

# Caracterización del contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una organización del sector bancario

Characterization of Employees' Psychological Contract from Two Generations in an Organization from the Banking Sector

Caractérisation du contrat psychologique d'employés de deux générations dans une organisation du secteur bancaire

*Carlos F. Torres Oviedo*

Profesor, Departamento de Administración y Organizaciones,  
Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle,  
Cali, Colombia.

Magister en Psicología, Universidad del Valle, Cali, Colombia.

*E-mail: carlos.f.torres@correounivalle.edu.co*

*Viviana Santa Mosquera*

Psicóloga Clínica, Hospital San Vicente Ferrer E.S.E.,  
Andalucía, Colombia.

Psicóloga, Universidad del Valle, Cali, Colombia.

*E-mail: vivianasanta.psicologa@gmail.com*

*Jenny A. Bonilla Arias*

Analista de Gestión Humana en Almacenes la 14  
(Eje Cafetero), Armenia, Colombia.

Psicóloga, Universidad del Valle, Cali, Colombia.

*E-mail: alejandra.bonilla.psicologa@gmail.com*

**Artículo de investigación científica y tecnológica**

Según clasificación COLCIENCIAS

Recibido: 27/01/2014

Revisado: 25/04/2014

Aprobado: 25/06/2014

## Resumen

El contrato psicológico, que hace parte de los estudios del comportamiento organizacional, concierne a los vínculos que se construyen entre personas y organizaciones más allá de los compromisos explícitos (objetivos) pactados oficialmente. Cobra vigencia en tanto se reconoce que el desempeño depende de aspectos ligados con la subjetividad. Este artículo presenta, desde una perspectiva psicosocial, los resultados de un estudio que propuso caracterizar el contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una misma organización del sector bancario. Partiendo de un abordaje cualitativo, el método se fundamentó en entrevistas semiestructuradas, procesadas con análisis de contenido. Los resultados muestran que los empleados antiguos han configurado contratos psicológicos de tipo equilibrado (basados en la reciprocidad), mientras que para los empleados recientes son transaccionales (tipificados como de bajo compromiso), aunque en ambos casos las labores, los términos jurídicos, la compensación y la oportunidad de carrera son los mismos. Estos hallazgos sugieren que (en concordancia con recientes aproximaciones desde la psicología social y la sociología del trabajo) las nuevas generaciones de trabajadores, que han ido ingresando al mercado laboral a partir de la implementación de políticas de trabajo flexible, están afrontando las nuevas realidades con responsabilidad, preparación y bajo involucramiento, al tiempo que procuran alcanzar mejores condiciones de estabilidad para sí mismos en una o varias organizaciones.

*Palabras clave:* Bancos, contrato psicológico, relación persona-trabajo, trabajo.

## Abstract

The psychological contract, which is part of the studies on organizational behavior, has to do with the links constructed between individuals and organizations beyond officially agreed upon explicit commitments (objectives). It becomes effective inasmuch as it recognizes that performance depends on aspects linked to subjectivity. This article presents, from a psychosocial perspective, the results of a study that proposed characterizing the employees' psychological contract from two generations in the same organization from the banking sector. Starting from a qualitative approach, the method was based on semi-structured interviews, processed with content analysis. The results show that former employees have established balanced psychological contracts (based on reciprocity), while for recent employees the contracts are transactional (typified as low commitment), although in both cases the jobs, legal terms, compensation, and career opportunity are the same. These findings suggest that (agreeing with recent approaches from social psychology and labor sociology) the new generations of workers, who have entered the labor market as of the implementation of flexible labor policies, are facing the new realities with responsibility, preparation and low involvement, while they seek to reach better conditions of stability for themselves in one or several organizations.

*Keywords:* Banks, psychological contract, person-work relationship, work.

## Résumé

Le contrat psychologique, qui fait partie des études du comportement organisationnel, concerne les liens qui se construisent entre les personnes et les organisations au-delà des compromis explicites (objectifs) pactés officiellement. Il devient valide en tant qu'on reconnaisse que le développement dépend des aspects liés avec la subjectivité. Cet article présente, depuis une perspective psychosociale, les

résultats d'une étude qui a proposé une caractérisation du contrat psychologique d'employés de deux générations dans une même organisation du secteur bancaire. En commençant par un abordage qualitatif, la méthode s'est fondée sur des interviews semi structurées, traitées avec une analyse de contenu. Les résultats montrent que les anciens employés ont configuré des contrats psychologiques de type équilibré (basés sur la réciprocité), tandis que pour les employés les plus nouveaux il s'agit de contrats transactionnels (typifiés comme à faible engagement), si bien que les deux cas comptent avec les mêmes tâches, thèmes juridiques, compensation et opportunité de carrière. Ces découvertes suggèrent que (en accord avec les récentes approches depuis la psychologie sociale et la psychologie du travail) les nouvelles générations d'employés qui rentrent dans le marché du travail à partir de la mise en place de politiques de travail flexible, doivent faire face aux nouvelles réalités avec responsabilité, préparation et un faible niveau d'engagement, en cherchant en même temps à atteindre des meilleures conditions de stabilité pour soi-même dans une ou plusieurs organisations.

**Mots clef:** *banques, contrat psychologique, relation personne-travail, travail.*

## 1. Introducción

Desde la década de 1990, se han presentado transformaciones socio-económicas que han influido las dinámicas del trabajo y consecuentemente, han generado ciertos impactos a nivel de las personas que trabajan. Se destacan dos aspectos que contribuyeron a ello; por un lado, la debilitación del estado de bienestar, con su promesa de pleno empleo y la expectativa de estabilidad y "trabajo para toda la vida". En segundo lugar, el inicio de una nueva época, caracterizada por la liberación de los mercados, el desarrollo tecnológico, la reducción de la mano de obra, la disminución del empleo formal y por tanto, el aumento en la exigencia de competencias a los trabajadores como requisito para permanecer en el mercado laboral. Esta serie de cambios ha ocasionado implicaciones particulares para las personas y nuevos desafíos a la gestión humana en las organizaciones (Rentería, 2009).

Malvezzi (2012) plantea que debido a la incorporación de la tecnología de la tele-información en el mundo de los negocios, se ha configurado una nueva "gramática", donde los aspectos subjetivos cobran gran importancia a la hora de comprender las relaciones de las personas con el trabajo y las organizaciones. En ese orden de ideas, sostiene que se debe reconsiderar el fenómeno del desempeño, ahora mediado por cuatro grandes elementos: 1) la rutina prevista por la empresa y el cliente, 2) el determinismo de la tecnología computacional, 3) el manejo de las emociones, 4) la negociación de los contratos psicológicos. Al respecto agrega:

"La subjetividad es una variable fundamental para la calidad del desempeño en el trabajo, dado que los trabajos en servicios, en producción y en gestión de conocimiento dependen de las personas y sus relaciones. Por esta razón el trabajador es hoy más

responsable por el resultado de su gestión, porque él debe tomar decisiones y hacer lecturas del contexto, lo que sin lugar a dudas está mediado por la dimensión subjetiva (p. 31)."

En este sentido y para dar cuenta más específicamente de la influencia de estas transformaciones socioeconómicas en las condiciones del trabajo, a continuación se presenta un estudio que analizó el contrato psicológico en dos generaciones de trabajadores de una misma organización. La primera de ellas, vinculada antes de la implementación de los cambios laborales de la década de 1990 y la segunda generación incorporada durante los años 2000<sup>1</sup>.

Se eligió una organización bancaria porque este sector ha incorporado los cambios derivados del desarrollo tecnológico. Al respecto Puig (2007) menciona que en sus inicios se tenía el esquema de multibanca, transformándose años más tarde, durante la década de 1990, en lo que se denomina banca especializada. Esto propició la concentración económica, haciendo que estas entidades, con el fin de incrementar su capital, compraran otras más pequeñas y así convertirse en organizaciones más grandes. Esta medida estratégica (esquema de filiales), ocasionó la reducción de los bancos y trajo como consecuencias, recortes de personal y exigencias de competitividad, además de la incorporación tecnológica que ha contribuido en la internacionalización del sistema financiero, facilitando la eficacia y la eficiencia en las operaciones bancarias.

Partiendo de este contexto caracterizado por cambios en el mundo del trabajo y sus concernientes implicaciones para las personas, a continuación se presentan los resultados de un estudio que se orientó para conocer cuál es el contrato psicológico que los trabajadores de dos generaciones han construido en una organización del sector bancario.

## 2. Marco conceptual

Considerando que el fenómeno humano del trabajo trasciende la esfera puramente económica, desde la psicología social (Blanch, 2003) se ha planteado que este implica otras dimensiones donde se reconocen los aspectos subjetivos de las personas que lo realizan. Partiendo de ello, se hacen visibles los sentidos que las personas le atribuyen al hecho de trabajar en contextos específicos en los cuales sus acciones (en términos del desempeño), están mediadas por lo que significan. De esta manera se configura una dinámica en la que se resalta la condición social y psicológica (psico-social) del trabajo en contextos organizacionales.

Las relaciones de trabajo por lo general están basadas en intercambios de ideas, emociones, informaciones o acuerdos laborales y no laborales, dándose a partir de palabras o escritos que a su vez determinan el tipo de trato que se establezca y que ocurre en el espacio de lo cotidiano (Chiuzi, 2012). El desempeño como tal, entonces puede es-

1. El estudio se llevó a cabo durante el año 2012 en la ciudad de Guadalajara de Buga en el departamento del Valle del Cauca, Colombia (Bonilla y Santa, 2012).

tar influido por este tipo de dimensiones que se configuran en el plano subjetivo de las personas.

Schein (1982) define el contrato psicológico en términos de “expectativas” que se forman a partir de la relación laboral, es decir, como la esperanza de alcanzar una meta futura en el contexto organizacional. A su vez, Rousseau (1990) lo define como un conjunto de “creencias” aludiendo de esta manera a las ideas aceptadas como verdaderas y ciertas a partir de un acuerdo legal. Para efectos del presente artículo, se tomarán estas dos definiciones realizadas por parte de los autores más reconocidos en este campo. Como complemento, Tena (2002, p. 3) menciona que el contrato psicológico “hace referencia a las expectativas y creencias tácitas del empleador y empleado comprometidos en una relación laboral”. Este concepto ha cobrado vigencia porque alude a los nuevos “vínculos” que se construyen por parte de las personas más allá de los elementos concretos que se estipulan en los contratos laborales establecidos en los documentos jurídicos explícitos. Algunas investigaciones recientes<sup>2</sup> dan cuenta de la vigencia y la importancia académica actual del contrato psicológico, como uno de los elementos centrales en la discusión psicosocial acerca de las personas que trabajan.

Teniendo en cuenta específicamente la relación que se instituye entre el empleado y el empleador a partir del proceso de selección y reclutamiento, se establece una dinámica donde se definen los acuerdos del contrato legal, que ponen de manifiesto -de manera explícita- los compromisos de cada una de las partes. Sin embargo, la falta de comprensión de lo pactado o el ocultamiento de ciertos aspectos, pueden ocasionar vacíos en los arreglos, que se empiezan a llenar mediante una interacción más acentuada entre el empleado y la organización, donde él empieza a recolectar información a través de fuentes internas, como las conversaciones con los compañeros y externas, al escuchar los comentarios que se hacen fuera de la organización. A partir de esta comunicación obtenida, el empleado hace sus propias interpretaciones de la misma y empieza a formarse el llamado contrato psicológico, que según Dabos y Rousseau (2004) es “el sistema de creencias que un individuo y su empleador sostuvieron con respecto a los términos de su intercambio de acuerdos” (p.53).

En este planteamiento se pone de manifiesto el grado de individualidad que posee la formación del contrato psicológico, por tanto no es necesario que haya concordancia entre las percepciones del empleado y el empleador. Sin embargo, hay entre ellos elementos como la mutualidad y la reciprocidad que buscan mantener un balance justo en las contribuciones que cada uno acuerda ofrecerle al otro y por tanto caracterizan el contrato psicológico.

La mutualidad corresponde al grado de acuerdo con las dos partes y de su interpretación en relación con las

promesas y los compromisos que se han hecho y han sido aceptados por ambos (Dabos y Rousseau, 2004), es decir que hay una concepción clara de lo que se le debe dar al otro. De otro lado, la reciprocidad, está más relacionada con el intercambio mutuo, el cual hace responsables a las dos partes de que cumplan con lo pactado, porque los compromisos o contribuciones las obligan a responder.

De este modo y tal como le menciona Vesga (2011), la construcción de los contratos psicológicos se da a raíz de las relaciones que el empleado establece con la organización, donde se pone en juego los significados que se tengan acerca del trabajo, producto de las experiencias que se han vivido en el mismo, de acuerdo con otras variables tales como la tarea a desempeñar, el ambiente donde se lleva a cabo, las políticas organizacionales, la forma de contratación, que hacen de la experiencia laboral algo único.

En este orden de ideas y considerando la importancia dada al contrato psicológico, Maguire (2002) menciona que a pesar de que esta vinculación subjetiva “mantiene la relación de trabajo” (Sparrow, 1996, citado por Maguire, 2002, p. 168), un buen contrato no implica siempre aumentar el desempeño; sin embargo, se considera que los contratos mediocres pueden causar una disminución del compromiso y un alto ausentismo.

Adicionalmente, es necesario mencionar que Rousseau (2000), investigadora de comportamiento organizacional y la autora más reconocida en la actualidad en el campo, propone cuatro tipos de contrato psicológico, clasificados según las necesidades que empleado y empleador poseen y sobre todo de acuerdo con las interpretaciones que cada uno hace de los compromisos explícitos e implícitos:

1. *Contrato transaccional.* Los acuerdos del contrato de empleo son de corta duración. Se centran en el intercambio económico, limitando así la participación del empleado dentro de la organización, quien lleva a cabo solo la función por la que le pagan, por tanto no se ve en la obligación de involucrarse con ella y su empleador, quien tampoco se muestra comprometido por el futuro del empleado.

2. *Contrato equilibrado.* La duración de este contrato es indefinida, el empleado y el empleador saben que el éxito de la empresa está en contribuir con el aprendizaje y desarrollo del uno y del otro.

3. *Contrato transitorio.* Los empleados se encuentran en un estado de incertidumbre frente a los cambios que formula la organización de una estrategia cono-

2. El lector podrá encontrar algunos estudios recientemente publicados en las siguientes referencias: Antoni y Syrek (2012), Epitropaki (2013), Haggard (2013), Jamil, Raja y Darr (2013), Nichols (2013), Pao-Ling y Min-Li (2013), Pei-Ling, Yi-Shyuan, Lin y Tung-Han. (2013), Rodwell y Gulyas (2013), Tekleab, Orvis y Taylor (2013), Van der Vaart, Linde y Cockeran, (2013) y Vantilborgh, *et al.* (2013).

cida a una todavía no formulada, donde la ausencia de compromiso respecto al futuro del empleado es el resultado de este cambio, generando desconfianza en los empleados por la duración limitada de su contrato.

4. *Contrato relacional*. El empleador se compromete a ofrecer salarios estables y empleo a largo plazo, en coherencia el empleado se muestra comprometido, brindando su lealtad y confianza a la organización. La recompensa que se establece en este contrato no es únicamente monetaria, sino también de tipo socio-emocional.

En la Tabla 1 se presenta una síntesis de la tipología de contratos psicológicos propuesta por Rousseau (1995):

Términos del desempeño	Altamente especificados	Poco especificados
Duración		
Corto plazo	<p><b>Transaccional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca ambigüedad</li> <li>- Alta rotación</li> <li>- Bajo compromiso</li> <li>- Libertad para nuevos contratos</li> <li>- Poca integración/identificación</li> </ul>	<p><b>Transicional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambigüedad/incertidumbre</li> <li>- Alta rotación</li> <li>- Inestabilidad</li> </ul>
Largo plazo	<p><b>Equilibrado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto compromiso</li> <li>- Alta integración/identificación</li> <li>- Desarrollo permanente</li> <li>- Soporte mutuo</li> <li>- Dinámico</li> </ul>	<p><b>Relacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto compromiso</li> <li>- Gran compromiso afectivo</li> <li>- Alta integración/identificación</li> <li>- Estabilidad</li> </ul>

Fuente: adaptado de Rousseau (1995, p. 98).

### 3. Método

El estudio se realizó desde un enfoque cualitativo caracterizado por seguir un diseño flexible, donde los pasos a seguir se fueron formulando a partir de la dinámica que se estableció durante la interacción entre investigadores, contexto y participantes. Se caracterizó también por ser un estudio de caso, porque como lo definen Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 224) son “estudios que analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”, permitiendo en este sentido obtener una comprensión más completa y detallada del contrato psicológico según la generación a la cual pertenecen los empleados.

La información se recolectó en el contexto del fenómeno de interés, donde se indagó acerca de datos o puntos de vista de los participantes sobre su propio trabajo, es decir, temas generales y abiertos abordando aspectos subjetivos de los mismos. Por su parte, la forma como se obtuvieron los datos fue de manera transversal, es decir, se recolectó la información en un momento único.

En ese sentido, es importante mencionar que los resultados y su posterior discusión, no tienen la pretensión de generalizar a un grupo poblacional amplio y que en este caso correspondería a la totalidad de los empleados bancarios en Colombia. En cambio, en consistencia con el abordaje cualitativo, la idea consiste en mostrar unos hallazgos, basados en análisis textuales, que dan cuenta del sentido que las personas han construido respecto a su vivencia en el trabajo, dentro de unas condiciones contextuales socio-históricas particulares. Por ello, no se hace alusión a términos como “muestra poblacional”, típica de abordajes cuantitativos, ni se pretende “generalizar” los hallazgos más allá de la misma organización. Todo esto permite entender una realidad delimitada, con el ánimo de entrar en diálogo con teorías y otros estudios más amplios.

El estudio se realizó contando con la participación de diez empleados que se desempeñan como cajeros en dos sucursales de un mismo banco. Cinco de ellos están vinculados con la organización desde hace más de 25 años. Los otros cinco, en cambio, están en el banco desde hace menos de 6 años. Este criterio de diferenciación fue aplicado considerando que en el caso del primer grupo, su vinculación se llevó a cabo antes de la implementación de las políticas de flexibilidad laboral y nuevas tecnologías de la década de 1990 en Colombia, a diferencia del segundo grupo, que fue vinculado en la década del 2000. En la Tabla 2 se describen algunos aspectos que caracterizan a los participantes.

	Sujeto N°	Edad (en años)	Tiempo en el banco (en años)
Empleados antiguos	1	51	30
	2	47	29
	3	57	35
	4	62	35
	5	52	25
Empleados recientes	6	23	4
	7	26	5
	8	25	6
	9	26	6
	10	24	4

Fuente: Torres, Bonilla y Santa (2014).

Para recolectar la información, se hizo uso de la entrevista semi-estructurada que según Hernández *et al.* (2006, p. 597) se basa “en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados”. Así se abordaron tópicos acerca de las creencias y expectativas que tienen los empleados sobre la organización y su trabajo, a modo de conversaciones.

La escogencia de las categorías se realizó con base en la definición utilizada por Rousseau (2000) quien refiere el contrato psicológico como una creencia, al tiempo que

Schein (1982) lo plantea como una expectativa. Aquí resulta necesario aclarar que Rousseau (1995), citada por Chiuzi (2012, p. 63), en posteriores reflexiones teóricas, “refina” su definición incluyendo las expectativas individuales moldeadas por la organización. En ese sentido y en consistencia con varios estudios consultados (Vesga, 2007, Tena, 2002, Rousseau & Parks, 1993), se tomaron ambos conceptos (creencias y expectativas) como las dos grandes categorías a través de las cuales se realizó el análisis. A raíz del establecimiento de estas dos categorías surgieron las subcategorías emergentes, es decir, aquellas que fueron apareciendo a partir del análisis de las 10 entrevistas realizadas a los empleados. En la Tabla 3 se muestra el esquema de categorías y subcategorías utilizado.

Categorías	Subcategorías
Creencias	- Flexibilidad de labores - Estabilidad
Expectativas	- Compensación - Oportunidad de carrera

Fuente: Torres, Bonilla y Santa (2014).

## 4. Resultados

Se muestran los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los dos grupos de empleados (antiguos y recientes). La presentación se organizó partiendo de cada una de las dos categorías (creencias y expectativas) y sus respectivas subcategorías, dentro de las cuales se describe el contenido general encontrado, ejemplificándolo con trechos de los relatos enunciados por los participantes.

### 4.1. Creencias

- *Flexibilidad de labores.* Los empleados antiguos mencionan su negativa a realizar otras actividades diferentes a las que exige su cargo:

*(...) Yo siempre estoy en lo que estoy y ya, de ahí nadie me mueve. Ese cuentico de que me manden de un lado para otro, eso conmigo no va. Yo para que me voy a poner a hacer otras cosas que no me corresponden. Es que mire, yo para que me voy a poner a regalar mi trabajo si aquí me van a seguir pagando lo mismo (...) No me gusta que me pongan a andar de un lado para otro como si uno fuera un títere. (...)* (Sujeto N° 4, empleados antiguos).

En contraste, los empleados recientes consideran que están dispuestos a cumplir las demandas del banco para el cumplimiento de otro tipo de labores diferentes a la que su cargo les confiere:

*(...) siempre me ha gustado colaborar en otras cosas porque puedo aprender labores diferentes a las de mi cargo, y eso a futuro también hace que*

*los jefes vean que uno es una persona dedicada que aprovecha y valora el trabajo (...)* (Sujeto N° 7, empleados recientes).

- *Estabilidad.* Los empleados antiguos mencionaron la importancia del cumplimiento de sus deberes, como un modo de hacer perdurar su permanencia en el banco. Asimismo, el compromiso con su trabajo los lleva a resaltar conductas como cumplir con sus responsabilidades y dar ejemplo a los demás empleados:

*(...) Pienso que, toda empresa, mientras que usted sea responsable con su trabajo, sea cumplido y sea honrado en su trabajo y con lo que maneja pues siempre lo van a sostener y el banco a través de eso siempre espera que uno sea un empleado cumplidor (...)* (Sujeto N° 3, empleados antiguos).

De modo similar, los empleados jóvenes mencionan elementos como la imagen y el cumplimiento de labores como lo que les permite mantenerse en su lugar de trabajo:

*(...) El estar siempre bien vestido, esos detalles dicen mucho de uno como persona y finalmente somos nosotros los cajeros, la imagen del banco (...) siempre hay que dejar algo bueno en las personas y más en los jefes, que piensen en uno y digan cosas buenas, además cuando uno va a cualquier lado y dices que trabajas en el banco X, eso te abre las puertas por eso hay que ser consecuentes en el trabajo, uno siempre debe ser honesto, puntual y responsable (...)* (Sujeto N° 9, empleados recientes).

### 4.2. Expectativas

- *Compensación.* Tanto los empleados antiguos como los recientes hacen alusiones a las retribuciones legales y extralegales recibidas, enfatizando el agradecimiento que sienten por los logros que han alcanzado en aspectos personales:

*(...) Vivo muy agradecida, quiero mucho este banco porque por él estudié yo, estudiaron mis hijos y tengo mi casa, (...) tengo un hijo que es médico y otro odontólogo y yo con mi trabajo, por eso digo que quiero tanto al banco (...) por el sueldo y por los auxilios que me daba y por los préstamos que me hizo saqué adelante a mi hijo el cirujano vascular (...)* (Sujeto N° 1, empleados antiguos).

*(...) gracias al banco podré terminar mis estudios (...) que más que la oportunidad de ofrecerle a uno un trabajo estable. Hoy en día es una bendición de Dios para quien tenga su empleo fijo (...)* (Sujeto N° 8, empleados recientes).

Adicionalmente, se encontró que mientras que los empleados antiguos esperan recibir -a cambio de su labor- la oportunidad para jubilarse, los recientes tienen la expectativa de que el banco les provea de beneficios para fortalecer sus recursos en caso de perder el trabajo:

*(...) A pensionarme ya. Ya le dedique toda mi vida al banco, ya es justo descansar (...) Uno siempre como ser humano siempre espera algo porque por lo menos en el caso mío, vuelvo y le repito yo ya llevo 35 años cumplidos en el banco y ya me falta poquito para salir pensionado. Bueno, entonces que espera uno, haber cumplido su ciclo de vida dentro de la empresa y ese ciclo lo culmina uno cuando sale pensionado (...)* (Sujeto N°3, empleados antiguos).

*(...) uno siempre espera que todo lo que uno hace en la empresa sea significativo y se vea reflejado en reconocimientos; en este caso la ventaja que uno tiene de estar directamente por la empresa es tener el subsidio de vivienda, esto le brinda a uno una estabilidad porque el día de mañana queda uno sin trabajo por lo menos tiene una casa segura para convivir con la familia y no ponerlos a rodar (...)* (Sujeto N° 8, empleados recientes).

- *Oportunidad de carrera.* En ambos grupos se destaca la idea de que para hacer carrera es necesario formarse y hacer méritos. Algunos de los empleados antiguos lograron realizar sus estudios profesionales gracias a los beneficios- para mejorar en sus labores e ir en busca de un ascenso. Sin embargo el banco no les permitió ascender y por lo cual, ya han desistido de la posibilidad de gestionar su carrera:

*(...) Ya no hay ascensos y los ascensos que han habido ahora último es para los puestos de directivos. Y no se justifica que el banco ---- sabiendo que en el mismo banco nosotros los empleados hemos estudiado, aquí hay compañeros que han estudiado administración de empresas, contaduría; por lo menos en el caso mío, yo soy contador y administrador, yo estudie las dos carreras y el banco no nos da esa oportunidad, sino que prefiere traer profesionales de la calle a la empresa para ganar un sueldo bastante exagerado, que darle la oportunidad a los compañeros que han estudiado (...)* (Sujeto N° 2, empleados antiguos).

Entre tanto, los empleados recientes, de acuerdo con que deben formarse para hacer méritos para ganar ascensos, esperan que el banco les brinde la oportunidad para lograrlo y de lo contrario, consideran que lo mejor sería buscar alternativas en otra organización:

*(...) después de uno venir haciendo bien su trabajo, respondiendo a las obligaciones de manera responsable e interesándose por otras cuestiones fuera de las del cargo que tienes, que el banco no te tenga en cuenta para un ascenso sería fatal (...)* yo actualmente estoy en formación profesional por un ascenso, espero apenas terminar mi carrera postularme para Jefe de Servicios y dejar la caja, si eso no se da, busco esa oportunidad así sea fuera del banco. Esperemos no pase eso porque me interesa crecer acá en el banco (...) (Sujeto N° 10, empleados recientes).

En la Tabla 4, se presenta una síntesis acerca de lo que creen y esperan ambos grupos de empleados entrevistados en relación con su trabajo en la organización, en aras de facilitar el análisis y discusión del siguiente apartado.

Tabla 4. Síntesis de los resultados

Categ. Subcateg	Grupos	Empleado antiguos	Empleados recientes
<i>Creencias</i>			
Flexibilidad de labores		No se debe ser flexible en relación a las labores establecidas	Se debe ser flexible en el cumplimiento de labores
Estabilidad		Se gana siendo responsable	Se gana siendo responsable y proyectando buena imagen
<i>Expectativas</i>			
Compensación		- Agradecimiento por las retribuciones - Permitir la jubilación	- Agradecimiento por las retribuciones - Beneficios para afrontar posible desempleo
Opciones de carrera		- Los ascensos se ganan por formación - El banco no permitió ascender	- Los ascensos se ganan por formación - Si no fuera posible ascender en el banco, buscaría otra alternativa de trabajo fuera de él.

Fuente: Torres, Bonilla y Santa (2014).

## 5. Análisis y discusión

Tal como se ha observado en los resultados es posible encontrar, dentro de cada una de las subcategorías, semejanzas y diferencias entre las creencias y las expectativas de ambos grupos de empleados entrevistados.

En relación con la primera categoría (creencias), se encontró que mientras los empleados antiguos creen que no deben ser flexibles con el cumplimiento de las labores encargadas, los recientes sí lo consideran. Esta diferencia podría ser discutida alrededor de dos elementos, uno

técnico-económico y otro político. Desde el primero, habría que considerar las necesidades organizacionales que, de manera azarosa (en el sentido de imprevisibilidad), irrumpen en el cotidiano, haciendo que el trabajo haya dejado de ser previsible o rutinario en la gran mayoría de organizaciones. Sin embargo, se encuentra que los empleados se posicionan de manera diferente ante ello, lo que remite al segundo elemento (político), donde se puede plantear la noción de “percepción de justicia en las organizaciones” retomado por Siqueira y Gomida (2004), porque no se trataría de un problema de voluntad o desacato sino de concepciones acerca de lo que es o no correcto en el trabajo.

El otro elemento identificado bajo la primera categoría, sugiere que ambos grupos de empleados le atribuyen importancia a las condiciones de estabilidad laboral, aunque su contrato jurídico sea en modalidad de empleo y a tiempo indefinido. Es decir, más allá de que las partes (organización y trabajador) estén obligadas a mantener una relación indefinida en el tiempo, los empleados la consideran significativa y creen que se la “ganan” siendo responsables en el cumplimiento de sus deberes. Adicionalmente, los empleados recientes mencionan la imagen como estrategia de relacionamiento que se puede y se debe proyectar para obtener estabilidad, incluso a futuro en otras organizaciones, en el caso de que se requiera aplicar a un nuevo puesto.

Lo anterior remite a dos aspectos perfilados en otros estudios. En el primero de ellos, Vesga (2007) encontró la preferencia por la modalidad de vinculación laboral indefinida en una organización con diferentes tipos simultáneos de contratación. En ese sentido, las personas continúan anhelando condiciones de estabilidad laboral que les permite mejor calidad de vida. En el segundo estudio, Enríquez y Rentería (2007) destacan las estrategias relacionales, más allá de las competencias técnicas, como recursos de empleabilidad en trabajadores profesionales, sugiriendo que, en las actuales condiciones del mercado laboral, se hace indispensable apropiarse de elementos del “*marketing* personal” para posicionarse (Enríquez y Rentería, 2007).

Respecto a la segunda categoría (expectativas), en ambos grupos se expresa un reconocimiento y un sentimiento de agradecimiento acerca de las compensaciones recibidas por parte del banco en términos salariales y de incentivos que contribuyen con su bienestar. En ese sentido, se afirma que para los dos grupos de empleados, sus expectativas sobre la compensación han sido cumplidas.

Sin embargo, en este punto se presenta una diferencia en relación con el futuro. Los empleados antiguos esperan que por todo el trabajo realizado durante los años, este sea compensado permitiéndoles acceder a la jubilación por vejez. En cambio, los empleados recientes esperan que el banco les posibilite estabilidad y al mismo tiempo, otros beneficios que contribuyan a la capitalización de sus recursos personales, para enfrentar el mundo de la empleabilidad en caso de que lleguen a la situación de buscar otro lugar de trabajo. Esto coincide con lo propuesto por Baruch (2003), en el sentido de que, en el marco de las nuevas carreras, las personas están

requiriendo por parte de las organizaciones, más y mejores aportes para fortalecer su empleabilidad.

El siguiente elemento, identificado bajo la segunda categoría, remite a las expectativas de los empleados sobre las oportunidades de carrera. Ambos grupos consideran que para ascender, se deben preparar y obtener los méritos para hacerlo. Los empleados antiguos, en el momento presente de sus vidas, ya han desistido de las posibilidades de ascenso y hacen una lectura crítica en el sentido de que no fue posible acceder con ellos. Asumen que el contrato psicológico (en términos de sus expectativas) ha sido violado. En tanto que los empleados recientes esperan que se presenten las oportunidades en el futuro o de lo contrario, buscarán otras alternativas de trabajo por fuera de la organización.

Es este último punto, se logra apreciar cómo se han venido perfilando las carreras en el mundo contemporáneo, considerando que en el viejo modelo de empresa tipo industrial, las personas escalaban según los criterios de ascensos determinados por la dirección de gestión humana. Actualmente, la carrera consiste en el recorrido de las personas en múltiples organizaciones a lo largo de su vida laboral, considerando tanto las opciones como las condiciones que encuentran en el mercado de trabajo, ahora más complejo y cambiante. En ese sentido, la carrera ya no es más una estructura predeterminada sino “un proyecto social en construcción conjunta con el proyecto de vida de cada persona, siempre en una dinámica relacional” (Ribero, 2009, p. 146).

Este análisis permite relacionar las creencias y las expectativas de ambos grupos de entrevistados con los tipos de contratos psicológicos propuestos por Rousseau (1995). En este orden de ideas, se tiene que los empleados antiguos mencionan su interés por brindar buen nivel de desempeño, con responsabilidad en sus labores, mostrando valores como honradez y lealtad, sintiéndose de esta manera, comprometidos e identificados con el banco. Los empleados que se esforzaron por estudiar pretendiendo ascender dentro de la organización, se sienten frustrados por no haber logrado lo esperado, configurándose así una violación ante la expectativa de apoyo mutuo (entre organización y personas). Ahora, su expectativa gira en torno a lograr la jubilación y recibir un buen trato por parte de sus compañeros para disfrutar de un mejor ambiente de trabajo hasta finalizar su ciclo dentro del banco. De esta manera, se puede afirmar que el contrato psicológico de tipo “equilibrado” es el que se ha venido construyendo en el caso de los empleados antiguos.

De otro lado, en los empleados recientes se observan elementos para afirmar que han venido construyendo un contrato psicológico de tipo “transaccional”. En ese sentido se tiene que sus creencias y expectativas giran en torno a construir relaciones instrumentales y por ello se muestran dispuestos a cumplir las exigencias cambiantes del trabajo, lo que les posibilita afrontar fácilmente los cambios organizacionales. En este grupo el contrato psicológico está basado en las expectativas de ascenso. El compromiso tiende a ser ambiguo porque, mientras están decididos a cumplir sus objetivos personales y profesionales, al mismo tiempo están

con los objetivos del banco, porque reconocen que el cumplimiento de sus obligaciones y su buen desempeño, garantiza la retribución económica que les permite crecer en todos sus ámbitos (personal y profesional). Sin embargo, también afirman que estarían dispuestos a buscar otras alternativas fuera del banco. Por ello, se puede deducir que sus contratos psicológicos se inclinan hacia un compromiso con el logro de los objetivos propios, porque reconocen en primer plano el anhelo de crecer profesionalmente. Adicionalmente, resulta interesante detectar que mientras explicitan su expectativa de aspirar a mejores posiciones dentro o fuera del banco, también mencionan la aspiración de alcanzar condiciones de estabilidad laboral.

## 6. Conclusiones

De esta manera, y con base en los resultados obtenidos, se confirma que los cambios ocurridos en las últimas dos décadas en materia laboral y tecnológica, efectivamente han implicado variaciones en la forma como las personas asumen su relación con las organizaciones y en particular en la que fue objeto de estudio. Todo ello ha ocurrido en el marco de lo que Puig (2007) menciona como la capacidad de estrategia y flexibilidad, que le ha permitido a los bancos colombianos adaptarse a la modernización. Esto a su vez, plantea exigencias a los empleados, haciendo que afronten las nuevas condiciones de acuerdo con sus repertorios de significación.

Lo anterior corrobora lo descrito por Maguire (2002), quien investigó el contrato psicológico de empleados vinculados a una organización antes y después de los cambios ocurridos al inicio de la década de 1990. Este estudio muestra que quienes se vincularon con la organización antes de la implementación de los cambios, sostuvieron aspectos relacionales como lealtad y compromiso, lo cual ratifica lo hallado en los empleados antiguos, acerca del sostenimiento de vínculos relacionales con el banco (contrato psicológico de tipo equilibrado). En relación con los empleados vinculados con la organización después de las reestructuraciones, el mismo estudio mostró que su contrato psicológico no incluía tantos aspectos relacionales, es decir, las personas se centran en el éxito propio y no orientan su devoción hacia el lugar de trabajo. Lo mismo sucede con los empleados recientes del presente estudio, quienes mencionaron su intención de crecer económica y profesionalmente, ya sea dentro o fuera del banco (contrato psicológico de tipo transaccional). Sin embargo, lo hacen sin dejar de lado la importancia que tiene para ellos la estabilidad.

De este modo, se logra mostrar que los empleados antiguos han construido significados del trabajo ligados con el empleo estable, en aspectos como no desempeñar otras funciones a las asignadas si estas no son justamente recompensadas. Asimismo, se confirma que su contrato psicológico, al configurarse desde la época en la que se prometía “trabajo para toda la vida”, se caracteriza por el compromiso mutuo con la organización. Además, se observa que los empleados jóvenes, a pesar de que tienen expectativas individualistas

de crecimiento profesional, de todos modos anhelan tener una estabilidad dentro de la organización, así como también lo hicieron los empleados antiguos.

Por otra parte, considerando posibles implicaciones de lo que ofrecen los estudios sobre contrato psicológico, en las prácticas de gestión de personas, es consecuente sugerir a los encargados de gestión humana, implementar procesos de investigación-acción, con los que se puede llegar a conocer y recomendar alternativas que conduzcan a mejores condiciones de calidad de vida y reciprocidad en el trabajo. En ese sentido, promover la participación puede ofrecer una herramienta de gestión apropiada, con el ánimo de aproximarse al punto de vista de los directamente implicados en los procesos de cambio organizacional, dadas las nuevas realidades globales a las que nos enfrentamos.

Los elementos aquí mencionados sugieren que valdría la pena desarrollar futuras investigaciones, referidas a los vínculos psicológicos construidos entre personas y organizaciones, en otros sectores económicos así como en entidades públicas e incluso en las no lucrativas, las cuales tampoco han escapado de la incorporación de nuevas condiciones del trabajo. En ese sentido, sería atractivo discutir este tipo de hallazgos, a la luz de las creencias y expectativas que se han construido por parte de quienes ocupan posiciones gerenciales en las organizaciones y, de esta manera, confrontar las posibles diferencias y similitudes en relación con quienes se desempeñan en cargos operativos. Ello contribuiría a nuestra comprensión acerca de cómo las personas piensan y actúan, en este nuevo mundo de condiciones y posibilidades que coexisten, pero no de la misma manera para todos.

## 7. Referencias

- Antoni, C. H., & Syrek, C. J. (2012). Leadership and pay satisfaction: The mediating role of psychological contracts. *International studies of management & organization*, 42 (1), 87-105.
- Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: a normative model for career practices. *Personnel Review*, 32 (2), 231-251.
- Blanch, J. (2003). Trabajar en la modernidad industrial. En Blanch, J. (Coord). *Teoría de las relaciones laborales. Desafíos* (pp. 19 - 148). Barcelona, España: Editorial UOC.
- Bonilla, A., y Santa, V. (2012). *Caracterización del contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una organización del sector bancario*. Trabajo de grado. Instituto de Psicología, Universidad del Valle: Cali, Colombia.
- Chiuzi, R. (2012). Quando os contratos psicologicos de trabalho acontecem: o lugar do cotidiano. En Malvezzi, S., Orejuela, J., Chiuzi, R., Vesga, J., y Riascos, W. *Gramáticas actuales de la relación hombre-trabajo. Propuesta de lectura*. Cali, Colombia: Editorial bonaventuriana.
- Dabos, G., & Rousseau, D. (2004). Mutuality and reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 52-72. Recuperado 06/06/2014 de [http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy\\_optionToBuy&id=2004-10572-005](http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy_optionToBuy&id=2004-10572-005)
- Enríquez, A., y Rentería, E. (2007). Estrategias de aprendizaje para la empleabilidad en el mercado del trabajo de profesionales recién egresados. *Universitas Psychologica*, 6 (1), 89-103.

- Enríquez, A., y Rentería, E. (2006). Usted mismo S.A.? El posicionamiento profesional en el mercado de trabajo. Reflexiones desde el marketing y el comportamiento del consumidor. *Psicología Desde El Caribe*, 18 (2), 139-160.
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34, (1), 65-86.
- Haggard, D. L. (2012). Mentoring and psychological contract breach. *Journal of Business and Psychology*, 27 (2), 161-175.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. 4ª ed. México D.F., México: Editorial McGraw Hill.
- Jamil, A., Raja, U., & Darr, W. (2013). Psychological contract types as moderator in the breach-violation and violation-burnout relationships. *Journal of Psychology*, 147 (5), 491-515.
- Malvezzi, S. (2012). El desempeño en la era de las empresas-red: desafíos para la investigación de la subjetividad. En Malvezzi, S., Orejuela, J. J., Chiuzi, R., Vesga, J.J., y Riascos, W.A. *Gramáticas actuales de la relación hombre-trabajo*. Propuesta de lectura (pp. 21 - 36). Cali, Colombia: Editorial Bonaventuriana.
- Maguire, H. (2002). Psychological contract: are they still relevant? *Career Development International*, 7 (3), 167-180.
- Nichols, G. (2013). The psychological contract of volunteers: a new research agenda. *Voluntas, International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 24 (4), 986-1005.
- Pao-Ling, C., & Min-Li, H. (2013). Psychological contract breach and turnover intention: the moderating roles of adversity quotient and gender. *Social Behavior & Personality*, 41 (5), 843-859.
- Pei-Ling, T., Yi-Shyuan, L., & Tung-Han, Y. (2013). The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. *Social Behavior & Personality*, 41 (3), 443-452.
- Puig, J. (2007). *El mercado de trabajo del sector financiero y una comparación con el mercado de trabajo de la venta directa*. Medellín, Colombia: Escuela Nacional Sindical.
- Ribeiro, M. A. (2009). Carreira: transformações de uma concepção na teoria e na prática. En Ribeiro, M. A. *Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira)* (pp. 119 - 172). São Paulo, Brasil: Vetor.
- Rentería, E. (2009). De recursos humanos a la psicología organizacional y del trabajo: reflexiones a la luz de las realidades actuales del mundo del trabajo. En Aguilar, M., y Rentería, E. (Comp.) *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación* (pp. 26-51). Bogotá, Colombia: Editoras Universidad Santo Tomás y Universidad del Valle.
- Rodwell, J., & Gulyas, A. (2013). The impact of the psychological contract, justice and individual differences: nurses take it personally when employers break promises. *Journal of Advanced Nursing*, 69 (12), 2774-2785.
- Rousseau, D. (1990). New hire perspectives of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 11 (5), 398-400.
- Rousseau, D. (1995). Psychological and implied contract in organizations. *Employee Responsibilities and Rights*, 2 (2) 121-139.
- Rousseau, D. (2000). *Psychological contract inventory: technical report*. Pittsburgh, USA: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D., & Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. En Cummings, L., & Staw, B (eds.) *Research in organizational behavior*, vol. 15 (pp. 1-43). London, UK: British Library Serials.
- Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. México DF., México: Fondo Educativo Interamericano.
- Siqueira, M.M.M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. En Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bittencourt, A. V. (Orgs.) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-330). Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Sparrow, P. (1996). Transitions in the psychological contract: some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, 6 (4), 75-92.
- Tekleab, A., Orvis, K., & Taylor, M. (2013). Deleterious consequences of change in newcomers' employer-based psychological contract obligations. *Journal of Business & Psychology*, 28 (3), 361-374.
- Tena, G. (2002). *El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador*. Recuperado 08/10/2012 de [http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/15\\_AIS/AIS\\_15%2806%29.pdf](http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/15_AIS/AIS_15%2806%29.pdf)
- Van der Vaart, L., Linde, B., & Cockeran, M. (2013). The state of the psychological contract and employees' intention to leave: The mediating role of employee well-being. *South African Journal of Psychology*, 43 (3), 356-369.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2013). Revisiting the relationship between personality and psychological contracts: a moderated mediation model explaining volunteer performance. *Social Service Review*, 87 (1), 158-186
- Vesga, J. (2007). *Contenido y extensión del contrato psicológico en trabajadores vinculados a una misma organización mediante distintas modalidades de trabajo*. (Tesis de Maestría en Psicología). Cali, Colombia: Instituto de Psicología, Universidad del Valle.
- Vesga, J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento psicológico*, 9 (16), 171-182.

Cuadernos de Administración / Facultad de Ciencias de la Administración / Universidad del Valle  
 Periodicidad: semestral / ISSN impreso N° 0120-4645 - ISSN electrónico N° 2256-5078 / Nombre abreviado: cuad.adm.  
 Edición Vol. 30 N° 51 (enero - junio de 2014)

Caracterización del contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una organización del sector bancario / Carlos Fernando Torres Oviedo, Viviana Santa Mosquera y Jenny Alejandra Bonilla Arias.

