



El papel del factor generacional en el contrato psicológico no replicable

The Rol of The Generational Factor in The Non-Replicable Psychological Contract

Xènia Sueiras López

Clara Selva Olid

Núria Castellana Lluís

Universitat Autònoma de Barcelona

Resumen

La actual situación económico-social ha llevado a una nueva conceptualización y forma de entender el Contrato Psicológico, desde cómo lo definieron los primeros teóricos hasta las más recientes propuestas nacidas en el seno de investigaciones sobre necesidades organizativas y personales en el entorno laboral. El objetivo de esta revisión es analizar la evolución del concepto y uso(s) del Contrato Psicológico con el fin de analizar cuál es valor añadido que éste puede aportar en el contexto actual. En este sentido, se pretende indagar en los factores, especialmente generacionales, que pueden facilitar el Contrato Psicológico No Replicable, en aras de retener el talento y mejorar la satisfacción personal y organizacional.

Palabras clave: Contrato Psicológico; Contrato Psicológico No Replicable; Factor generacional; Intención de rotación

Abstract

The current economic and social situation has led to a new way of conceptualizing and understanding the psychological contract from how was defined by the first theorists to a more recent proposals arising within research on organizational and personal needs in the workplace. The aim of this review is to analyze the evolution of the concept and the use(s) of the Psychological Contract in order to analyze what added value it can bring to the present situation. Finally, it aims to investigate the factors, especially the generational one, which can facilitate not replicable psychological contract and therefore retaining talent and organizational satisfaction at the same time the employees' one.

Keywords: Psychological contract; Not Replicable Psychological Contract; Generational factor; Turnover intention

Introducción

La evolución de la actividad empresarial y los cambios en la economía actual, han tenido como consecuencia un fuerte impacto en la

relación organización-trabajador; pasando de una relación mercantilista, en donde el trabajo se recompensaba con dinero, a una relación más holística, donde no solo se requieren compensaciones económicas sino que se de-

mandan, y a veces priman, otras necesidades a satisfacer, como las posibilidades de desarrollo o de empleabilidad profesional (Brown, Hesketh y Williams, 2003; McQuaid y Colin, 2005).

Actualmente, debido al entorno tan globalizado y competitivo en el que nos encontramos, las organizaciones han de conservar y mejorar sus activos (entendiendo por activos las retribuciones salariales, los horarios, el número y duración de descansos durante la jornada laboral, entre otros) de forma continua, para así crear activos intangibles que les ayuden a constituir y mantener ventajas competitivas (López, 2002; Reyes y Martínez, 2004). En consecuencia, el mercado laboral está influenciando a las organizaciones, forzándolas a cambiar la naturaleza de las relaciones que mantienen con sus trabajadores, hasta conseguir el establecimiento del Contrato Psicológico. Es decir, relaciones laborales constituidas por compromisos que el trabajador espera de la organización y viceversa (Reyes y Martínez, 2004). Debido al creciente interés que ha recibido este fenómeno, tanto desde ámbitos de investigación como aplicados, el Contrato Psicológico (o acrónicamente, CP) ha ido evolucionando hasta convertirse en una herramienta clave para la gestión en el entorno laboral.

Son muchas las voces que se han alzado para describir y estudiar este fenómeno. Una de sus máximas exponentes, Denisse Rousseau (2004), entiende el Contrato Psicológico como el conjunto de creencias basadas en promesas explícitas o implícitamente intercambiadas, relacionadas con un acuerdo entre persona y organización. Mariana Bargsted (2011), destaca el paralelismo experimentado en la evolución del Contrato Psicológico y el mercado económico, laboral y social; desde conceptualizaciones más Relacionales a las Transaccionales. Según Gloria Tena (2002), el Contrato Relacional se entiende como un acuerdo abierto entre persona y organización para establecer y mantener una relación que implica una inversión por ambas partes, así como un intercambio monetario. Este tipo de intercambio favorece los lazos afectivos y la vinculación y tiene, como premisa fundamental, la lealtad entre persona y organización, razón por la cual los implicados quieren mantener la relación laboral el máximo tiempo posible. Este tipo de contrato presenta incentivos para

los trabajadores como el desarrollo, los planes de carrera o la formación. Mientras tanto, el Contrato Transaccional se fundamenta en patrones flexibles de trabajo, en la justicia del intercambio y en la implicación limitada de las partes en tanto que vínculos emocionales, lealtades o compromiso. Esta poca implicación puede tener como ventaja que la terminación o una importante modificación del contrato no provocará en las partes un gran impacto emocional. En este sentido, Tena (2002) relaciona el Contrato Transaccional con el empleo contingente, debido a que está especificada la duración y retribución del contrato y, si se modifica o rompe, no provoca una reacción emocional especial. Por el contrario, el Contrato Relacional se relaciona con contratos de larga duración, donde hay implícitas relaciones de mayor alcance que las meramente profesionales, es decir, donde entran en juego relaciones afectivas, de cuidado y de lealtad.

Ambos tipos de Contrato llevan consigo un tipo de comportamiento y relación de los trabajadores respecto a la organización (y viceversa). En el Contrato Transaccional, el trabajador suele ser menos leal y puede mostrarse menos colaborador ante una petición de la organización para que realice actividades extraordinarias, ya que percibe que no están incluidas en su descripción del puesto de trabajo y en el acuerdo establecido por ambas partes. En cambio, el trabajador que tiene un Contrato Relacional, quiere realizar dichas actividades y además se siente obligado a ello, ya que considera que este comportamiento será recompensado en un futuro. Este último tipo de relación hace que los trabajadores tengan un compromiso mayor con la organización y, por ende, que presenten menor rotación (Tena, 2002).

La evolución del CP ha dejado atrás los marcos y relaciones laborales caracterizadas por la estabilidad, predictibilidad, permanencia y estandarización de las formas de trabajo, dando paso al cambio, la incertidumbre, la temporalidad y la flexibilidad en las estructuras laborales (Bargsted, 2011; Selva y Treserra, 2014). A pesar de estos cambios, Chris Argyris (1960) y Walter Arana (2003) afirman que los trabajadores aumentan sus esfuerzos y compromiso en la medida en que la organización se percibe como dispuesta y capaz de responder al Contrato Psicológico en base a la

teoría de la reciprocidad. Es decir, los colaboradores que reciben de la organización las contrapartidas deseadas se sienten más comprometidos en que ésta alcance sus objetivos, aumentando por ello su rendimiento y las conductas extra-rol.

A lo largo de diferentes estudios empíricos (e.g., Kickul, 2001; Kickul y Lester, 2001; Koritko, 2002), se ha puesto de manifiesto la relación que existe entre el Contrato Psicológico y las actitudes y conductas de las personas, llegándose a corroborar dicha relación a través de una revisión reciente meta-analítica (Topa, Palací y Morales, 2004) donde se pusieron a prueba las relaciones existentes entre la percepción de la ruptura del Contrato Psicológico, la confianza y los resultados organizacionales. Sin embargo, aún hoy en día quedan muchos aspectos por investigar y profundizar sobre este fenómeno. Por ello, el objetivo de este estudio es revisar la evolución del Contrato Psicológico, en aras de conocer el valor añadido que éste puede aportar en el contexto actual, e indagar qué variables modulan o facilitan su no replicabilidad en otros contextos organizativos. Específicamente, se explora el factor generacional en una nueva propuesta teórica para la retención del talento.

Evolución del Contrato Psicológico

Los cambios experimentados en las relaciones entre organización y trabajador han facilitado el desarrollo del CP, en tanto que constructo y definición, desde sus inicios en los años cincuenta (Argyris, 1960) hasta la actualidad. Según Yolanda Reyes e Inocencia Martínez (2004), las investigaciones que fundamentan este concepto y que son el punto de partida del creciente interés por su estudio, se han interesado por las actitudes y conductas de las personas en el lugar de trabajo (e.g., Argyris, 1960; Levinson, Price, Munden, Mandl y Solley, 1962; Schein, 1965; 1992).

Chris Argyris (1960) es el primer autor en hacer una definición de Contrato Psicológico, considerándolo como el medio social a partir del cual se llega a la percepción que tiene tanto la organización como el individuo de las obligaciones implícitas en su relación. A partir de este momento empiezan a surgir diferentes definiciones y formas de entender dicho concepto, llevando a Reyes y Martínez (2004) a destacar, poco más tarde, sus cinco características principales: el carácter implícito, su

vinculación con las expectativas de ambas partes, el carácter cambiante que lo diferencia de los contratos formales, su renegociación permanente y los numerosos aspectos que no suelen formar parte de los acuerdos formales, pero que cuentan tanto o más en la relación entre individuo y organización. En los años 90, Denisse Rousseau introduce una nueva matización en la definición, afirmando que el Contrato Psicológico recoge lo que el individuo cree acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre una persona y la otra parte. Por tanto, este tipo de contrato surge cuando una de las partes cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, hay una contribución y, por ende, se crea una obligación de dar beneficios futuros. A partir de ese momento, Rousseau impulsará la investigación y reflexión teórica sobre el Contrato Psicológico. Tanto es así que, en 1994, Denisse Rousseau y Kimberly Wade-Benzoni, añaden a la definición el término de *fiabilidad y aceptación mutua*; planteando, con esta nueva definición, que las promesas individuales han de ser fiables, aceptadas y cumplidas por ambas partes. Cuatro años después, Denisse Rousseau y Snehal Tijoriwala (1998) volverán a matizarlo apuntando a una creencia individual en las obligaciones mutuas que puede surgir entre una persona y su organización. En 2003, Arana irá un paso más allá y añadirá un beneficio implícito al Contrato Psicológico, por el que la organización y el trabajador esperan ganar con la nueva relación. Esta definición va muy en consonancia con la de Jhon-Hunt Schermerhorn (2002), donde se afirma que las contribuciones son los valores que una persona aporta a la organización, y los estímulos son los que la organización ofrece a cambio.

En la actualidad, y tras esta breve revisión a lo largo del tiempo del concepto clásico de Contrato Psicológico, podemos ver que ha surgido una nueva visión del concepto que atiende de forma diferenciada a las expectativas de las partes implicadas, el trabajador y la organización (Castilla 2013). Por lo que respecta al trabajador, éste espera una lealtad no permanente a la organización, teniendo en cuenta que, si la empleabilidad es débil, se aumentan las oportunidades de abandono. Al tiempo, espera tareas y proyectos desafiantes e interesantes y posibilidades de movilidad, empleabilidad, formación y autocontrol en su carrera profesional. Por su par-

te, la organización espera una lealtad del trabajador no permanente, un compromiso temporal, lo cual implica que es posible que en cierto tiempo éste se vaya a otra organización que le posibilite un mayor desarrollo profesional, una mayor remuneración o mayores posibilidades de formación continua, entre otras. En este sentido, y a pesar de que cada parte implicada tiene sus propios intereses, hay un elemento en común en el Contrato Psicológico y es la importancia del compromiso, aunque temporal, y la confianza entre ambos.

Como puede verse, el Contrato Psicológico no surge de un día para otro, sino que necesita un periodo de tiempo para que ambas partes lo construyan en base a una relación sólida y de confianza. Yolanda Reyes e Inocencia Martínez (2004) dividen este proceso en tres fases, donde, en primer lugar, se da la creación del Contrato Psicológico, más tarde su desarrollo o mantenimiento y, por último, la ruptura (si ésta se llega a dar), pudiendo ser por parte de la organización o del trabajador. Aunque el Contrato Psicológico nace de la buena relación que se crea entre el trabajador y la organización, hay multitud de factores que influyen en éste, ya sea de forma positiva o negativa. A lo largo del tiempo se han identificado algunos de los factores que intervienen en dicha relación, considerando actualmente como más importantes el compromiso, la confianza, la comunicación, la cooperación y la personalidad (Lester, Turnley y Bloodgood, 2002; Rousseau, 1990).

La creación del Contrato Psicológico y su desarrollo (fases uno y dos según Reyes y Martínez 2004) tiene efectos en el trabajador y en la organización. Por parte del trabajador, mantener un Contrato Psicológico ayuda en el desarrollo de confianza, satisfacción personal y profesional, compromiso con la organización y desarrollo profesional (entre otros), lo cual lleva al trabajador a tener mayores oportunidades de promoción y retribución; mientras que por parte de la organización esto produce una disminución en la rotación y, por tanto, un aumento en la retención de talento. Con el paso del tiempo, las organizaciones han visto la necesidad de diferenciar los Contratos Psicológicos tradicionales, más estables y colectivos, de los actuales, más flexibles y personalizados. En este contexto nace el Contrato

Psicológico No Replicable, que trataremos en el siguiente apartado.

Contrato Psicológico No Replicable

Cuando combinamos el Contrato Psicológico con la actual necesidad de diferenciación entre trabajadores (debido a su situación profesional/personal, edad y género, expectativas profesionales), nos encontramos con el Contrato Psicológico No Replicable (o acrónicamente, CPNR) (Van Gorp, 2011). Este concepto, de la mano de la tan en auge gestión del talento, aparece a finales de los 90, cuando un grupo de investigadores (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 1997) acuñan el paradigma *War Talent* como una solución potencial para mantener 'viva' la organización. Kim Van Gorp (2011) resume el CPNR como la contrapartida por la cual un trabajador percibe que su actual Contrato Psicológico no sería posible en otra organización. Cuantos más empleados experimenten o crean que su Contrato Psicológico es difícil o imposible de replicar en otras organizaciones, menos pensarán en dejar sus puestos de trabajo en la actual organización. Así pues, el Contrato Psicológico No Replicable podría también utilizarse como una forma de gestión del talento para retener a los trabajadores con mejor desempeño y mayor potencial. La literatura más reciente apunta a las estrategias de retención como un elemento crítico para disminuir la intención de dejar la organización por parte de los trabajadores (Hausknecht, Rodda y Howard, 2008).

Conocido brevemente el origen del CPNR, es importante identificar qué variables hacen que el CP sea No Replicable en el contexto actual. En este sentido, y tal como expresa Rousseau (2005), una manera de caracterizar el CP para que los trabajadores lo experimenten como no replicable es a partir de los *I-deals* (u Ofertas Idiosincráticas). Los *Idiosyncratic deals (I-deals)* son "acuerdos voluntarios y personalizados de una naturaleza no estándar que los empleados individuales negocian con sus empleadores sobre los términos que beneficiaran a ambos" (Rousseau, 2005, p. 8). Algunas de sus principales características son la negociación individual, la heterogeneidad (que beneficia a ambas partes, trabajador y organización) y las posibles diferencias en su alcance. Aun así, la característica principal del CPNR es que los trabajadores intervienen en la creación o negociación de

ciertos aspectos de su empleo. Sin embargo, es importante no confundir los *I-deals* con el favoritismo, en este último los trabajadores de una organización están a favor de otros y mantienen acuerdos de auto-servicio, los cuales no aportan necesariamente un beneficio a la organización (Rousseau, Ho y Greenberg, 2006); no siendo así en el caso de los CPNR que sí aportan un beneficio mutuo para persona y organización. Thomas Ng y Daniel Feldman (2010) identificaron que, además, los *I-deals* eran especialmente atractivos para retener a los trabajadores más talentosos y con potenciales altos. En consonancia con Kim Van Gorp (2011), la comparación de los CPNR con otros trabajadores de la misma organización, o de otras, genera un sentimiento de privación o gratificación.

Hoy aquí pero mañana, ¿dónde?

Según Kim Van Gorp (2011), se entiende por *turnover intention* la probabilidad de que un individuo deje su organización en un cierto periodo de tiempo; por lo que la intención de rotar es un factor estrechamente vinculado con el CPNR. Robert Tett y John Meyer (1993), afirman que en el contexto actual la intención de rotar es un potente predictor de las actitudes versadas en el ámbito laboral. En este sentido, las consecuencias más negativas de la variable *turnover intention* son para las personas con más talento (*High potentials*), ya que éstas pueden sentirse en mayor medida insatisfechas con sus CP. La rotación de las personas con más talento en la organización, puede suponer graves consecuencias en el rendimiento y en los costes de su reemplazo. La finalidad del CPNR es que los trabajadores lo perciban como una relación laboral “especial”, distintiva, y de difícil reemplazo en otra organización, lo cual se considera un factor crucial para superar la intención de rotar y el hecho de considerar otras opciones de trabajo. Por tanto, cuando aumenta la percepción de que un CPNR es único, en mayor medida disminuirá el nivel de intención de rotar en los trabajadores (Van Gorp, 2011).

En este contexto, la teoría de la privación relativa se usa para poder explicar mejor la relación que existe entre el CPNR y la intención de rotar. Esta teoría ha sido desarrollada por diversos autores desde puntos de vista diferentes. Mientras algunos (e.g., Martin, 1981) explican la idea principal de la teoría haciendo referencia a que el sentimiento de

privación aparece cuando el trabajador compara las recompensas o beneficios recibidos de otro compañero con los suyos; otros (e.g, Feldman, Leana y Turnley, 1997), mencionan que algunas de las causas para que aparezca este sentimiento de privación relativa son: 1) la necesidad de resultados, 2) el sentimiento de que merece ese resultado, 3) la no recepción de ese resultado y 4) la percepción de que otros reciben el resultado deseado o incluso más. Estos mismos autores también explican las circunstancias bajo las cuales el individuo experimenta más sentimiento de privación relativa, citando: 1) la distancia entre el resultado recibido y el esperado y 2) la semejanza de comparación con otros, es decir, cuanto más parecidos sea el individuo y la persona con la que se compara, más probable será que el individuo experimente privación porque esperará los mismos resultados que ha obtenido su compañero. Este sentimiento de privación relativa puede venir, no sólo de la comparación con compañeros, sino también con trabajadores de otras organizaciones. En definitiva, podemos decir que la importancia de este sentimiento de privación está en el hecho de que cuanto mayor sea este sentimiento, menor será la percepción del CP como No Replicable, a la vez que cuanto más gratificación sienta el individuo, más percepción tendrá que su CP sería difícilmente alcanzable en otras organizaciones.

En este sentido, la propuesta teórica que se desarrolla a continuación explora el factor generacional, tan poco estudiado en el ámbito organizativo y en relación al CP, como una variable fundamental para disminuir la intención de rotar. El potencial de la propuesta reside en conocer mejor las diferencias (en tanto que éstas puedan reflejarse en diferentes expectativas) que hay entre las generaciones que coexisten dentro de una misma organización y atender a sus particularidades en aras de retener el talento organizativo (Van Gorp, 2011).

La edad sí importa

A lo largo del tiempo, han ido surgiendo estudios interesados en abordar las diferentes características intergeneracionales que pueden influir a la hora de considerar un CP como No Replicable. En la actualidad, según Richard Jenkins (2008) las tres generaciones que confluyen dentro de las organizaciones son la *Generación Baby Boom* (1946-1964), la *Generación*

ción X (1965-1981) y la *Generación Milenium* (1981-...). Se cree que las diferencias que puede haber de momentos históricos generacionales (el entorno de vida de las personas, música, medios de comunicación, entre otros), afectan de forma diferente a los individuos; estableciendo así valores, características y actitudes diferenciadas respecto a las personas de otra generación (Van Gorp, 2011). Por lo tanto, es necesario que las organizaciones conozcan las diferencias intergeneracionales, con el fin de proponer CPNR más personalizados y adaptados a las diferentes necesidades que les permitan disminuir la intención de rotar.

Según algunos autores (e.g., Crampton y Hodge, 2007; Glass, 2007; Ng, Schweitzer y Lyons, 2010), la *Generación Baby boom* es la más leal a la organización, lo cual implica que la relación entre el CPNR y la intención de rotar es menor, y que, por tanto, las personas comprendidas en este abanico generacional tienden a permanecer más tiempo en el mismo trabajo. Esta generación es la que ocupa, en mayor medida, posiciones de responsabilidad (por la trayectoria acumulada) tienen más deseos de estabilidad y largo futuro en la organización actual (por lo que tienden a dar lo mejor de sí mismos). La *Generación X* se percibe como menos leal a la organización, valorando el desarrollo de competencias y aspectos fuera de su rol habitual, lo cual hace que tiendan más que sus jefes de la generación *Baby Boom* a cambiar de organización. La *Generación X* tiene alto conocimiento tecnológico, abraza la diversidad y aprende rápidamente, a la vez que busca tener una buena conciliación entre su vida personal y profesional. Por último, la *Generación Millenium* es conocida popularmente como la *generación del aquí y ahora*, en términos de buenos salarios y beneficios, desarrollo continuo y rápido, fácil conciliación familiar-laboral-social y puestos de trabajo interesantes y retadores. En este sentido, es en esta generación donde esperamos el mayor efecto del CPNR, disminuyendo así la intención de rotar. Esto se debe, principalmente, a que esta generación valora aspectos ajenos a su rol habitual (como habilidades y oportunidades de desarrollo personal, aspectos individuales del trabajo, conciliación trabajo-familia, entre otros), lo cual hace que exijan más a la organización y que, por tanto, cambien más fácilmente a otros puestos de trabajo u organizaciones que

les ofrezcan mejores condiciones. Viendo las diferencias tan acusadas entre las tres generaciones que actualmente coexisten en las organizaciones, cabe pensar que la relación entre el CPNR (así como sus características) y la intención de rotar diferirán entre ellas de manera significativa. En este sentido se presupone tanto que estas generaciones responderán de forma distinta ante un CPNR, y que, por tanto, necesitarán características de No Replicabilidad distintas, como que tendrán valores y formas de entender y actuar en el entorno laboral distintas que afectarán a su intención de rotar.

Por ende, el efecto del CPNR resultará ser menor en la *Generación Baby boom*, debido a que, *per se*, difícilmente estos trabajadores querrán cambiar de trabajo. Esto no significa que percibir su CP como No Replicable en otras organizaciones no tenga efecto, sino que este será menor ya que, por la misma lealtad a la organización, seguramente ya se inclinarían por quedarse en ella si esta no replicabilidad no existiera. Sin embargo, el mayor efecto en lo que al CPNR se refiere, se verá en la generación *Millenium*, ya que ésta es flexible, cambia de trabajo fácilmente y busca nuevos retos constantemente (Ng y Feldman, 2010; Selva y Tresserra, 2014) lo cual hace que, en general, les sea más fácil dejar la organización cuando perciben que su CP es fácilmente replicable en otra. En conclusión, se espera que el CPNR sea una herramienta potencial para retener el talento, con más efecto en la generación *Millenium*, seguida de la *Generation X*, y con un efecto más leve en el caso de los *Baby Boomers*.

Discusión

El contexto actual plantea una redefinición respecto a la tradicional forma de conceptualizar y gestionar el Contrato Psicológico (López, 2002). En este sentido, parece más necesario que nunca atender a las posibilidades que el Contrato Psicológico No Replicable puede ofrecer como una alternativa de diferenciación respecto a los posibles problemas de retención del talento en los trabajadores (Ng y Feldman, 2010). El CPNR nos permitirá atender a variables macrosociales, organizacionales e individuales y, en definitiva, adaptar las necesidades de las personas y la organización en aras de un compromiso más justo y negociado (e.g., Castilla, 2013; Ng y Feldman, 2010; Tett y Meyer, 1993; Van Gorp,

2011). Léase con esto, permitiendo atender al tipo de organización, el puesto de trabajo que la persona ocupa, a sus características personales y, como se ha intentado reflejar en este artículo, al factor generacional, que de forma teórica determina e imprime en la persona ciertas características, expectativas y visión laboral particular en relación a las características contextuales más inmediatas (evitando, por ende, la intención de rotar).

Como ha podido verse con la revisión realizada, es abundante la literatura respecto al fenómeno del Contrato Psicológico centrada especialmente en las consecuencias emocionales, personales y organizativas de su ruptura (Rousseau, 1989; Rousseau y Tijoriwala, 1998; Rousseau y Wade-Benzoni, 1994); sin embargo, la literatura es escasa cuando se trata de analizar los factores que entran en juego cuando el trabajador percibe su CP como No Replicable (Castilla, 2013). Este recorrido y análisis teórico ha permitido trazar la relación existente entre el tipo de características del Contrato Psicológico, la intención de rotar y las diferencias teóricas encontradas entre generaciones; todo ello, en aras de contribuir y fomentar la no replicabilidad como herramienta de retención del talento.

Dado el énfasis versado en el factor generacional es primordial subrayar que, además de atender a las características contextuales y culturales, recogidas en tanto que factor generacional, será primordial recoger aquellas más subjetivas y personales, en tanto que expectativas específicas y particulares de cada persona. Dado que, si bien el factor generacional puede tener un gran valor predictivo de ciertas variables (Ng y Feldman, 2010; Van Gorp, 2011), es una realidad que las personas de una misma generación pueden estar viviendo situaciones personales distintas.

Conclusiones

La revisión y discusión realizada en torno a la propuesta teórica muestra cómo el factor generacional se encuentra íntimamente relacionado con la intención de rotar y que estos influyen directamente en la relación que se establece entre organización y trabajador. Por ello, creemos firmemente en la necesidad de atender e incorporar esta sensibilidad por el factor generacional, como factor clave para la retención del talento, en el día a día de la gestión organizativa. Atendiendo así a las ne-

cesidades de la organización y a las expectativas o *I-deals* de los trabajadores. Sin embargo, queda tan claro lo anterior como que queda mucho camino por recorrer al respecto.

Apuntando hacia nuevos horizontes y líneas de investigación, consideramos necesario atender a cómo se negocian y crean los CPNR en la práctica, a fin de que resulten motivadores para ambas partes. Prestando especial atención a los diferentes factores que deben considerarse para negociar el CPNR (desde factores personales, como las personas al cargo que tiene el trabajador, a las expectativas a corto y medio plazo). Estas y otras variables deberán ser estudiadas en el contexto real, a modo empírico, para seguir contribuyendo a que personas y organización se sientan en la mayor medida posible satisfechas en el entorno laboral actual y venidero.

Referencias

- Arana, Walter (2003, 20 de agosto). El Contrato Psicológico. *Gestiopolis*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>
- Argyris, Chris (1960). Understanding Organizational Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 8(2), 278-280. <http://dx.doi.org/10.2307/2390907>
- Bargsted, Mariana (2011). Estrategias para la atracción y retención de talentos en época de crecimiento económico. En *Escuela de Psicología de la Universidad del Norte*. Antofagasta, Chile.
- Brown, Phillip, Hesketh, Anthony & Williams, Sara (2002). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work*, 16(2), 107-126. <http://dx.doi.org/10.1080/1363908032000070648>
- Castilla, Antonio (2013). *Optimización del talento en las Organizaciones: Gestión por expectativas*. Tesis doctoral sin publicar, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Crampton, Suzanne & Hodge, John (2007). Generations in the workplace: Understanding age diversity. *The Business Review* 9(1), 16-22.
- Feldman, Daniel; Leana, Carrie & Turnley, William (1997). A relative deprivation approach to understanding underemployment. En Cary L. Cooper & Denise M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp. 43-61). London: Wiley.
- Glass, Amy (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and*

- Commercial Training*, 39(2), 98-103.
<http://dx.doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Hausknecht, John; Rodda, Julinne & Howard, Michael (2008). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Jenkins, Richard (2008). *Social identity*. Abingdon & New York: Routledge.
- Kickul, Jill (2001). Promise Made, Promises Broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 320-335.
<http://dx.doi.org/10.1111/0447-2778.00029>
- Kickul, Jill & Lester, Scott (2001). Broken Promises: Equity Sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16, 191-217.
- Koritko, Laurie (2002). *Psychological contracts: inherent contract characteristics and consequences of violations*. Raleigh: North Carolina State University.
- Lester, Scott; Turnley, William & Bloodgood, James (2002). Not Seeing Eye to Eye: Differences in Supervisor and Subordinate Perceptions of and Attributions for Psychological Contract Breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 39-56.
<http://dx.doi.org/10.1002/job.126>
- Levinson, Harry; Price, Charlton R.; Munden, Kenneth J.; Mandl, Harold J. & Solley, Charles M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930020108>
- López, Diego (2002). *Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilización laboral: un debate permanente*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Martin, Joanne (1981). Relative deprivations: A theory of distributive injustice for an era of shrinking resources. *Research in Organizational Behavior*, 3, 83-92.
- McQuaid, Ronald & Colin, Lindsay (2005). The concept of Employability. *Urban Studies*, 42(2), 197-219.
<http://dx.doi.org/10.1080/0042098042000316100>
- Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen & Axelrod, Beth (1997). *The War for Talent*. Brighton: Harvard Business School Press.
- Ng, Thomas & Feldman, Daniel (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 419-427.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.006>
- Ng, Eddy; Schweitzer, Linda & Lyons, Sean (2010). New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business Psychology*, 25(2), 281-292.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Reyes, Yolanda & Martínez, Inocencia (2004). *Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Rousseau, Denise (1989). Psychological Contract in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
<http://dx.doi.org/10.1007/bf01384942>
- Rousseau, Denise (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: a Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
<http://dx.doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, Denise (2004). Research edge: Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
<http://dx.doi.org/10.5465/ame.2004.12689213>
- Rousseau, Denise (2005). *I-deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. Pittsburgh: Routledge.
<http://dx.doi.org/10.4324/9781315703589>
- Rousseau, Denise, Ho, Violet & Greenberg, Jerald. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.22527470>
- Rousseau, Denise & Tijoriwala, Snehal (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 679-695.
[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+%3C679::AID-JOB971%3E3.0.CO;2-N](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+%3C679::AID-JOB971%3E3.0.CO;2-N)
- Rousseau, Denise & Wade-Benzoni, Kimberly (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are Created. *Human Resource Management*, 33(3), 463-489.
<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930330312>
- Schein, Edgar (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Schein, Edgar (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, John (2002). *Administración*. México: Editorial Limusa.
- Selva, Clara & Tresserra, Oscar (2014). Flexibilidad Global, sinécdoque de progreso. *Athena Digital*, 14(2), 197-202.

<http://dx.doi.org/10.5565/rev/athenead/v14n2.1226>

Tena, Gloria (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15, 85-107.

Tett, Robert & Meyer, John (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

Topa, Gabriela, Palací, Francisco & Morales, José Francisco (2004). La ruptura del contrato Psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 31-45.

Van Gorp, Kim (2011). *The role of Psychological Contract Unreplicability in Talent Manager*. Tilburg University, Tilburg, Noord-Brabant.



XÈNIA SUEIRAS LÓPEZ

Estudiante del Máster en Gestión de los RRHH, UAB.

CLARA SELVA OLID

Doctora, Apto Cum Laude y Premio Extraordinario de Doctorado en 2012, por la Universidad Autónoma de Barcelona. Desde 2008 es miembro del Departamento de Psicología Social de dicha Universidad, y es miembro activo del grupo de investigación consolidado PETrO, PErsonas que Trabajan en Organizaciones.

NÚRIA CASTELLANA LLUÍS

Estudiante del Máster en Gestión de los RRHH, UAB.

DIRECCIÓN DE CONTACTO

clara.selva@uab.cat

FORMATO DE CITACIÓN

Sueiras López, Xènia; Selva Olid, Clara & Castellana Lluís, Núria (2016). El papel del factor generacional en el contrato psicológico no replicable. *Quaderns de Psicologia*, 18(3), 97-105.
<http://dx.doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1341>

HISTORIA EDITORIAL

Recibido: 30/03/2016

Aceptado: 11/11/2016