

¿Cómo citar los artículos de este libro?

Apellidos, Nombre (del autor del texto elegido) (2010). "Texto" (del artículo), en Aguilar Gil, M. (Coord.) *Construcciones y deconstrucciones de la sociedad*. Toledo: ACMS, pp. (de inicio y final del artículo elegido).

FRANCISCO JOSÉ RAMIRO DE LA MATA.

(Master en Gestión e Investigación de la Comunicación Empresarial),

Resumen

Posterior a la conceptualización de crisis y contrato psicológico se intenta en el presente artículo relacionar ambos elementos en un ámbito laboral y social. Son estos, dos términos que sociológicamente se han tratado por separado como demuestra una extensa bibliografía, pero curiosamente no relacionada entre sí en artículos y publicaciones pese a estar inmersos en un entorno común. La reducción del número de contratos, así como el vértigo latente de la posibilidad de rescisión en algunos casos o los recursos menguantes de muchas compañías están presentes en el entorno laboral. En muchos ejemplos no se reducen sólo los hechos y las posibilidades de progreso sino también las percepciones frente a las obligaciones de trabajador y ofertantes de empleo. En un contrato de trabajo se intercambian una remuneración económica y una prestación de servicios fundamentalmente, pero también tiene lugar una convivencia, unas sensaciones, y expectativas (por ambas partes), formando un entramado. Si las expectativas se modifican, se modifica la relación laboral llegando a afectar al clima de trabajo o más aún, en su productividad. Dichas expectativas constituye la base de ese contrato psicológico, en el presente estudio se intenta demostrar la relación de de estos con una crisis o momentos de cambio y/o dificultad.

Palabras Clave: Crisis, contrato, contrato psicológico, empresa.



CRISIS Y CONTRATO PSICOLÓGICO

Introducción

Partiendo del título del estudio “Crisis y contrato psicológico” comenzamos por definir ambos, a la vez que los acercamos hacia el segmento de la población estudiada que han sido trabajadores o desempleados de entre 25 y 45 años residentes en la Comunidad de Madrid.

Por crisis de manera genérica entendemos una serie de cambios que se producen de modo inestable; en el ámbito empresarial o laboral implicaría una ruptura de equilibrio entre lo que se produce y lo que se consume, entre lo ofertado y lo demandado, siendo esto productos o trabajo.

El crédito hipotecario, (las conocidas hipotecas subprime) llevado a cabo en Estados Unidos en 2007 es el punto de partida de una crisis financiera internacional. Los créditos concedidos eran garantizados por el incesante aumento de los precios. Los mercados financieros fueron invadidos por la inseguridad, tras la pérdida de liquidez disminuyó la capacidad para poder financiar el sistema bancario. (Torrero Mañas, 2008:26)

Por su parte la crisis en la economía española, a diferencia de otros países como Alemania o Francia, es producida por una falta de liquidez unida a una desconfianza de los mercados internacionales en base a como afrontar el problema. (Torrero Mañas, 2008:30)

España cuenta además con un mercado de trabajo afectado por la tasa de paro, fruto de las diferencias entre los contratos indefinidos y los temporales, hay que tener en cuenta también que el crecimiento producido anteriormente estaba sostenido por el boom inmobiliario, las ventajas en cuanto a financiación propiciaron un aumento en el precio de la vivienda, el crecimiento era a consta de endeudamiento. (Anchuelo Crego y García Díaz, 2009:49)

Subida de precios, endeudamiento hipotecario, dificultades de empleo, incredulidad frente al progreso, modifican las expectativas del contrato psicológico, reducen el consumo y se entra en una dinámica que se retroalimenta de su propia desconfianza.

Las distintas particularidades que podemos descubrir para determinar el contrato psicológico difieren principalmente a la hora de señalar cuál es el vínculo entre las partes, reflejadas o recogidas estas de una manera informal (en cuanto a que no queda mostrado en un contrato escrito o formal) así por ejemplo tenemos algunas de definiciones:

“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” (Morrison y Robinson, 1997:226)

“Un contrato psicológico se define como las percepciones de las partes comprendidas en la relación laboral, organización e individuo, acerca de las obligaciones implicadas en dicha relación. El contrato psicológico es, en suma, el proceso a través del cual se construyen esas percepciones” (Herriot y Pemberton, 1995: 37).

(...) Dichas percepciones pueden ser el resultado de contratos formales o pueden proceder de las expectativas que cada parte se forma respecto de la otra y que son comunicadas a través de procedimientos más o menos sutiles. Esta definición implica que cada una de las partes puede tener una percepción diferente acerca de cuáles son estas obligaciones” (Herriot, Manning y Kidd, 1997:151).

“Creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona 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” (Rousseau, 1989:129).

“Un contrato psicológico alude a la creencia individual acerca de las obligaciones mutuas existentes entre la persona y la otra parte, tal como un empleador; ya se trate éste de una firma o de otra persona. Esta creencia se basa en la percepción de que se ha realizado una promesa (por ejemplo, relativa a un empleo o a las oportunidades de desarrollar una carrera) y se ha ofrecido una consideración de intercambio por ella (por ejemplo, aceptando un puesto, rechazando otras ofertas de empleo), lo que unen a las partes a través de una serie de obligaciones recíprocas (Rousseau y Tijoriwala, 1998:679)

Aglutinando estas y otras definiciones podemos sintetizar el contrato psicológico como el conjunto de percepciones, creencias sobre las obligaciones o expectativas que trabajador y empleador crean en una relación laboral, tanto desde el inicio como las modificaciones que se vayan sucediendo.

Antes de la citadas expectativas en cuanto a la relación laboral una vez está ya en marcha, cabe anteponer las que tiene el propio trabajador de encontrar trabajo, lógicamente en momentos de crisis la

esperanza de encontrar un empleo son menores y con plazos de tiempo mayores, según los datos del Instituto Nacional de Estadística, en 2009, los jóvenes de hasta 34 años de edad tardan más de un año como media en lograr su primer empleo una vez terminado su estudios. Hay también más de un 15% que les cuesta más de 5 años, frente a un 28% que trabajaron en menos de un mes. Una de las conclusiones del INE es que el nivel de formación influye en la reducción del tiempo para encontrar trabajo, lo que se traduciría en un contrato psicológico con mejores condiciones pese a la crisis.

En un entorno como este, donde el número y la forma de los contratos de trabajo se ven afectados, lo están por supuesto también los contratos psicológicos. La sucesión de múltiples cambios contribuye a la desaparición de la lealtad entre empleados y empleadores o al menos de la lealtad esperada. La ruptura de los contratos psicológicos pasa a ser no solo un problema para los afectados, sino también para aquellos que perduran en el empleo y que esperan el momento de plantearse situaciones similares. (Alcover de la Hera, 2002:175)

En el aspecto económico de la crisis en la Comunidad de Madrid, en donde se ha realizado el estudio, el acceso a la vivienda se suma a las dificultades del resto del territorio (un 45% más cara que en el resto de España). En cuanto a las expectativas del contrato psicológico en la comunidad dependerá de los distintos segmentos estudiados encontrando variantes según el nivel de formación, de experiencia (tanto empleados como desempleados), sectores, cultura de la empresa o ambiente laboral de competitividad.

1. Hipótesis de partida.

Trabajador y empresario o empleador se comprometen bajo una de las fuentes de la relación laboral que es el contrato de trabajo, pero además existen una serie de creencias o expectativas sobre las obligaciones o actitudes de cada uno, que dentro de las propias individualidades, se encuentran determinadas por el entorno, ya no laboral, sino también haciéndolo extensible a la propia sociedad en un estado variable como variables son sus influencias.

- Un ambiente de crisis económica influye en la contratación, en el trabajo diario y en la forma de rescisión de los contratos quedando todo ello grabado en la memoria de sus testigos e influyendo en sus próximas y futuras percepciones.
- Depende de la actitud para que un cambio pueda ser productivo o se quede sólo como la causa de un efecto no rentable.
- Crisis y contrato psicológico están influenciados entre si y relacionados con la productividad.

2. Metodología aplicada.

Partiendo de la situación actual de crisis económica se ha intentado analizar la relación o influencia de esta con el concepto de contrato psicológico. Se comenzó por tratar de definir ambos, buscar los nexos de unión y una vez planteadas las hipótesis de partida tratar de confirmar las mismas a través

de consulta bibliográfica y la realización de encuestas a un grupo de implicados en los dos fenómenos (crisis y contrato psicológico)

Se han realizado 204 encuestas a personas residentes en la Comunidad de Madrid, con edades comprendidas entre 25 y 45 años, con al menos 3 años de experiencia y cuya situación laboral fuera tanto la de estar trabajando, como desempleados, estando estos últimos formados por los que se encuentran en una búsqueda activa de empleo y otros que se sitúan en un periodo de formación o su búsqueda de empleo no es tan determinante.

El 35% de las encuestas se realizaron personalmente, un 16% por teléfono y el resto, un 49% a través del correo electrónico, observándose en estas últimas el mismo tipo de pensamientos pero con más riqueza de argumentaciones y extensión en las respuestas. Entre las cuestiones planteadas en las encuestas para el objeto de estudio, han aportando información significativa preguntas abiertas como *¿la crisis modifica obligaciones del trabajador con la empresa?* o *¿la crisis modifica obligaciones de la empresa con sus trabajadores?*, Además al finalizar la batería de preguntas se empleó un espacio para posibles comentarios.

3. Interacción entre crisis y contrato psicológico.

La realización de un trabajo se halla envuelta en un entorno donde son muchos los factores que intervienen en su evolución, tras un punto de partida formalizado en la mayoría de los casos en el contrato escrito, condicionantes internos y externos, como son la existencia de una crisis económica o la fabricación de expectativas, se suman a la mezcla de agentes que edificarán la evolución de la prestación laboral.

Jornada de trabajo, tiempo real y jornada psicológica

De la misma manera que frente a los términos contrato y contrato psicológico una de sus diferencias más marcadas, además de sus propios conceptos, suele ser la existencia de un contrato formal escrito y firmado por los elementos participantes, podemos hablar de “jornada psicológica” con diferencias frente al tiempo de trabajo estipulado en el contrato o jornada ordinaria. Queda claro que el tiempo establecido es el reconocido por ambas partes y fijado por contrato, convenios u otras fuentes laborales.

La crisis generalizadas o incluso una crisis puntual de una determinada compañía o en muchas ocasiones la propia política de la empresa llevan a jornadas ampliadas (especialmente centradas en el momento de finalizar la misma) todo ello amparado en esa fuente del derecho que supone “la costumbre” y con la complicidad de quienes ya utilizan esa práctica. Ampliar la jornada por encima de lo marcando en el contrato puede tener dos interpretaciones: frente a aquellos que ven dicho exceso en el empleo de tiempo de trabajo como fruto de la motivación o placer por realizar las tareas (Sin olvidar que se trata de un trabajo remunerado por tiempo no por obra o servicio) se encuentran aquellos que ven la prolongación “voluntaria” de la jornada como resultado de una mala planificación del trabajo asignado o una falta de eficacia o eficiencia por quien lo realiza.

La jornada psicológica no estaría marcada por los horarios establecidos ni tampoco por los tiempos reales de trabajo (delimitados en la mayoría de los casos por el marcado de los fichajes). De la misma

manera que al señalar el contrato psicológico nos referimos a la percepción de obligaciones, la jornada de psicológica se establecería en la percepción de tiempo de trabajo, para muchos empleados ese tiempo se inicia o comienza a forjarse, cuando suena el despertador, en el primer atasco de tráfico, en la subida al autobús de empresa etc., pero también puede iniciarse después del tiempo real de trabajo, por ejemplo tras el primer café, después de recibir instrucciones o novedades del día etc. Un periodo anterior al de la jornada real e incluso al de la jornada psicológica es el que experimentan un porcentaje importante de trabajadores durante la tarde del domingo o en los últimos días de vacaciones, espacios ambos previos al día de su incorporación.

Una crisis interfiere en todos los tipos de jornadas comentadas, la jornada de trabajo se puede ver incrementada ante la necesidad de mayor uso de la mano de obra o reducida por la falta de posibilidad de pagar la misma, el tiempo real se incrementa por el empeño de sacar la compañía a flote, se pide un sacrificio generalizado a los miembros de la empresa, aunque pese a la perseverancia de todos puede haber menos volumen de trabajo (menos demanda, menos ventas, menos recursos). En lo que se refiere a la jornada psicológica dependerá de las dos anteriores además del clima de trabajo y las actitudes individuales.

Contrato psicológico y experiencia

Partiendo de la idea que contrato psicológico estaría ligado a las percepciones en cuanto a las obligaciones por parte de empleado y trabajador, podemos encontrar la experiencia como almacén de enseñanzas sentidas que van a influir en como se desarrollan las percepciones futuras, por lo tanto a mayor tiempo y número de experiencias mayor riqueza en la elaboración del contrato psicológico, lo que no implica un necesario beneficio para la otra parte. Pese a la crisis o percepción de crisis, las vivencias laborales y personales de cada trabajador pueden acercar más hacia un dibujo de la realidad de cada compañía.

En contra de lo que pudiera ser deseado a mayor experiencia se reducen las expectativas de los contratos psicológicos (en cuanto a lo que se espera del empleador) lo que sumado a una reducción añadida por parte de una crisis sitúa a los trabajadores experimentados en tiempos de dificultades con una complicación agregada para encontrar o a veces mantener su empleo.

Teoría de perdurabilidad del contrato psicológico por encima de la crisis

La sombra que deja la crisis por su vuelo sobre una empresa o país oscurece como se ha comentado las expectativas del contrato psicológico, pero mientras que el final de una mala etapa pudiera propiciar un incremento en el número de contratación y en la mejora de las condiciones laborales, las expectativas laborales tardarían más en volver a su punto de partida.

El estallido de una crisis puede fijarse por acontecimientos financieros o económicos concretados en fechas o alrededor de las mismas pero el final de la misma no aparece de una forma tan marcada sino reflejada en una tenue apariencia de cambio, buenas intenciones y pequeñas marchas atrás del progreso, lo que propicia una durabilidad de desconfianza en la construcción del contrato psicológico.

La confianza es un activo, fruto de no sólo buenas acciones y la posibilidad de llevarlas a cabo, sino de la repetición de las mismas durante el transcurso de tiempo con una duración proporcional a la propia dificultad y al periodo de dichas dificultades experimentadas.

Clima laboral y contrato psicológico durante una crisis

El clima laboral no sólo afecta al rendimiento o visión que puedan tener los agentes externos de la empresa como clientes proveedores, consumidores etc. las expectativas e ilusiones de trabajador y empresario son influenciadas en tiempos de dificultades.

Debemos resaltar la importancia del clima laboral durante una crisis (del tipo que sea) entre el pensamiento “*estamos mal, estaremos peor, pero es lo normal*” a “*hacemos lo correcto pese a las dificultades*” puede depender sólo del empleo de pequeñas estrategias por parte de los responsables de recursos humanos. No solamente se obtendrán mejores resultados de productividad (aunque no se logren beneficios), sino que también se logrará una mejor disposición laboral.

La productividad se encuentra íntimamente ligada a una serie de aptitudes pero de igual manera a la motivación, ésta se convierte en un ingrediente indispensable que puede variar dependiendo del clima laboral, el que a su vez puede estar influido con la sensación de crisis (general, de la compañía, del sector, etc.).

Felicidad, contrato psicológico y crisis

Son muchas las definiciones que podemos encontrar sobre términos tan comunes y cotidianos como es el de felicidad, entre otras, hay una referencia al resultado o balance positivo entre lo que esperamos y lo que obtenemos.

Se puede atisbar una referencia similar desde el punto de vista de lo que sería la infelicidad (o balance negativo) en la idea de crisis ya que se podría entender como una percepción presente y futura por debajo de posibilidades pasadas, además de un descenso en cuanto expectativas, de la misma manera este declive de ilusiones, esperanzas o confianzas invade el contrato psicológico en el ámbito laboral.

Al igual que ocurre con cualquier tipo de conflicto o dificultad se atraviesan distintas etapas (Reconocimiento, aceptación, duelo, superación...) en un cambio de las expectativas que sostienen al contrato psicológico debemos atravesar dichas etapas. En un entorno laboral, tanto desde la posición de empleado como empleador, no bastaría con reconocer la existencia de una crisis económica sino además ser conscientes de la implicación que tiene ésta sobre los contratos psicológicos. Una vez aceptada la situación de cambio se trataría de superarlo, actualizar las expectativas propias y de la otra parte a la realidad.

Un error común es el de no variar actitudes con la esperanza de que a corto o medio plazo las aguas volverán a su cauce. El mercado laboral al igual que otros es esclavo de las fluctuaciones de sus propios elementos, no ajeno a esos cambios del mercado laboral son las reformas, o mejor dicho, adaptaciones que el contrato psicológico toma. Una variación en un primer eslabón de la cadena, no solo modifica los posteriores, sino que imposibilita hacer cálculos exactos sobre predicciones futuras. Es por ello que el principal componente de la solución a esos cambios es además de la aceptación, la adaptación a las variaciones emergentes.

Un juego arriesgado es el que se produce cuando alguna de los interesados (empleador o trabajador) “marca un farol” sobre las expectativas que puede tener la otra parte, es a veces común que el empleador pretenda hacer ver al empleado las posibilidades de promoción, conservación del trabajo, ambiente positivo etc. por encima de las posibilidades reales, de la misma manera el empleado puede

marcar una presunción sobre fidelidad, esfuerzo o plena dedicación por encima de sus intenciones existentes. Es el tiempo, en este caso, quién actuará como árbitro o interventor haciendo las veces de crupier que muestra las cartas sobre la mesa.

Depuración y progreso (más que una oportunidad)

Una evolución no puede plantearse sin la existencia de cambios, de igual forma, esos cambios siempre suelen perjudicar o beneficiar a distintos individuos. De la misma manera que en el conjunto de biodiversidad de especies sobreviven las mejor adaptadas, en un contexto laboral expuesto a cambios tendrán más posibilidades las piezas mejor amoldadas.

Frecuentemente se nos recuerda la asociación de crisis con oportunidad, pero supone también una depuración de recursos que en épocas de bonanza puede que no se hubieran planteado, lamentablemente esta depuración de recursos incluye no sólo los económicos o materiales sino también los humanos, no dando oportunidad en muchos casos a un reciclaje o adaptación a los elementos afectados, individuos, familias, empresas.

En el lado más positivo se sitúan compañías o empleados que, pese al entorno en declive, su productividad es mayor que en tiempos pasados, a ello contribuye la eliminación de la competencia, sectores en auge, en ocasiones ayudas estatales, o resultados de apuestas bien enfocadas como inversiones oportunas o confianzas acertadas en un proyecto. En tales casos el contrato psicológico se refuerza aumentando las expectativas entre las partes, por un lado el trabajador confiará en las posibilidades que le ofrece su actual puesto de trabajo, apreciándolo como un oasis laboral, por parte del empleador existirían dos visiones, la de tener la sensación de poder disponer de los empleados que desee incluso a consta de renovar los que ya tiene o la de tener una plantilla especialmente motivada por pertenecer a una compañía que progresa más que el resto.

Conclusiones

Las consecuencias de las decisiones laborales tomadas por los empresarios y los comentarios, actitudes y desempeño de los trabajadores, no afecta sólo a los elementos protagonistas, sino que influye en las percepciones y toma de decisiones de futuros actores que han presenciado estos hechos.

El miedo a no ser promocionado, a no ser renovado el contrato y más aun, a ser despedido es un arma de doble filo y con direcciones opuestas, pese a ser utilizado por la dirección de muchas compañías, por un lado encontramos a trabajadores preocupados más que por ser eficientes, por aparentarlo (independientemente de los resultados) pero otros más escépticos en cuanto la posibilidad de continuar su permanencia en la empresa, simplemente esperan el desenlace de la ruptura del contrato centrandolo sus expectativas, más que en el propio contrato, en las condiciones económicas de su disolución. El empleo de este miedo sigue siendo una mala estrategia empresarial para estimular la productividad. Los empresarios deben intentar cambiar el temor de la crisis generalizada o personal, no por un temor a un mal resultado empresarial, sino por una actitud de valentía frente a la búsqueda del éxito del lugar donde trabajan.

Existe, entre los que se encuentran con un empleo, una postura de aferrarse al trabajo actual, más que de buscar nuevas opciones (tanto en su empresa como en otra) pese a no tener una completa satisfacción laboral. La crisis propicia una merma del riesgo por la mejora de aquellos que tienen un empleo. Hay por tanto una reducción de expectativas de contratos psicológicos futuros pese a contar con una formación y experiencia en sus currículos.

El cuidado y la valoración del ambiente laboral cobra más sentido en entornos difíciles o épocas de dificultad, los empleados son más que nunca susceptibles ante cualquier cambio, la rumorología aumenta. Un planteamiento negativo convierte en testigos impasibles a los elementos participantes y provoca una reducción de su calidad de trabajo, una actitud positiva mejora la productividad.

La crisis influye en las percepciones del contrato psicológico, pero dependiendo no sólo de las posibilidades, sino también de los ambientes, se puede incrementar el trabajo en equipo o aumentar la rivalidad entre compañeros, pero se coincide en la reducción de costes cuya necesidad sea planteable, lo que afecta también a las expectativas laborales.

Sólo un 18% de los encuestados opinaban que la crisis mejoraba su rendimiento en el trabajo, frente a un 30% que valoraba un rendimiento menor y un 52% que no observaba cambios.

En épocas de crisis las expectativas por parte del trabajador se centran en la estabilidad laboral, quedando en un segundo plano cuestiones como pudieran ser promoción, ambiente de trabajo, cercanía del mismo o incluso remuneración, se piensa más en sobrevivir que en mejorar.

Más del 80% de los encuestados son partidarios de que les afecta en el clima laboral y la mayoría de forma negativa mediante incertidumbre, desconfianza, agotamiento, estrés, desmoralización incluso cuando las medidas tomadas por las dificultades no son empleadas contra ellos.

Un porcentaje superior al 90% de los trabajadores con más de 5 años de experiencia (se encuentren o no trabajando) opinan que la crisis o las dificultades modifican el contrato psicológico. Ocurre prácticamente igual con la sensación de que la crisis modifique las obligaciones del empresario con el empleado.

Bibliografía

- ALCOVER DE LA HERA, C.M., (2002). *El contrato psicológico*, Málaga, Aljibe.
- ANCHUELO CREGO, A. y GARCÍA DÍAZ, M.A., (2009). *La economía edificada sobre la arena. Causas y soluciones de la crisis económica*, Madrid, Esic.
- CHICO DE CAMARA, P.; GALÁN RUIZ, J.; ALONSO GIL, M., (2009). *La crisis económica y su incidencia en el sistema tributario*, Navarra, Aranzadi-Thomson Reuters.
- GUILLEN, C., (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*, Madrid, McGraw Hill Interamericana.
- HERRIOT, P. y PEMBERTON, C. (1997). *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*. John Wiley: Chichester, Sussex.
- MORRISON, EW y ROBINSON, E.W. (1997). *When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops*. *Academy of Management Review*.
- PEIRÓ, J.M., (1991). *Psicología de la organización*, Madrid, UNED.
- ROUSSEAU, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*.
- ROUSSEAU, D.M y TIJORIWALA, S.A. (1998). *Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures*. *Journal of Organizational Behavior*.
- TORRERO, A.,(2008). *La crisis financiera internacional y económica española*, Madrid, Encuentro, S.A.