autores los que reconocen que el instrumento propuesto necesita de un mayor respaldo, teórico y empírico, para que pueda ser considerado eficaz en la medición del contrato.

En el año 2003, JANSSENS *et al.*, siguiendo la idea de incluir las obligaciones que recíprocamente se deben ambas partes de contrato, proponen emplear métodos orientados hacia el carácter ya que estos obvian las limitaciones operacionales de los anteriores a la hora de conseguir generalizaciones cualquiera que sea el ambiente analizado.

Los métodos orientados a la evaluación no se refieren a ningún contenido específico sino que tienen en cuenta las percepciones de carácter general de los sujetos en cuanto al cumplimiento o falta de cumplimiento de la Organización en lo tocante a sus obligaciones o promesas.

Su validez resulta especialmente relevante en comparación con los métodos orientados al contenido, según la revisión de ZHAO *et al.* (2007), a la hora de establecer correlaciones mayores con ciertos resultados tales como los CCO.

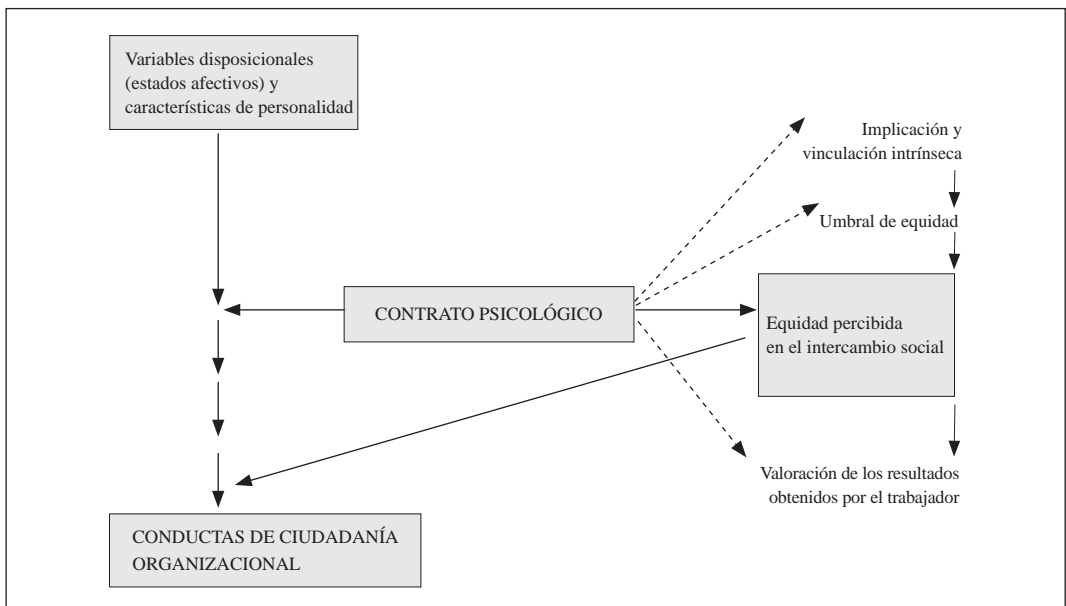
6. CONTRATO PSICOLÓGICO COMO ANTECEDENTE DE LOS COMPORTAMIENTOS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

«Por tanto, todas las consecuencias que se derivan de los tiempos de guerra, en los que cada hombre es enemigo de cada hombre, se derivan también de un tiempo en el que los hombres viven sin otra seguridad que no sea la que les procura su propia fuerza y su habilidad para conseguirla.»

HOBBS, *Leviatán o la materia, forma y poder de un estado eclesiástico y civil* (siglo XVII)

Como ya hemos adelantado, existe una relación entre el Contrato Psicológico y los CCO. Así se ha puesto de manifiesto cuando ORGAN (1990) introduce la equidad en su modelo de CCO y cuando ALCOVER (2002) lo adapta incorporando al mismo el papel mediador del Contrato Psicológico (véase **figura 1**).

FIGURA 1. Posibles relaciones entre las conductas de ciudadanía organizacional y el Contrato Psicológico (ALCOVER DE LA HERA, 2002).



Hasta ahora, las investigaciones que han pretendido profundizar en dicha relación han sido de carácter «parcial», en cuanto que relacionan de manera independiente a cada uno de los elementos del estado del Contrato Psicológico con ciertos resultados de los trabajadores característicos de los CCO; demostrando que existen evidencias empíricas de cada uno de ellos (ruptura, justicia y confianza) con los CCO.

Revisando y analizando la literatura al respecto, observamos que son mucho menos numerosos los estudios que emplean el estado del Contrato Psicológico como campo de investigación, aunque debemos destacar el esfuerzo realizado por GUEST y CONWAY (1997) para relacionar este constructo,

de manera positiva, con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la evaluación de las relaciones de empleo y la motivación; y, de manera negativa, con la propensión al abandono.

De igual modo, podemos afirmar que existen evidencias empíricas de la relación que existe entre el estado del Contrato Psicológico y los CCO. Para GUEST y CONWAY (2002), el estado del Contrato Psicológico y los CCO están directa y positivamente relacionados aunque no se especifica la importancia de cada uno de sus elementos integradores.

7. REFLEXIONES Y CONCLUSIONES: EL BUEN SOLDADO ANTE LA *DARK VICTORY*

*«Mío Cid Rodrigo Díaz de Vivar llegó a Burgos y allí entró
con sesenta acompañantes con sus lanzas con pendón.
Todos salían a verlo: así mujer o varón.
Toda la gente de Burgos a las ventanas salió
con lágrimas en sus ojos, tan grande era su dolor.
Y a sus bocas asomaba solamente una razón:
"Dios, que buen vasallo el Cid si tuviera un buen señor".»*

Cantar del Mío Cid (Siglo XIII)

Al igual que Rodrigo Díaz de Vivar –nuestro «Cid Campeador»– necesitaba de «un buen señor» para ser «un buen vasallo», del mismo modo, nuestros trabajadores necesitan de «buenos señores» para ser «buenos soldados». Esta responsabilidad debe guiar las actuaciones de las Organizaciones y sus representantes que, como ya hemos visto, van a tener tan fuerte impacto sobre la formación del Contrato Psicológico.

Se ha querido facilitar la comprensión de dos conceptos procedentes de la Psicología Social (Contrato Psicológico y Comportamientos de Ciudadanía Organizacional) con importantes implicaciones en el campo de los Recursos Humanos y de cuya relación podemos aprender valiosas enseñanzas para su gestión.

Sin embargo, aun cuando esta presentación y análisis están incardinados en el campo de la Psicología, lo hace con intención holística e interdisciplinar, incorporando conceptos económicos, sociológicos, jurídicos,... en la obligación que se reconoce a esta ciencia de integrarse en el conjunto de las ciencias sociales (SANGRADOR, 2001).

Partiendo de la necesidad de enfrentar un ambiente laboral «cambiado», desde finales de los años noventa, a los que se han añadido las perversas consecuencias de nuestra actual crisis económica (la *dark victory* según propone BELLO, 2000), los departamentos de recursos humanos deben gestionar este capital con criterios de eficiencia y efectividad.

Recordemos cómo SUN TZU (siglo IV a. C.) invita al comandante a planificar sus actuaciones ya que «el que no haga sus cálculos antes de la batalla, no logrará la victoria». En el caso de las empresas, los procesos planificadores se constatan como la mejor herramienta en la consecución de sus metas. Y el capital humano debe estar incorporado en estas previsiones.

Esta misión se proclama y se convierte en el verdadero «norte» de la actuación de las Organizaciones que buscarán aquellos trabajadores que alcancen el estatus de «buenos soldados»; es decir, capaces de alinearse con sus Organizaciones y de desplegar aquellas conductas de las que hemos hablado y que se consideran tan beneficiosas en la consecución de los objetivos empresariales.

Sabemos que fue la misericordia lo que movió al «buen samaritano» a la hora de pararse y ayudar a aquel «extraño»; pero, como apunta ORGAN (2006), no existía ninguna obligación previa que justificase dicho acto. Sin embargo, no debemos confundir los CCO con el altruismo (aunque puedan estar relacionados en no pocas ocasiones). El altruismo es fruto de una determinada motivación personal como cualquier otro comportamiento prosocial.

Sin embargo, lo que caracteriza a los CCO es que están intrínsecamente relacionados con la entidad en la que se desarrollan ya que consiguen que sean más eficientes, siempre y cuando se den de manera colectiva. Su existencia va más allá de los motivos de la persona, por eso aunque nuestro Don Quijote fuese el caballero, que «solo os acomete», no podría considerarse un «buen soldado» al no existir organización en la que desplegar su valía. Como en el poema de John DONNE somos «una parte del todo».

El cómo conseguir que los trabajadores desplieguen comportamientos de ciudadanía organizacional, «dignos de confianza, aunque carezcan de órdenes» (SUN TZU, siglo IV a. C.), debe ser la piedra angular de las capacidades pretendidas por las Organizaciones de cara a la consecución de las metas propuestas, ya que estas van a depender de comportamientos difícilmente identificables en estos «tiempos de guerra».

Nuestra propuesta es la de orientar los esfuerzos de los responsables del capital humano en la gestión del «Contrato Psicológico», verdadera fuente de la seguridad que le procura al hombre en guerra «su propia fuerza y su habilidad para conseguirla» (HOBBS, 1651).

Como hemos puesto de relieve, el Contrato Psicológico es uno de los antecedentes con un potencial explicativo más fuerte, gracias a su carácter integrador de tres constructos tan significativos de las relaciones laborales actuales (cumplimiento, justicia y confianza); gracias también a su capacidad de adaptarse a la dinámica no lineal del proceso de generación de CCO y al hecho de partir de un marco teórico como el del intercambio social con tan fuerte significación en la relación empresa-trabajador.

El gestor de recursos humanos debe comprender las limitaciones de los instrumentos de diseño de puestos de trabajo a la hora de determinar de manera íntegra las tareas y responsabilidades, la importancia de los CCO en los resultados organizacionales, las posibles consecuencias derivadas de sus propias actuaciones sobre la percepción de su mano de obra y animarse a conocer, profundizar y manejar los Contratos Psicológicos de sus trabajadores.

En suma –y como es bien sabido– en tiempos de tormenta y de guerra, se precisan audaces y BUENOS SOLDADOS Y BUENOS JEFES, también audaces (*audaces fortuna iuvat*), en los que estos confíen; con una interacción y confianza mutua en pro a un combate organizado y eficaz, ganando así siempre barlovento y capeando el temporal con éxito; dado que es sabido que «orden y contraorden, desorden»... aunque, como nos advertía el Barón de Logan, «la guerra más difícil consiste en combatir contra uno mismo».

Bibliografía

- ALCOVER DE LA HERA, C.M. [2002]: *El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- ANDERSON, N. y SCHALK, R. [1998]: «The psychological contract in retrospect and prospect». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, n.º especial, págs. 637-647.
- ARGYRIS, C. [1960]: *Understanding Organizational Behavior*. Londres: Tavistock.
- [1964]: *Integrating the individual and the organization*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- BATEMAN, T.S. y ORGAN, D.W. [1983]: «Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and the employee "citizenship"». *Academy of Management Journal*, vol. 26, págs. 587-595.
- BARNARD, C.I. [1938]: *The Functions of Executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- BELLO, W. [2000]: *Dark victory. The United States, Structural Adjustment and Global Poverty* (2.ª ed.). Londres: Pluto Press.
- [2004]: *Desglobalización. Ideas para una nueva economía mundial*. Barcelona: Icaria.
- BLAU, P.M. [1964]: *Exchange and power in social life*. Nueva York: Wiley.
- BUENDÍA, J. [1998]: *Estrés laboral y salud*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- BROWN, P. [1987]: *Probation offiir burnout: An organizational disease / an organizational cure*. Federal Probation.
- CAPRARA, G., BARBARANELLI, C. y BORGOGUI, L. [1995]: «BFQ». *Cuestionario «Big Five»*. Madrid: TEA.
- CASTELLS, M. [2006]: *Observatorio Global: Crónicas de principio de siglo*. Barcelona: La Vanguardia.
- CHERNISS, C. [1998]: *Professional burnout human service organization*. Nueva York: Pages.
- CORDEIRO, J.A., GUILLÉN, C. y GALA, F.J. [2002]: «La síndrome di Burnout nella Scuola elementale Spagnola: Risultati di una ricerca finalizzata all'intervento». *Psicologia Della Salute*, vol. 3, págs. 111-122.
- COYLE-SAPHIRO J. y KESSLER, I. [2000]: «Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey». *Journal of Management Studies*, vol. 11, n.º 1, págs. 69-86.
- CRONPANZANO, R. y GREENBERG, J. [1997]: «Progress in organizational justice: tunnelling through the maze». En C.L. COOPER e I.T. ROBERTSON (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12, págs. 317-372, Chichester: John Wiley and Sons.
- DIRKS, K.T. y FERRIN, D.L. [2002]: «Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, págs. 611-628.
- DUNLOP, P.D. y LEE, K. [2004]: «Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, págs. 67-80.
- FISKE, S.T. [1981]: «Social cognition and affect». En J. HARVEY (ed.), *Cognition social behavior, and the environment*. Reading MA: Addison-Wesley.
- [1982]: «Schema-triggered affect: Applications to social perception». En M. CLARK y S.T. FISKE (eds.), *Affect and cognition: The 17th annual Carnegie symposium on cognition*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- FISKE, S.T. y PAVELCHAK, M. [1986]: «Category-based versus piecemeal-based affective responses: Developments in schema-triggered affect». En R.M. SORRETINO y E.T. HIGGENS (eds.), *The handbook of motivation and cognition: Foundations of social behaviour*. Nueva York: Guilford, págs. 167-203.

- FOLGER, R. y KONOVSKY, M.A. [1989]: «Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions». *Academy of Management Review*, vol. 32, n.º 1, págs. 115-130.
- GAKOVIC, A. y TETRICK L.E. [2003]: «Psychological contract breach as a source of strain for employees». *Journal of Business and Psychology*, vol. 18, págs. 235-246.
- GALÁN, R. [2009]: «Factoría de parados: Por qué creció tan rápido el desempleo en 2008 en España, mientras que se creó trabajo en otros países». *Revista Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, vol. 137, págs. 20-24.
- GEORGE, J.M. y BRIEF, A.P. [1992]: «Feeling good doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship». *Psychological Bulletin*, vol. 112, n.º 2, págs. 310-329.
- GÓMEZ, A., GALA, F.J., GUILLÉN, C. y LUPIANI, M. [2003]: «Intervención y Prevención del Estrés Laboral». *Psiquis*, vol. 24, n.º 5, págs. 226-235.
- GOULDNER, A.W. [1960]: «The norm of the reciprocity: A preliminary statement». *American Sociological Review*, vol. 25, págs. 161-178.
- GRACIA; F.J., SILLA, I., PEIRÓ, J.M. y FORTES-FERREIRA, L. [2006]: «El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados». *Psicothema*, vol. 18, n.º 2, págs. 256-262.
- GREENBERG, J. [1990]: «Organizational justice: yesterday, today and tomorrow». *Journal of Management*, vol. 16, págs. 399-432.
- [1993]: «The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice». En R. CRONPAZANO, *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, págs. 79-103, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- GREENBERG, J. y LIND, E.A. [2000]: «The pursuit of organizational justice: from conceptualization to implication to application». En C.L. COOPER y E.A. LOCKE, *Industrial and Organizational Psychology-Linking Theory with Practice*, págs. 72-108, Malden, Massachusetts: Blackwell.
- GUEST, D. [1998]: «Is the psychological contract worth taking seriously?». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, págs. 649-664.
- [2004]: «The psychology of employment relationship: an analysis based on psychological contract». *Applied Psychology: An International Review*, vol. 53, págs. 541-555.
- GUEST, D. y CONWAY, N. [2001]: «The impact of organizational change on HRM and psychological contracts». *The Tenth European Congress on Work and Organizational Psychology*. Praga, 16-19/05/2001.
- GUZZO, R.A., NOONAN, K.A. y ELRON, E. [1994]: «Expatriate managers and the psychological contract». *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, págs. 617-626.
- HERRIOT, P., MANNING, W.E.G. y KIDD, J.M. [1997]: «The content of the psychological contract». *British Journal of Management*, vol. 8, págs. 151-162.
- HERRIOT, P. y PEMBERTON, C. [1995]: *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*. Chichester: John Wiley e Hijos.
- HOBBS, T. [1651]: *Leviatán o la materia, forma y poder en un estado eclesiástico y civil*. Madrid: Alianza, 2001.
- HOMANS, G. [1961]: *Social behavior: Its elementary forms*. Nueva York: Harcourt Brace.
- IAFFALDANO, M.T. y MUCHINSKY, P.M. [1985]: «Job satisfaction and job performance: A meta-analysis». *Psychological Bulletin*, 97, págs. 251-273.
- 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*, vol. 24, págs. 627-647.

- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. [2000]: *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- KATZ, D. [1964]: «The motivational basis of organizational behaviour». *Behavioral Science*, vol. 9, págs. 131-133.
- KATZ, D. y KAHN, R.L. [1966]: *The Social Psychology of Organizations*. Nueva York: Wiley.
- [1978]: *The Social Psychology of Organizations* (2.ª ed.). Nueva York: Wiley.
- KIM, W.C. y MAUBORGNE, R.A. [1991]: «Implementing global strategies: The role of procedural justice». *Strategic Management Journal*, vol. 12, págs. 125-143.
- [1996]: «Procedural justice and managers' in-role and extra-role behavior: The case of the multinational». *Management Science*, abril, págs. 499-515.
- KONOVSKY, M.A. y ORGAN, D.W. [1996]: «Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, n.º 3, págs. 253-266.
- KONOVSKY, M.A. y PUGH, S.D. [1994]: «Citizenship behavior and social exchange». *Academy of Management Journal*, vol. 37, n.º 3, págs. 656-669.
- KOYS, D.J. [2001]: «The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study». *Personnel Psychology*, vol. 54, n.º 1, págs. 101-114.
- LANSCHINGER, H., FINEGAN, J. y SHAMIAN, J. [2001]: «The impact of Workplace Empowerment, organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment». *Health Care Management Review*, vol. 26, n.º 3, págs. 7-23.
- LAWLER, E.E. III y PORTER, L.W. [1967]: «The effect of performance on job satisfaction». *Industrial Relations*, 7, págs. 20-28.
- LEVINSON, H., PRICE, C.R., MUNDEN, K.J., MANDL, H.J. y SOLLEY, C.M. [1962]: *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- LIND, E.A. y TYLER, T.R. [1988]: *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- LO, S. y ARYEE, S. [2003]: «Psychological contract breach in a Chinese context: an integrative approach». *Journal of Management Studies*, vol. 40, págs. 1.005-1.020.
- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M. y FETTER, R. [1991]: «Organizational citizenship behaviour and objective productivity as determinants of managerial evaluations of sales performance». *Organizational Behavior and Human decision Processes*, vol. 50, págs. 123-150.
- [1993]: «The impact of organizational citizenship behaviour and evaluations of sales performance». *Journal of Marketing*, vol. 57, págs. 70-80.
- MARCHESNAY, M. [1993]: «PME, Stratégie et Recherche». *Revue Française de Gestion*, vol. 95, págs. 70-76.
- MARLACH, C. y JACKSON, S. [1981]: «Burnout in organizational setting». En R. OSKAMP (ed.) *Applied Social Psychology annual* (V), págs. 99-113, Beverly Hills: Sage.
- MARTÍNEZ, V. [2003]: «La confianza en las organizaciones: retos para la gestión de los Recursos Humanos». *RTSS*. CEF, núms. 245-246, págs. 159-200.
- McFARLANE SHORE, L. y TETRICK, L.E. [1994]: «The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship». En C.L. COOPER y D.M. ROUSSEAU (eds.), *Trends in Organizational Behavior*, vol. 1, págs. 91-109. Chichester: John Wiley and Sons.
- McFARLIN, D.B. y SWEENEY, P.D. [1992]: «Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes». *Academy of Management Journal*, vol. 35, n.º 3, págs. 626-637.
- 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 the psychological contracts». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, n.º especial, págs. 697-730.

- MILLER, V.D. y JABLIN, F.M. [1991]: «Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process». *Academy of Management Review*, vol. 16, págs. 92-120.
- MILLWARD, L.J. y BREWERTON, P.M. [2000]: «Psychological contracts: Employee relations for the Twenty-First Century?». En C.L. COOPER e I.T. ROBERTSON (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 15, págs. 1-61, Chichester: John Wiley and Sons.
- MOORMAN, R.H. [1991]: «Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?». *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, págs. 845-855.
- [1993]: «The influence of cognitive and affective based job-satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior». *Human Relations*, vol. 46, n.º 6, págs. 759-776.
- MORRISON, E.W. y ROBINSON, S.L. [1997]: «When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops». *Academy of Management Review*, vol. 22, págs. 226-256.
- OMAR, A. y URIBE, H. [2005]: «Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional». *Estudios de psicología*, vol. 10 n.º 2, págs. 157-166.
- ORGAN, D.W. [1988]: *Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- [1990a]: «Fairness, productivity, and organizational citizenship behavior: Tradeoffs in student and manager pay decisions». Documento presentado en la conferencia de la Academia de Gestión, San Francisco.
- [1990b]: «The motivational basis of organizational behavior». En B.M. STAW y L.L. CUMMINGS (eds.), *Research in organizational Behavior*, vol. 12, págs. 43-72, Greenwich, CT: Jai Press.
- [1994]: «Personality and organizational citizenship behavior». *Journal of Management*, 20, págs. 465-478.
- [1997a]: «Organizational Citizenship behavior: It's construct clean-up time». *Human Performance*, vol. 10, n.º 2, págs. 85-97.
- [1997b]: «Toward an explication of "morale": In search of the m factor». En C.I. COOPER y S.E. JACKSON (eds.), *Creating tomorrow's organizations*, págs. 493-503, London: John Wiley and Sons.
- ORGAN, D.W. y RYAN, K. [1995]: «A meta analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour». *Personnel Psychology*, vol. 48, n.º 4, págs. 775-802.
- ORGAN, D.W., PODSAKOFF, P.M. y MACKENZIE, S.B. [2006]: *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Londres: Sage Publications Ltd.
- PEIRÓ, J.M. [1990]: *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicopsicología*. Barcelona: PPV.
- [2000]: *Desencadenantes del Estrés Laboral*. Madrid: Pirámide.
- PENNER, L.A.; MIDILI, A.R. y KEGELMEYER, J. [1997]: «Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior». *Human Performance*, 10, págs. 111-131.
- PETERS, Th. J. y WATERMAN, R.H. [1984]: *In search of excellence*. Nueva York: Harper and Row.
- PIGEM, J. [2010]: *Buena crisis. Hacia un mundo posmaterialista*. Barcelona: Kairós.
- PODSAKOFF, P.M., AHEARNE, M. y MACKENZIE, S.B. [1997]: «Organizational citizenship behaviour and the quantity and quality of work group performance». *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n.º 2, págs. 262-270.
- PODSAKOFF, P.M. y MACKENZIE, S.B. [1994]: «Organizational citizenship behaviours and sales unit effectiveness». *Journal of Marketing Research*, vol. 31, págs. 351-363.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B. y HUI, C. [1993]: «Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research». En G.R. FERRIS y K.M. ROWLAND (eds.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 11, págs. 1-40, Greenwich, CT: JAI Press.

- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., PAINE, J.B. y BACHRACH, D.G. [2000]: «Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research». *Journal of Management*, vol. 26, n.º 3, págs. 513-563.
- PRIETO, F., PEIRÓ, J.M., BRAVO, M.^a J. y CABALLER, A. [1999]: «Socialización y Desarrollo del Rol Laboral». En J.M. PEIRÓ y F. PRIETO (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo (II)*, págs. 65-100, Madrid: Síntesis.
- Real Academia Española [2001]: *Diccionario de la Lengua Española* (22.^a ed.). Madrid: Espasa Calpe.
- REGO, A. [1999]: «Comportamentos de cidadania organizacional- operacionalizacao de um constructo». *Psicología*, XIII (1-2), págs. 127-148.
- [2000]: «Justica e comportamentos de cidadania». *Comportamento Organizacional e Gestao*, vol. 6, n.º 1, págs. 73-94.
- REGO, A. y INGELMO, M. [2002]: «Comportamientos de ciudadanía organizacional: un estudio de sus antecedentes de justicia». *Revista de Economía y Empresa*, vol. 16, n.º 45, págs. 89-108.
- ROBINSON, S.L. [1996]: «Trust and breach of the psychological contract». *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, págs. 574-599.
- ROBINSON, S.L., KRAATZ, M.S. y ROUSSEAU, D.M. [1994]: «Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study». *Academy of Management Journal*, vol. 37, págs. 137-152.
- ROBINSON, S.L. y MORRISON, E.W. [1995]: «Psychological contract and the OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behaviour». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, págs. 289-298.
- [2000]: «The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n.º 5, págs. 524-546.
- ROBINSON, S.L. y ROUSSEAU, D.M. [1994]: «Violating the psychological contract: Not the exception but the norm». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, págs. 245-259.
- ROUSSEAU, D.M. [1989]: «Psychological and implied contracts in organizations». *Employee Rights and Responsibilities Journal*, vol. 2, págs. 121-139.
- [1990]: «New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, págs. 389-400.
- [1995]: *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [2001]: «Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, págs. 511-541.
- ROUSSEAU, D.M. y GRELLER, M.M. [1994]: «Human resource practices: Administrative contract makers». *Human Resource Management*, vol. 33, págs. 385-401.
- ROUSSEAU, D.M. y TIJORIWALA, S.A. [1988]: «Assessing psychological contract: Issues, alternatives and measures». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, n.º especial, págs. 679-698.
- ROVIRA, A. [2009]: *La buena crisis*. Madrid: Aguilar.
- SANGRADOR, J.L. [2001]: «Hacia una psicología social abierta, plural y emancipadora». En J. FERNÁNDEZ (coord.), *La Psicología una ciencia diversificada*, págs. 101-141. Madrid: Pirámide.
- SCHEIN, E.H. [1965]: *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- SELS, L., JANSSENS, M. y VAN DEN BRANDE, I. [2004]: «Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n.º 4, págs. 461-488.
- SHORE, L.M., TETRICK, L.E., TAYLOR, S., COYLE-SAPHIRO, J.A., LIDEN, R.C. y PARKS, J.M. *et al.* [2004]: «The employee organization relationship. A timely concept in a period of transition». En J.J. MARTOCCHIO (ed.), *Research in personnel and human resource management*, 23, págs. 291-370, Elsevier.

- 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 y privada». *Revista de Psicología Social*, vol. 20, n.º 1, págs. 61-72.
- SMITH, C.A., ORGAN, D.W. y NEAR, J.P. [1983]: «Organizational citizenship behaviour: its nature and antecedents». *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, págs. 653-663.
- SWEENEY, P.D. y MCFARLIN, D.B. [1993]: «Workers' evaluations of the «ends» and the «means»: an examination of four models of distributive and procedural justice». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 55, págs. 23-40.
- TAYLOR, S.M. y TEKLEAB, A.G. [2004]: «Taking stock of psychological contract research: Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities». En J.A. COYLE-SAPHIRO, L.M. SHORE, S.M. TAYLOR, L.E. TETRICK (eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Nueva York: Oxford University Press.
- THOMAS, H.D.C. y ANDERSON, N. [1998]: «Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering and British Army». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, n.º especial, págs. 745-768.
- TURNLEY, W.H., BOLINO, M.C., LESTER, S.W. y BLOODGOOD, J.M. [2003]: «The Impact of the Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors». *Journal of Management*, vol. 29, n.º 2, págs. 187-206.
- TURNLEY, W.H. y FELDMAN, D.C. [1999]: «The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect». *Human Relations*, vol. 52, págs. 895-922.
- [2000]: «Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, págs. 25-42.
- VAN DYNE, L. y LE PINE, J.A. [1998]: «Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity». *Academy of Management Journal*, vol. 41, n.º 1, págs. 108-119.
- VAN DYNE, L., VANDEWALLE, D., KOSTOVA, T., LATHAM, M.E. y CUMMINGS, L.L. [2000]: «Collectivism, propensity to trust and self esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Behavior*, vol. 21, págs. 3-23.
- VELÁZQUEZ, M. [2006]: *Impacto laboral del estrés*. Bilbao: Lettera.
- VROOM, V.H. [1964]: *Work and motivation*. Nueva York: Wiley.
- WILLIAMS, L.J. y ANDERSON, S.E. [1991]: «Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors». *Journal of Management*, vol. 17, págs. 601-617.
- WHITING, S.W., PODSAKOFF, P.M., y PIERCE, J.R. [2008]: «Effects of Task performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings». *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, n.º 1, págs. 125-139.
- ZHAO, H., WAYNE, S.J., GLIBKOWSKI, B.C. y BRAVO, J. [2007]: «The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis». *Personnel Psychology*, vol. 60, págs. 647-680.