

**III Congreso Internacional de Posgrados en Investigación Latinos en  
Administración y Estudios Organizacionales**

La Administración y los Estudios Organizacionales en el  
Contexto Latinoamericano  
26 a 29 de agosto de 2014  
Porto Alegre y São Leopoldo - Brasil

**CONTRATO PSICOLÓGICO, RECIPROCIDAD Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL  
PERCIBIDA EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN BANCARIA<sup>1</sup>**

Línea temática:

**10. Perspectiva humanista de las organizaciones y prácticas organizacionales**

Carlos Fernando Torres Oviedo<sup>2</sup>

**Introducción: Cambios e implicaciones en el mundo del trabajo**

A partir del último cuarto del siglo pasado, han venido ocurriendo transformaciones socio-económicas y tecnológicas que han influido las dinámicas del trabajo en las organizaciones, generando ciertos impactos a nivel de las personas. Se destacan dos aspectos que contribuyeron a ello, el primero, la debilitación del Estado de Bienestar, con su promesa de pleno empleo y la expectativa de estabilidad y “trabajo para toda la vida”. El segundo, el inicio de una nueva época, caracterizada por la liberación de los mercados, el desarrollo tecnológico, reducción de la mano de obra, disminución del empleo formal y por tanto, aumento en la exigencia de competencias a los trabajadores, como requisito para permanecer en el mercado laboral.

El sector bancario colombiano no ha escapado a estas transformaciones. Por el contrario, éste ha sido un agente vanguardista en la implementación de políticas laborales así como de nuevas tecnologías en aras de “modernizar” los servicios de la llamada “multibanca” (Puig, 2007). Esta serie de cambios, en términos genéricos y en los diferentes sectores económicos, han ocasionado implicaciones particulares para las personas y nuevos desafíos a la gestión humana en las organizaciones (Rentería, 2009). Uno de ellos está relacionado con el uso de los viejos repertorios académicos de la llama “época industrial”.

---

<sup>1</sup> La presente ponencia está basada en un estudio llevado 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). La síntesis de los resultados fue publicada en el artículo “Caracterización del contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una organización del sector bancario”, de la revista *Cuadernos de Administración* de la Universidad del Valle, Vol. 30 N° 51, enero - junio de 2014.

<sup>2</sup> Magister en Psicología, Universidad del Valle, Cali-Colombia. Profesor ocasional, Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali - Colombia. Correo: carlos.f.torres@correounivalle.edu.co

Sigmar Malvezzi (2012) plantea que debido a la implementación de las tecnologías de la tele-información en el mundo de los negocios, se ha configurado una nueva "gramática", en la cual 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, plantea 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 y 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 dichas transformaciones socioeconómicas en las condiciones del trabajo, a continuación se presenta una reflexión basada en un estudio (Bonilla y Santa 2012) que caracterizó el contrato psicológico en trabajadores de dos generaciones de una misma organización bancaria en Colombia. La primera de ellas, vinculada antes de la implementación de los cambios laborales de la década de 1990, y la segunda generación, incorporada al banco después, durante los años 2000, cuando las políticas laborales y tecnológicas estaban en ya vigencia. Adicionalmente, se analizarán los resultados a la luz de la noción de justicia organizacional percibida, para discutir algunos elementos que atañen a la gestión de personas y a los estudios organizacionales en general.

### **Marco conceptual: el contrato psicológico como realidad psicosocial**

Edgar Schein (1982) define el contrato psicológico en términos de aquellas “*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, Denise 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. Por su parte, Tena (2002) plante que las dos categorías son igualmente ilustrativas del concepto. Para efectos del presente documento, se tomarán estas dos definiciones realizadas por los autores mencionados, quienes son los más reconocidos en este campo. En la perspectiva de Schein, el contrato psicológico fue un recurso teórico para intentar mantener el equilibrio en las relaciones organizacionales. Mientras que, en la perspectiva de Rousseau, se destaca una pretensión teórica por dar cuenta de las rupturas en las relaciones organizacionales, en el marco del nuevo contexto laboral, ahora más dinámico, flexible y fragmentado.

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 en la cual 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, puede ocasionar vacíos en dichos arreglos, los cuales 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 allí, 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” (Dabos y Rousseau, 2004, 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 que buscan mantener un balance justo en las contribuciones que cada uno acuerda ofrecerle al otro y por tanto caracterizan el contrato psicológico, estos son la mutualidad y la reciprocidad. El primero corresponde al grado de acuerdo de las dos partes y de su interpretación con relación a 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, dado que los compromisos o contribuciones hechas las obligan a responder (Dabos y Rousseau, 2004).

Adicionalmente, es necesario mencionar que Denise Rousseau (2000), propone cuatro tipos de contrato psicológico, clasificados por según las necesidades que empleado y empleador poseen y sobre todo de acuerdo a 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 esta y con su empleador, quien tampoco se muestra comprometido por el futuro del empleado.
- 2- Contrato Equilibrado: La duración de este contrato es indefinido, el empleado y el empleador saben que el éxito de la empresa está en contribuir al 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 conocida 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.

A continuación se presenta la tabla No. 1 una síntesis sobre la tipología de contratos psicológicos propuesta por Rousseau (1995):

Términos del desempeño Duración	Altamente especificados	Poco especificados
Corto plazo	<p style="text-align: center;"><u>TRANSACCIONAL</u></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 style="text-align: center;"><u>TRANSICIONAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambigüedad/incertidumbre</li> <li>- Alta rotación</li> <li>- Inestabilidad</li> </ul>
Largo plazo	<p style="text-align: center;"><u>EQUILIBRADO</u></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 style="text-align: center;"><u>RELACIONAL</u></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>

Tabla 1. Tipos de contrato psicológico. Adaptado de Rousseau (1995, p. 98).

Respecto a la noción de “justicia organizacional”, Mladinic e Isla (2002) ofrecen una revisión conceptual, partiendo de los primeros planteamientos de Adams (1963) y Leventhal (1976), mencionando su revitalización a partir de los años de 1990. Aclaran que en todo caso, el abordaje conceptual es descriptivo en tanto se refiere a las “percepciones de los individuos” sobre diferentes dimensiones al interior de la organización. Su utilidad radica en la ayuda de este constructo para comprender el impacto (en términos de actitudes y permanencia) de las injusticias percibidas, por parte de las personas sobre lo que ocurre al interior de las organizaciones. Ofrecen una tipología de cuatro formas de justicia organizacional: distributiva (referida a la igualdad y la equidad); del procedimiento; (referida a las reglas del juego) interpersonal (referida al trato en las relaciones); informacional (referida a los argumentos sobre las decisiones).

La utilidad de la noción de justicia organizacional para el presente trabajo, está en la problematización que se puede llegar a plantear sobre lo que se considera como “justo” en el caso de dos grupos de trabajadores al interior de una misma organización.

## Método: Análisis de contenido y categorías emergentes

El estudio se realizó desde un enfoque interpretativo, diseñado como estudio de caso. Se contó con la participación de diez empleados que se desempeñan como cajeros en un mismo banco. Cinco de ellos (*Empleados Antiguos*) están vinculados desde hace más de 25 años. Los otros cinco (*Empleados Recientes*), trabajan 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 del proceso de modernización bancaria (políticas de flexibilidad laboral y uso de TIC) de los años de 1990 en Colombia (Puig, 2007). El segundo grupo, fue vinculado en la década de los años 2000. Para recolectar la información, se realizaron entrevistas semi-estructuradas abordando tópicos acerca de las *creencias* y *expectativas* que tienen los empleados sobre la organización y su trabajo.

La escogencia de las categorías se realizó considerando que varios estudios (Vesga, 2007; Tena, 2002; y Rousseau y Parks, 1993), incluyen los conceptos *creencias* y *expectativas* como los que dan cuenta del “contrato psicológico”. A raíz del establecimiento de estas dos categorías, surgieron las subcategorías emergentes, que fueron apareciendo en el análisis de contenido (Bardin, 2002). En la primera categoría emergieron “flexibilidad de labores” y “estabilidad”. En la segunda, “compensación” y “oportunidad de carrera”. A continuación se muestra, en la tabla No. 3 el esquema de categorías y subcategorías utilizado:

Categorías	Subcategorías (emergentes)
A. Creencias	- Flexibilidad de labores - Estabilidad
B. Expectativas	- Compensación - Oportunidad de carrera

Tabla 2. Categorías y subcategorías de análisis. Elaboración propia

## Resultados: El contrato psicológico en empleados de dos generaciones

Los resultados de las entrevistas se sistematizaron de manera tal que, por cada categoría (A. Creencias y B. Expectativas), y sus respectivas subcategorías (emergentes), se detectaran trechos de entrevistas que aludieran a contenidos similares dentro de cada uno de los grupos analizados. A continuación se presenta lo encontrado en cada una de las categorías contrastando lo mencionado por cada uno de los grupos entrevistados:

### A. Creencias

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

*(...) 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 No 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 las establecidas para su cargo:

*(...) 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 No 7 -Empleados Recientes).*

- Estabilidad: Los empleados antiguos mencionaron la importancia del cumplimiento de sus deberes, como un modo perdurar 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 No 3 -Empleados Antiguos).*

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 No 9 -Empleados Recientes).*

## B. 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 No. 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 No 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:

*(...) Ah 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 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 No 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 ha 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 No. 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 lograrlos 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 a penas 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 No10 - Empleados Recientes).

En la tabla 3 se presenta una síntesis de lo encontrado en las categorías y las respectivas subcategorías en ambos grupos de empleados entrevistados:

Grupos	Empleado antiguos	Empleados recientes
1. Creencias		
1.1 Flexibilidad de labores	No se debe ser flexible en relación a las labores establecidas	Se debe ser flexible en el cumplimiento de labores
1.2 Estabilidad	Se gana siendo responsable	Se gana siendo responsable y proyectando buena imagen
2. Expectativas		
2.1 Compensación	- Agradecimiento por las retribuciones - Permitir la jubilación	- Agradecimiento por las retribuciones - Beneficios para afrontar posible desempleo
2.2 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 éste.

Tabla 3. Síntesis de los resultados

### **Análisis y conclusiones: Reciprocidad y percepción de justicia en el proceso de modernización bancaria**

Los resultados muestran que los empleados antiguos han configurado contratos psicológicos de tipo equilibrado (basados en la reciprocidad), mientras que para los empleados recientes han sido transaccionales (tipificados como de bajo compromiso), aunque en ambos grupos las condiciones laborales, son las mismas. Esto sugiere que las nuevas generaciones de trabajadores, que han ido ingresando al mercado laboral, están afrontando las nuevas condiciones con responsabilidad, preparación y bajo involucramiento, sin expectativas de que la organización corresponda recíprocamente con su trabajo.

Lo anterior revela, que las nuevas generaciones de empleados bancarios, han construido relaciones mucho más instrumentales, en el sentido de que ya saben qué es lo que no pueden esperar por parte del banco. En otras palabras, aunque les gustaría recibir beneficios por parte del banco, no esperan que ello suceda. La consecuencia de esta situación, tiene implicaciones políticas, en tanto las organizaciones ahora cuentan con trabajadores sin pretensiones laborales más



allá de las mínimas legales. De este modo, el debate por la justicia en las relaciones, ni siquiera aparece como importante para los nuevos trabajadores.

Matias y Gomide (2004, p. 322) han definido la justicia distributiva como: “la creencia de que las compensaciones recibidas por el empleado son justas cuando son comparadas con la cantidad de esfuerzo invertido en la realización de sus contribuciones”. De este modo, se puede entender que para los empleados antiguos, participantes del estudio, sus expectativas no fueron cumplidas (justicia distributiva), en términos de los ascensos que esperaban alcanzar a partir de sus esfuerzos en desempeño y estudios.

De otro lado, la justicia de los procedimientos, entendida como la creencia del empleado de que son justos los medios utilizados en la determinación las compensaciones, no es una cuestión problematizada para las nuevas generaciones. Para el caso de los empleados recientes, quienes esperan que en cualquier momento, el banco los retire, esto no aparece ni siquiera como una situación injusta. Sin embargo, el tipo de relación que establecen con el banco es instrumental. Dicho en otras palabras, corresponden con alto desempeño pero no con compromiso. A continuación, en la tabla 4, se muestra una síntesis sobre los aspectos de justicia organizacional percibidos para el caso estudiado:

Tipos de Justicia \ Grupos	Empleado antiguos	Empleados recientes
Distributiva	No se cumplieron las expectativas de ascensos, aunque otras sí.	No hay injusticia
Procedimental	Los procesos son justos pero no los fueron para ellos	No cuestionan los procesos
Interaccional	Sin información	Sin información
Informacional	Los argumentos no son válidos	Los argumentos son válidos

Tabla 4. Síntesis sobre justicia organizacional percibida

Considerando que el estudio se realizó en una organización bancaria, en la que se cumple con las obligaciones laborales mínimas, resulta importante desatacar que, aunque los empleados son compensados conforme a la ley, de todos modos, se evidencian percepciones de injusticia. Este aspecto podría ser atractivo para quienes se interesan en discutir procesos de Responsabilidad Social Empresarial, dado que uno de los grupos de interés, son los mismos empleados.

De este modo, logra mostrarse que los empleados antiguos han construido expectativas ligadas al empleo estable, en aspectos como no desempeñar otras funciones diferentes a las asignadas, si éstas no son justamente recompensadas. 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. Los empleados recientes, a pesar de que tienen expectativas individualistas de crecimiento profesional, de todos modos anhelan estabilidad dentro de la organización, así como también lo hicieron los empleados antiguos.

En consecuencia, se sugiere implementar procesos de investigación-acción, para recomendar alternativas que conduzcan a mejores condiciones de calidad de vida y reciprocidad en el trabajo. De este modo, se contribuiría a procesos de percepción de “justicia organizacional” (Matías y Gomide, 2004, p. 323). En ese sentido, promover la participación puede ser una herramienta de gestión humana apropiada, con el ánimo de aproximarse al punto de vista de los directamente implicados, en los procesos de cambio organizacional. Esto podría ser un elemento de contrastación interesante, dados los insistentes pedidos de compromiso y lealtad hacia los trabajadores.

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 de “modernización” 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 y, de esta manera, confrontarlas con las de 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.

## Referencias bibliográficas

Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of abnormal and Social Psychology*, 67 (5)422-436.

Bardin, L. (2002). Análisis de contenido (3ra ed). Madrid: Ediciones Akal.

Bonilla, A. y Santa, V. (2012). Caracterización del contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una organización del sector bancario. Trabajo de grado. Universidad del Valle, Instituto de Psicología. Cali, Colombia.

Dabos, G. y Rousseau, D. (2004). Mutuality and reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology* 89(1), (pp. 52-72). Recuperado de <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2004-10572-005>

- Leventhal, G.S: (1976). Fairness in social relationship. En J.T. Spence & R.C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology* (pp. 211-239). Morristown, NJ: General Learning Press.
- 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. (Autores). Gramáticas actuales de la relación hombre-trabajo. Propuesta de lectura. Cali: Editorial bonaventuriana.
- Matias, M.M & Gomide, S. (2004). Vínculos do individuo con o trabalho e com a organização. En Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E. & Bittencourt, A.V. (Organizadores). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Mladinic, A. e Isla, P. (2002) (2002). Justicia organizacional: Entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psyche*. Volumen 11, Número 2
- Puig, J. (2007). Las transformaciones del sector financiero y su mercado. En Puig, J., El mercado de trabajo del sector financiero y una comparación con el mercado de trabajo de la venta directa. Medellín: Escuela nacional sindical.
- 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. & Rentería, E. (Comp.), *Psicología del trabajo y de las organizaciones. Reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá, Colombia: Editoras Universidad Santo Tomás - Universidad del Valle.
- Rousseau, D. (1990). New hire perspectives of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 11 pp. 398-400.
- Rousseau, D. (1995). Psychological and implied contract in organizations. *Employee Responsibilities and Rights*, 2 (2) pp. 121-139.
- Rousseau, D. (2000). Psychological contract inventory: technical report. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.

- Rousseau, D. y Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. En Cummings, L y Staw, B (eds.), Research in organizational behavior, vol. 15, p. 1-43. Greenwich: JAI Press.
- Schein, E. (1982). Dinámica de la carrera empresarial. México: Fondo educativo Interamericano.
- Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. Recuperado 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)
- Torres, C., Santa, V. y Bonilla, Y. (2014). Caracterización del contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una organización del sector bancario. Revista cuadernos de administración. Vol. 30 N° 51, p. 8 - 88.
- Vesga J. (2007). Contenido y extensión del contrato psicológico en trabajadores vinculados a una misma organización mediante distintas modalidades de trabajo. Tesis de maestría no publicada. Cali: Universidad del Valle.