

4

CONTRATOS PSICOLÓGICOS Y MORALIDAD: EN BUSCA DE RELACIONES DE TRABAJO MÁS JUSTAS

Sônia Maria Guedes Gondim*

Universidad Federal de Bahía, Brasil

Mino Correia Rios**

Universidad del Estado de Bahía, Brasil

Introducción

La indagación sobre la naturaleza del actuar humano, especialmente de cuño moral y ético, siempre ocupó la mente de los filósofos y pensadores a lo largo de la historia de la humanidad. En periodos de crisis político-ideológicas, económicas y sociales, en los que los conflictos se vuelven más evidentes en la lucha por recursos escasos, se asiste a un movimiento doble y ambiguo de la sociedad. Por un lado, en una dirección aumentan las polaridades y la intolerancia con la diversidad de formas de pensar, vivir y actuar en el cotidiano de las relaciones sociales, terreno fértil para recrudecer los radicalismos y las demarcaciones identitarias (nosotros versus ellos; amigos versus enemigos; a favor o en contra nuestra). En otra dirección, y como desdoblamiento de esa primera, se genera otro movimiento, fruto de ese pensamiento dicotómico: el de la fragilización de los principios morales y éticos que guían las relaciones humanas. Los medios, como justificación para los fines, flexibilizan la moralidad de forma extrema y ponen en riesgo el sistema de valores que orienta las relaciones de respeto entre los hombres. Las crisis también abren brechas para la adopción de medidas legales que aumentan las opciones de institucionalización de injusticias, particularmente en el ámbito de las relaciones contractuales de trabajo, en las que están implicados dos actores y una desigualdad de poder visible: el empleador y el empleado.

El interés por discutir cuestiones de naturaleza moral, implicando las articulaciones complejas entre conciencia moral y su aplicabilidad a las relaciones contractuales formales o informales entre esos dos actores sociales, fue objeto de análisis de un

* <https://orcid.org/0000-0003-3482-166X>

** <https://orcid.org/0000-0003-3288-398X>

ensayo escrito por la primera autora de este capítulo (Gondim, 2020). Apoyada en Jones (1991) y Rest (1986), defendió la tesis de que el actuar moral puede ser perfeccionado al ampliar la conciencia moral del empleador a través de la sensibilidad, atención y motivación moral. El actuar moral resulta de articulaciones complejas entre individuo y sociedad, y se operacionaliza mediante la instancia reflexiva del *self* moral (Blasi, 1983), que integra cogniciones sociales, afectos y voluntad. EL foco de análisis del ensayo recayó sobre aspectos ético-morales a nivel de las interacciones entre contratantes y contratados, considerando cambios recientes en las leyes de trabajo brasileñas (Brasil, 1943, 2017a, b, c) que debilitaron los vínculos formales de trabajo y disminuyeron brutalmente el foco de los derechos del trabajador. Tal fragilización de las relaciones contractuales de trabajo desplaza de modo aún más visible el foco del ámbito legal hacia el moral, dado que en la negociación entre dos actores sociales que se encuentran en posiciones de poder flagrantemente desiguales, se hace más fácil imponer a quien tiene menos poder condiciones que, aunque sean legales, no son decentes o dignas (Rosenfield & Pauli, 2012).

Al admitir la existencia de ese desplazamiento del marco legal hacia el moral, el contrato psicológico fue escogido como encuadre conceptual a ser tenido en cuenta para promover relaciones más justas entre trabajadores y empleadores. Como aparece bien descrito en el capítulo de Vesga (2020) de este libro, Argyris (1960) ya había concebido el contrato psicológico en una perspectiva moral, sustentada en la confianza mutua, como un mecanismo para alcanzar el equilibrio en la relación empleador-empleado. Después de un periodo de disminución del interés por el contrato psicológico como eje teórico-empírico para la comprensión de las relaciones entre trabajador-empleador (actores sociales concretos) y trabajador-organización (actor social-actor institucional), Rousseau (1989; 1995) realineó el concepto de contrato psicológico, y a pesar de darle un cuño subjetivista e individualista (el contrato psicológico está en la mente del trabajador y no en la relación concreta entre trabajador y empleador), a nuestro entender la autora consiguió retomar el énfasis en la dimensión moral. Su foco pasó a recaer en las promesas, no siempre declaradas y verbalizadas, generadas por la organización o sus representantes formales, que crean un compromiso apoyado en derechos presumidos (cumplimiento de promesas) y deberes (actitudes y comportamientos de reciprocidad sobre las promesas cumplidas).

La moralidad como eje de las relaciones de trabajo supera ese subjetivismo a partir de un nuevo desplazamiento del foco objetivo de las teorías sobre contrato psicológico. En ese caso, saliendo de la unidireccionalidad trabajador-empleador (nivel de comprensión del trabajador), hacia la bidireccionalidad, cuando el contrato psicológico para a ser visto como un regulador de la relación mutua, trabajador-empleador (p. ej. Arnold, 1996; Conway & Briner, 2005; Guest, 1998). Se abre camino de esta manera al fortalecimiento

de modelos de contratos psicológicos apoyados en perspectivas teóricas de intercambios sociales, incluyendo la reciprocidad, base para establecer una relación más justa.

No pretendemos retomar todos los puntos contemplados en el ensayo referido, aunque reconocemos que buena parte de la sustentación teórica está apoyada en lo que en él se presenta. El objetivo principal de este capítulo, sin embargo, es traer elementos teórico-conceptuales y empíricos que permitan pensar el establecimiento de relaciones de trabajo más justas mediante la gestión de contratos psicológicos que tengan en cuenta un compromiso doble soportado en intercambios homomórficos (equivalentes en la forma, con contenidos semejantes) y heteromórficos (no equivalentes en forma), que describiremos más adelante. Este modelo de contrato psicológico fundamentó la construcción de una medida para evaluar los contratos psicológicos de profesores de educación superior utilizada en un estudio empírico de nivel de doctorado en el que fueron halladas evidencias de validez (Rios, 2015; Rios & Gondim, 2017).

Nuestro punto de partida será la contextualización y aclaración de algunos conceptos centrales para alcanzar los objetivos de este capítulo. Posteriormente presentaremos algunas evidencias empíricas para sustentar este tipo de modelo de gestión del contrato psicológico que, aunque haya sido concebido para la población de profesores de educación superior, puede ser transferible fácilmente y adaptado para otros grupos ocupacionales. Desde el punto de vista teórico, esperamos que el capítulo ofrezca insumos para una reflexión crítica y ampliada del contrato psicológico. Al considerar la perspectiva práctica, aspiramos que empleadores y trabajadores visualicen posibilidades de llegar a asumir mayor autonomía en la gestión de los contratos psicológicos, haciendo que las relaciones de trabajo estén fuertemente soportadas en el reconocimiento de que el equilibrio, el medio, es la esencia de la justicia entre los hombres. En una sociedad desigual como la sociedad capitalista en que vivimos, la justicia se vuelve imperativa para contemporizar las grandes diferencias en el acceso a recursos imprescindibles y asegurar una vida digna y decente para todos los seres humanos.

Contextualizando los conceptos: ética y moral en las relaciones de trabajo

Aunque contemporáneamente los términos ética y moral sean tratados como interrelacionados y a veces como sinónimos, pues ambos sirven de guía de la conducta del hombre en las formas de actuar y de comportarse con los demás, poseen orígenes diversos. En la comprensión de Krüger (2005), es necesario aclarar que la ética (término de origen griego) se presenta como un subcampo de la filosofía con la misión de responder a la pregunta sobre lo que es correcto y lo que no lo es. Adicionalmente, la ética propone una crítica de la moral, analizando sus fundamentos y argumentos.

La moral (término de origen latino), objeto de análisis de la ética, se manifiesta en el actuar concreto de las personas, y se expresa en costumbres, doctrinas, creencias, leyes y normas jurídicas.

Otra contribución relevante para comprender la interrelación entre los términos ética y moral es presentada por Gontijo (2006), para quien el término ética deriva del sustantivo *ethos*, que junta los vocablos *éthos* y *êthos*. El primero se refiere a un espacio construido y transformado por la acción del hombre con otros hombres (acción social), imprimiendo costumbres y modos de vivir. *Êthos*, por otro lado, captura la dimensión del carácter personal, visto como producto de un conjunto de disposiciones morales, afectivas, comportamentales e intelectivas.

Siendo presentadas las interconexiones evidentes entre los dos vocablos, en este capítulo haremos uso de forma intercambiada de estos términos. Intentaremos utilizar ética cuando nos refiramos a la conducta humana basada en principios morales, a veces operacionalizados bajo la forma de códigos de conducta ética o normas fuertemente compartidas socialmente. El empleo del término ética en ese sentido está fundado en Hegel (1817/1997), quien diferencia moral de eticidad. La primera se impone por la voluntad humana (conación), una vez que se encuentra en su interior, al tiempo que la eticidad es la concretización de la moralidad (exteriorización), a veces traducidas en códigos de ética.

Asistimos a un interés creciente por cuestiones éticas y morales en el contexto de las relaciones de trabajo, con especial acogida de los modelos desarrollados por Jones (1991) y Rest (1986; 1994) sobre toma de decisiones éticas. Los dos modelos defienden la importancia de la consciencia para la toma de decisión que implica la moral. En el modelo de Rest, cuando la consciencia reconoce un problema o situación en el trabajo como de naturaleza moral, hace activar valores éticos que estimulan el juicio moral, llevando al individuo a una intención de actuar moralmente. No se presume que haya un efecto directo sobre la acción, sino un efecto probable sobre la acción. El modelo de Jones (1991), que se deriva del de Rest, enfatiza aún más en la importancia de que la situación sea interpretada como de naturaleza moral. De esta forma, la motivación para el juicio y la acción moral no dependen apenas de los atributos del agente (por ejemplo, la virtud, como sugiere la perspectiva de Aristóteles), sino del tipo de situación. Para Jones (1991), una situación se volvería potencialmente activadora de la consciencia moral a partir de los siguientes criterios: 1) evaluar los daños y los beneficios causados (fuerza de las consecuencias); 2) grado de concordancia sobre lo que sería una acción buena o mala (grado de consenso); 3) probabilidad de que la acción cause el efecto esperado (potencial de la relación acción-efecto); 4) intervalo

de tiempo entre el presente y la consecuencia del acto moral (inmediatez temporal); 5) adherencia entre los sentimientos del agente moral y los de la víctima de la acción (fuerza de la identificación afectiva); y 6) número de personas afectadas por la acción (amplitud del efecto de la acción) (Gondim, 2020).

El modelo referido destaca, de esa forma, diversas perspectivas de comprensión de la activación del juicio moral con posibles impactos en la actuación moral. En lo que podemos derivar de Skorupsdki (2002), algunos criterios de la situación señalados en el párrafo anterior estarían apoyados en abordajes instrumentalistas o utilitaristas (p. ej. James Mill, Jeremy Bentham, John Stuart Mill). En el sentido clásico del utilitarismo, el bienestar individual (asociado a los beneficios obtenidos) es entendido como un valor intrínseco. Sin embargo, el término puede asumir un sentido genérico, en el que se reconoce la existencia de diferencias individuales en competencia, lo que hace pensar que la acción moral debería estar soportada en el principio de la promoción del mejor bienestar para la mayoría de las personas. Uno de los criterios enumerados por Jones, el de la identificación afectiva, abre las puertas al reconocimiento de que la empatía y la simpatía, en el sentido dado por Adam Smith (1759/2002), podrían ayudar a comprender lo que lleva a las personas a actuar moralmente para con los otros.

Smith afirmó que los seres humanos nacen con la capacidad simpatética, la de imaginar e interpretar la situación en la que los otros se encuentran, pudiendo evaluar entonces si los sentimientos activados serían apropiados a la situación. Se distancia del sentido de la simpatía por la actividad despertada por la otra persona, como aparece descrito en algunos diccionarios. La simpatía en Smith está basada en la interpretación de la situación en que se encuentra la persona. Es a partir de esa situación que un observador externo evalúa si los sentimientos son apropiados, imaginándose estar en una situación similar. La desaprobación, al evaluar como inapropiados los sentimientos y las emociones expresados en la situación, sería una evidencia de ausencia de simpatía para con el otro. La diferencia de la simpatía con la empatía, según Smith, reside en la suposición de que mientras la última se revela en la capacidad de sentir y experimentar lo que el otro siente, la primera se traduce en ponerse en el lugar del otro, entender lo que él siente, así como evaluar si ese sentimiento sería apropiado (justificado) para la situación. La simpatía es un acto imaginativo que nos permite juzgar al otro y orientar nuestra conducta para con él. Ese otro, a su vez, también nos observa y juzga. Pero ¿sobre cuáles criterios eso otro nos juzga o juzgamos al otro para definir lo que está correcto o errado? Ese es un aspecto clave que está en la base de varias teorías sobre la moral. La filosofía moral se ocupa de las leyes de la voluntad humana que llevan a las personas a actuar moralmente.

Hay por lo menos tres perspectivas de entender el origen de la acción moral. La primera, ya citada antes, sería fruto de la voluntad del agente que busca practicar la virtud y alcanzar la excelencia personal, sin vicios; la moral de Aristóteles (1985 [circa 300 a. C.]). La segunda sería derivada de principios normativos deontológicos o cognoscitivos (la moral kantiana, por ejemplo) que funcionarían como máximas que imponen deberes para la práctica de la acción correcta (Kant, 1787/1994). Por último, la acción moral tendría origen en la anticipación de la cualidad de las consecuencias para los demás seres humanos (abordajes utilitaristas e instrumentalistas). Nuestro objetivo aquí no es profundizar esta discusión de la filosofía de la moral, lo que nos esforzamos por hacer en otro texto (Gondim, 2020), sino solamente destacar que la manera como entendemos lo que lleva al hombre a actuar moralmente repercute en la manera como tratamos el tema. Esto es fundamental para comprender de qué modo las relaciones de trabajo pueden ser menos justas, cuándo la legislación que asegura derechos del trabajador se encuentra cada vez más debilitada. La justicia acaba siendo cada vez más dependiente, no del sistema legislativo y jurídico institucionalizado, sino de la consciencia moral de aquel que ocupa el poder como empleador, dado que está autorizado, por una legislación débil, para ejercer un tipo de explotación que solo puede ser frenada por el ente moral (*self* moral).

Evidencias empíricas a favor de Jones (p. ej. Gino, Schweitzer, Mead & Ariely, 2011; Reynolds & Miller, 2015; Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008; Welsh & Ordóñez, 2013) demuestran que las estructuras organizacionales formales o informales (p. ej. códigos morales, ambiente competitivo) afectan la consciencia moral, y destacan la importancia de interpretar la situación como de cuño moral para desencadenar la motivación, lo cual generaría impactos positivos en la acción moral. Los estudios también traen evidencias de que la acción moral puede ser no consciente (p. ej. Mazar, Amir & Ariely, 2008; Welsh & Ordóñez, 2013), o sea, sin reflexión consciente del actor. Desde nuestro punto de vista, esto permite defender la tesis de que la formación del hábito de ser justo, por la repetición cotidiana de la práctica de la justicia, desarrolla la capacidad de ponerse en el lugar del otro. A través del proceso de socialización moral se aumentan las posibilidades de que la activación moral se vuelva más “automatizada” y “natural”, evitando lo que Tenbrunsel y Messick (2004) describen como declive ético (desensibilización respecto a cuestiones éticas y morales). En una sociedad gravemente desigual en términos de acceso a los recursos, el proceso de socialización moral estaría orientado por principios de justicia, como forma de alcanzar un término medio en los intercambios, implicando la calidad (valor) y la cantidad de lo que es intercambiado, lo que puede variar en cuanto a la equivalencia del contenido de lo que es intercambiado.

Hacer que un comportamiento moral sea automatizado y naturalizado significa hacer del acto moral un hábito. La ventaja es que el hábito le ahorra a la consciencia moral evaluar la naturaleza moral de todas las situaciones cotidianas, liberándola para analizar solamente aquellas situaciones imprevistas, cuya moral no fue incorporada al repertorio comportamental (Gondim, 2020, p. 75).

La práctica de la reciprocidad puede hacerse un hábito en las relaciones sociales, siendo fácilmente transferida para las relaciones contractuales de trabajo. Basándose en Kant, Caygill (2000), afirma que en la justicia conmutativa (del ámbito del derecho privado), un intercambio es justo cuando los productos tienen equivalencia. Este es un desafío para las relaciones contractuales de trabajo en contextos capitalistas, en los que uno tiene el poder de compra de la fuerza de trabajo y el otro la ofrece. Los intercambios previstos en la ley tienden a ser heteromórficos (de naturaleza diferente, salario-fuerza de trabajo), para usar la terminología de Burns (1973). Nada impide que el intercambio heteromórfico sea considerado justo, pero es necesario que haya concordancia con que sea este tipo de intercambio el esperado. Sin embargo, al reconocer que hay expectativas o promesas implícitas o no declaradas en las relaciones de intercambio, heteromórficas y homomórficas, se convierte en un desafío alcanzar el término medio que satisfaga, al menos relativamente, las dos partes. El conflicto moral puede llegar como una consecuencia del reconocimiento de que los intereses individuales de una parte se están sobreponiendo a los intereses de otra parte, desequilibrando fuertemente la balanza (Saltzstein, 1994).

A título de síntesis de esta sección, buscaremos contextualizar la moralidad y la ética, y alertar sobre la fragilización de la legislación que rige los contratos formales de trabajo para proteger los derechos de la parte más débil, que aumenta el riesgo de que las relaciones de trabajo se vuelvan seriamente más injustas. Esto porque la desigualdad flagrante de poder desequilibra las relaciones sociales y exige una fuerte implicación moral de los actores, en especial de aquel que tiene más recursos y puede imponer su voluntad al otro; también afecta el reconocimiento de la existencia del contrato psicológico (Chiuizi, 2012, 2014; Gondim & Rios, 2015; Guest, 1998, 2004a, 2004b; Malvezzi, 2011; Rios & Gondim, 2010a, 2010b; Roehling, 1997; Rousseau, 1995, 2001), que no se confunde con el contrato formal legislado; debemos de admitir que ese contrato psicológico, que regula desde el punto de vista afectivo y moral las relaciones entre empleador y empleado, puede ser gerenciado mejor por el trabajador y por el empleador, lo que hace posible vislumbrar intercambios sociales con bases menor injustas.

De la multidimensionalidad a la construcción y reconstrucción del vínculo: el contrato psicológico desde la base de los intercambios sociales y de la reciprocidad

De acuerdo con Vesga (2020), cinco periodos marcan la evolución del concepto de contrato psicológico. El primero de ellos se sitúa entre las décadas de los sesenta y los setenta con los trabajos de Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Madl y Solley (1962), y posteriormente Schein (1965). La trayectoria del concepto está marcada por el cambio de objeto foco del contrato. En Argyris se apoyaba en la relación de confianza entre jefe y empleado, en Levinson et ál. (1962) recayó sobre la reciprocidad interpersonal y otros aspectos intangibles de las relaciones contractuales, y en Schein (1965) sobrepasó el foco objetual concreto y se transfirió a un nivel abstracto de relación del trabajador con la organización, lo que provocó una ampliación del concepto que hizo imprecisa su demarcación.

El segundo periodo, entre los años setenta y ochenta, está marcado por la reducción del interés general por el abordaje del concepto, que adquiere de nuevo su vigor a partir de la publicación de los primeros trabajos de Rousseau (1995), quien inauguró un tercer periodo que recuperó la dimensión subjetiva y moral, conforme referimos antes, y el énfasis en la promesa percibida. En los periodos subsecuentes creció el posicionamiento crítico con relación a la teorización sobre contrato psicológico. Se critican tres aspectos; 1) el foco en la perspectiva del individuo, aunque el contrato implique la relación entre dos partes (Conway & Briner, 2005; Cullinane & Dundon, 2006; Shore & Barksdale, 1998; Guest, 1998); 2) la indefinición de quién es el objeto del contrato, dado que la organización es una abstracción con diversos actores que la representan en varios niveles (Guest, 1998); y 3) la naturaleza y los tipos de intercambios implicados en la relación (Janssens, Sels & Van Den Brande, 2003; Sels, Janssens & Van Den Brande, 2004; Shore & Barksdale, 1998; Robinson et ál. 1994).

Estos periodos que marcan la evolución del concepto de contrato psicológico estuvieron acompañados de diversas concepciones sobre cuáles serían las bases y en qué términos los contratos psicológicos estarían contruidos. Una de las más importantes tipologías de contratos psicológicos es la de Rousseau (1995), que lo analizó a la luz de dos dimensiones: 1) claridad de los términos (específicos e inespecíficos); y 2) la duración del contrato. La combinación de las dos dimensiones podría llevar a cuatro tipos de contratos psicológicos: transaccional (términos específicos de corta duración), transicional (términos inespecíficos y de corta duración), balanceado (términos específicos y de larga duración) y relacional (términos inespecíficos y de larga duración).

El modelo de Shore y Barksdale (1998) se presenta como consecuencia de la crítica al modelo de Rousseau. El contrato se sustentaría en la combinación de dos dimensiones de obligaciones: la del empleado para con el empleador y la del empleador para con el empleado. Esto permitió operacionalizar el contrato psicológico implicando dos partes que establecen los intercambios. Claramente hubo un avance en la teorización del constructo, si bien no estuvo acompañado por la forma de medirlo, dado que el trabajador seguía siendo la única fuente de recolección de información para el diagnóstico de los términos y del estado del contrato psicológico. Sin embargo, una ganancia importante fue que los contratos psicológicos pasaron a ser clasificados en términos de obligaciones mutuamente elevadas (empleador y empleado), mutuamente bajas (empleador y empleado), elevada solamente para el empleado u elevada solamente para el empleador. La suposición de un juego de fuerzas que estaría o no equilibrado fue siendo incorporada a los modelos de contratos psicológicos, lo que los volvería más gerenciabiles.

Otro modelo multidimensional fue propuesto y probado inicialmente por Janssens et ál. (2003) y posteriormente por Sels et ál. (2004). Ese modelo aumentó la complejidad de la comprensión del contrato psicológico, fruto del arreglo entre seis dimensiones: *tangibilidad* (especificidad de los términos del contrato), *alcance* (aspectos personales o profesionales), *estabilidad* (aceptación de cambios en los términos del intercambio sin que implique renegociación), *estructura temporal* (duración de la relación de intercambios), *simetría del intercambio* (tolerancia de las diferencias en los intercambios entre niveles distintos de la organización), y *nivel de regulación del contrato* (individual, grupal o colectivo, alcanzando a pocos o a muchos segmentos de trabajadores). Aunque algunas de esas dimensiones se confundan, como las dos últimas, fueron definidas con base en una diversidad de aspectos, desde las características del contrato y variables socioeconómicas, hasta las prácticas de gestión de personas (Sels et ál., 2004). El supuesto del modelo es que esas dimensiones combinadas definirían perfiles de contratos psicológicos diferenciados que oscilarían a lo largo del tiempo debido a cambios a nivel del individuo, de las políticas de gestión de las organizaciones y de las contingencias externas.

Si, por un lado los modelos de contrato psicológico eran concebidos bajo la forma de tipología, sirviendo de herramienta de diagnóstico para la toma de decisiones en gestión de personas, otras discusiones avanzaron en dirección de la comprensión del contrato psicológico como un proceso de construcción y reconstrucción de sentido del vínculo organizacional o con el trabajo, aprehendido de mejor manera por metodologías cualitativas y narrativas individuales de los trabajadores (Conway & Briner, 2005; Malvezzi, 2011; Rousseau, 2005). Alineados con ese tipo de comprensión, hubo un nuevo abordaje de los conceptos de intercambios sociales (Burns, 1973) y

de reciprocidad como aspectos claves en la concepción del contrato psicológico (p. ej., Chiuzi, 2014). En la perspectiva de Homans (1958, 1962, 1974), existen dos tipos de intercambios: materiales e inmateriales (simbólicos). La teoría de los intercambios sociales pone la dinámica de las interacciones entre los individuos en el análisis de la acción social. La interacción, para Homans (1962), es un proceso en el cual la acción de un hombre genera otra acción en otro hombre con impactos en la calidad de las relaciones entre ellos. La cualidad de esos intercambios está relacionada también con lo que cada uno espera dar y recibir como contrapartida. El contrato psicológico, aunque pueda ser concebido como de dimensión subjetiva, o tal vez intersubjetiva, tiene en cuenta intercambios esperados, sean sustentados en expectativas (más genéricos), o apoyados en obligaciones y derechos de cada una de las partes. Se abre un camino promisorio para discusiones sobre la moral en el establecimiento de intercambios proyectados entre dos actores implicados en una relación de trabajo, especialmente a través del aumento de la sensibilidad del empoderado para con el otro, el menos empoderado. La insensibilidad para con el trabajador en desventaja aumenta las opciones de desequilibrio en los intercambios.

La percepción de desequilibrio en los intercambios tiene impactos en la evaluación que el trabajador hace de la calidad de ese vínculo que establece con el empleador. La discusión sobre el estado de los contratos y sus efectos (con especial énfasis en las percepciones de ruptura) crece en importancia en la literatura. Autores como Conway y Briner (2002), y Guest y Conway (2002), consideran que el estado de los contratos psicológicos puede ser definido como una evaluación que el trabajador hace sobre el cumplimiento de las promesas y obligaciones del empleador para con él, con implicaciones para el fortalecimiento o ruptura del grado de confianza depositado en esa relación. Para Robinson y Morrison (1995, 2020), a pesar de esto, la percepción de quiebra o ruptura del contrato llevada al extremo generaría respuestas emocionales de mayor intensidad de parte del trabajador, por ser considerada como una violación, desde el punto de vista moral, más grave que la percepción de quiebra.

La literatura trae innumerables evidencias de los efectos del estado de los contratos sobre las actitudes y los comportamientos del trabajador (Conway, Guest & Trenberth, 2011; Epitropaki, 2013; Jafri, 2012; Lapalme, Simard & Tremblay, 2011; Pate, Martin & McGoldrick, 2003; Robbins, Ford & Tetrick, 2012), como sobre la insatisfacción en el trabajo (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 2000). Apoyados en Rousseau (1989), Conway et ál. (2011) presentan evidencias de que los efectos negativos de la ruptura de los contratos psicológicos tienden a suplantar los beneficios del cumplimiento. Los principales efectos perjudiciales se notan en el bienestar afectivo, en la satisfacción con el trabajo y en la fragilización del compromiso organizacional (Lapalme et ál., 2011). Los resultados del estudio

desarrollado por Epitropaki (2013) señalan que la percepción de ruptura de los contratos psicológicos tiene efectos negativos sobre la identificación con la organización. Un metaanálisis realizado por Robbins et ál. (2012) concluyó sobre efectos negativos de la percepción de injusticia y ruptura del contrato psicológico en la salud física y mental de los trabajadores.

Otros estudios señalan la importancia de entender las circunstancias que llevan al sentimiento/percepción de violación para identificar formas de minimizar respuestas destructivas (Robinson & Morrison, 2000; Turnley & Feldman, 2000). El estudio desarrollado por Luksyte, Spitzmueller y Maynard (2011) identificó el efecto de los contratos psicológicos inadecuados y comportamientos desviados. Los resultados indican que a pesar de que trabajadores cualificados soporten funciones descualificadas frente a la crisis económica y la recesión, adoptan el cinismo y comportamientos contraproducidos. En un estudio que implicó tercerizados que ejecutaban las mismas funciones, se concluyó que los tercerizados se muestran menos dispuestos a permanecer en la organización, aun existiendo esa posibilidad. El modelo de contrato psicológico identificado en ese escenario se caracteriza por la oferta de obediencia formal a la jerarquía dominante y tolerancia a cierta inestabilidad coyuntural, mientras exista empleo pero no existan privilegios personalizados. El intercambio se caracteriza, de esta manera, por un modelo de relativa naturalización de la precarización (Rios, 2007; Rios & Gondim, 2010b).

En función de acompañar la tendencia de pensar el contrato psicológico como un sistema de intercambios, las escalas propuestas por Sels et ál. (2004), con base en el modelo de Janssens et ál. (2003), fueron probadas en una muestra de trabajadores brasileños (Rios & Gondim, 2015). La resultante factorial encontrada para cada una de las dos escalas de obligaciones, la del empleado y el empleador, fue la siguiente: la escala de obligaciones del empleado quedó compuesta por cuatro factores que denominamos *obediencia*, *inversión personal*, *inversión profesional* y *flexibilidad*. *Obediencia* hace referencia a qué tanto el empleado está dispuesto a ajustarse a las normas y reglas organizacionales (ejemplos: “mi empleador puede esperar que yo lidie bien con los imprevistos en situaciones de trabajo...”, “toleré cambios introducidos por la empresa”). La *inversión personal* está relacionada con las actitudes y los comportamientos que demuestran implicación personal con la organización (ejemplos: “invertir tiempo y energía en esa empresa”, “me quiero desarrollar en esa empresa”). *Inversión profesional* refiere las actitudes y los comportamientos que demuestran compromiso con la carrera y el desempeño competente en el trabajo (ejemplos: “indique explícitamente mis deseos y planes de carrera; “establezca con claridad lo que es importante para mí en mi trabajo”). *Flexibilidad* se refiere al reconocimiento de la existencia de diferencias de demandas individuales en la organización que exigen renegociación de

contratos (ejemplos: “querer hacer acuerdos individuales”, “tener demandas diferentes de otros empleados”).

En relación con la escala de obligaciones del empleador, la solución encontrada fue también de cuatro factores, denominados de la siguiente manera: *justicia procedimental*, *reconocimiento personal*, *reconocimiento profesional* y *justicia distributiva*. *Justicia procedimental* se refiere a la contrapartida ofrecida por el empleador en relación con las actitudes y los comportamientos de obediencia del empleado (ejemplos: “espero de mi empleador que describa el criterio de evaluación del desempeño de la empresa”, “...describa sin ambigüedad mis derechos en la empresa”). *Reconocimiento personal* está relacionado con la contrapartida de la organización para con la inversión personal del empleado (ejemplos: “mantener los acuerdos, aunque las circunstancias cambien”, “ser apreciado por lo que hago y por quien soy”). *Reconocimiento profesional* se refiere a la contrapartida de la organización para con la inversión profesional del empleado (ejemplos: “que me ofrezca seguridad en el empleo”, “me ofrezca oportunidades para el desarrollo de carrera”). *Justicia distributiva* se refiere al reconocimiento de las diferencias de demandas individuales en la organización que exigen que sean ofrecidas posibilidades de renegociación de contratos (ejemplos: “que trate igualmente a todos los empleados del mismo nivel”; “considere los acuerdos como aplicables a todo el grupo, departamento o equipo”) (Rios & Gondim, 2015). El avance de esta medida es el presentar la posibilidad de generar un indicador de reciprocidad (IR), resultante de la sustracción de puntajes de obligaciones del empleador y de obligaciones del empleado. El reconocimiento personal del empleador es recompensado por la inversión personal del empleado. De la misma manera, el reconocimiento profesional del empleador está acompañado, en reciprocidad, por la inversión profesional del empleado en la organización. El reconocimiento de que la organización está orientada por principios de justicia distributiva lleva al trabajador a retribuir con obediencia. Finalmente, la justicia procedimental por parte de la organización hace que el trabajador, a cambio, sea más flexible y tolere diferencias e idiosincrasias. Esa perspectiva de contrapartida de las obligaciones de empleadores y empleados permite monitorear el desequilibrio entre las partes, ofreciendo insumos para emprender acciones de gestión que busquen restaurar el equilibrio. Aumentan entonces las oportunidades de establecer contratos psicológicos sobre bases menos injustas.

Como se ha mostrado, la reciprocidad es otro aspecto clave para la formulación de un contrato psicológico como construcción y reconstrucción del vínculo. En la visión de Gouldner (1960), hay dos formas de reciprocidad: la homomórfica y la heteromórfica. Los intercambios homomórficos se definen como equivalentes en términos de valores, contenido y forma. Un ejemplo de intercambio homomórfico

es el del trabajador que extiende su jornada de trabajo por la urgencia de demandas, pero espera reciprocidad equivalente; es decir, que el empleador le libere un día de trabajo para participar de un evento social familiar. Lo que está siendo intercambiado es el tiempo. Por eso es homomórfica. Los intercambios heteromórficos son practicados de forma más común en nuestra sociedad. El trabajador considera que es obligación del empleador ofrecer seguridad en el empleo, pagos al día, etcétera, como reciprocidad por su productividad. Son intercambios de contenidos y formas diferenciadas. Sin embargo, los intercambios homomórficos o heteromórficos son equivalentes para efectos de criterio de justicia, pues en sentido estricto lo que define un tipo de intercambio como justo, o sea, representativo del término, depende de la comprensión de lo que cada parte considera como deber u obligación de sí y del otro, para que se mantenga la reciprocidad en niveles aceptables. Es decir, se admite que el trabajador pueda considerar como justos tanto los intercambios homomórficos como los heteromórficos.

Con el propósito de avanzar en la construcción de un modelo de contrato psicológico que llegara a contemplar la naturaleza de los intercambios homomórficos y heteromórficos, se propuso y probó empíricamente una medida para evaluar el contrato psicológico de docentes de nivel superior (Rios, 2015; Rios & Gondim, 2015, 2017). El modelo concibe dos tipos de intercambios esperados por los docentes en su relación con las instituciones educativas empleadoras: los académicos y los institucionales, ambos con la posibilidad de ser homomórficos o heteromórficos. Los primeros unen aspectos relativos a las actividades de enseñanza y de investigación. Los segundos implican obligaciones del docente para con la institución educativa y sus políticas organizacionales y pedagógicas. La tabla 1 presenta algunos ejemplos de intercambios homomórficos académicos e institucionales, y también intercambios heteromórficos. El instrumento completo y los análisis confirmatorios de la estructura de la medida se encuentran descritos en Rios (2015) y Rios y Gondim (2017).

Los resultados del estudio empírico señalan que los docentes sustentan sus contratos psicológicos en obligaciones académicas de enseñanza y obligaciones institucionales más que en obligaciones de investigación, lo que probablemente se deriva del hecho de que los docentes de educación superior, principalmente los de instituciones educativas privadas, desarrollan actividades relacionadas con la enseñanza de forma prevalente. Los resultados sugieren que, para inversiones elevadas, los docentes esperan más contrapartidas homomórficas académicas e institucionales que intercambios heteromórficos. Una de las conclusiones del estudio es que el modelo basado en intercambios homomórficos se hace defendible y operacionalizable, mostrándose como un camino posible para la construcción de relaciones de intercambio más justas, pudiendo ser aplicable en otros contextos organizacionales.

Tabla 1. Ejemplos de intercambios académicos e institucionales

Obligaciones empleado	Académicas		Institucionales		Obligaciones empleador
	Obligaciones empleador Homomórficas		Obligaciones empleado	Obligaciones empleador Homomórficas	Heteromórficas
Desarrollar proyectos de investigación.	Ofrecer recursos materiales y de tiempo para la realización de proyectos de investigación.	Obedecer las reglas y reglamentos institucionales.	Cumplir plazos institucionales relativos a las rutinas académicas de las actividades de enseñanza e investigación.	Explicitar con claridad las reglas y reglamentos institucionales en relación con los valores.	Asegurar estabilidad en el vínculo laboral.
Publicar artículos científicos.	Viabilizar carga horaria para la dedicación docente a la producción científica.	Participar en reuniones promovidas por la organización para familiarizarse con sus valores, normas y directrices.	Promover reuniones para la presentación de las normas académicas e institucionales y divulgar los valores organizacionales.	Establecer previamente con los docentes plazos y procedimientos de las rutinas académicas.	Ofrecer un plan de carrera estructurado.
Dictar clases con calidad de contenido y didáctica.	Financiar u ofrecer cursos de perfeccionamiento académico a docentes.				Adoptar una gestión flexible que considere las especificidades y necesidades personales de los docentes.
Mantenerse actualizado en su área de experticia.	Ofrecer capacitación y soporte para a incorporación de nuevas tecnologías de enseñanza.				Dar destaque institucional a todas las conquistas de docentes dentro y fuera de la institución de enseñanza.
					Adoptar políticas de mejora de remuneración por tiempo de servicio.

Fuente: Adaptado de Rios y Gondim (2017).

De la perspectiva del acuerdo en la justicia a la justicia en el acuerdo: el posicionamiento moral del empleador

Conforme se describió anteriormente, en una sociedad capitalista, cuyos principios son la desigualdad y la propiedad privada de recursos, la búsqueda por establecer relaciones más justas debe ser aún más perseguida, requiriendo sensibilidad, principalmente de aquel que se encuentra en posición privilegiada en el juego de fuerzas. En síntesis, es necesario estar atento a las necesidades de demandas del otro que se encuentra en posición desventajosa y más susceptible a la sujeción a formas tentadoras de explotación.

Un proyecto de esta naturaleza necesita tener en cuenta que la moralidad se deriva de procesos de desarrollo personal y social. Teóricos del desarrollo de la moralidad, como Piaget (1932/1977) y Kohlberg (1984), destacaban la importancia de vencer diversas modalidades de egocentrismo para alcanzar niveles de moralidad más elevados. Mientras Piaget valoriza el intercambio entre niños, sin inferencia de adultos, para hacer el salto de una moralidad heterónoma a una autonomía moral, Kohlberg ponía énfasis en el proceso educacional, una vez que, para ese pensador, la moralidad se desarrollaría en la medida en que el individuo venga a asumir el punto de vista de la sociedad y de las colectividades. El egocentrismo sería superado por el salto de una moral convencional a una moral posconvencional, difícil de ser alcanzada por estar basada en el contrato social y en una ética universal. La dificultad se encuentra principalmente en fallas de nuestro proceso de socialización, que estimula demasiado la autonomía individual para atender los intereses individuales, muchas veces antagónicos a los intereses colectivos. Atender los intereses colectivos requiere despojarse de sus intereses individuales, o sea, fuerza moral.

Si los intereses individuales se superponen a los intereses colectivos, y eso se extiende a todas las esferas de la vida, obviamente dicho evento repercutirá en la esfera del trabajo. Al final, el proceso de socialización para el trabajo, que incluye establecer relaciones contractuales de trabajo, es distinto para quienes tienen más oportunidades de convertirse en patrones, en comparación con aquellos que se ven condenados a vender su fuerza de trabajo. En las clases sociales más pobres, el niño asume muy temprano diversas formas y papeles de trabajo. EL modelo de trabajo aprendido es el destituido de sentido y significado. Sirve apenas para garantizar la sobrevivencia de modo precario e inmediato. El pobre ve con “naturalidad” su condición de trabajador desprovisto de recursos y medios de transformación de su realidad.

En las clases más ricas, el proceso de socialización para el trabajo es distinto. Se busca cultivar la creencia de que la única forma de distanciarse de un modelo de trabajador descualificado es postergar el ingreso al mundo del trabajo. Vivir la infancia, estudiar para aumentar el repertorio de conocimientos y de habilidades aumenta la oportunidad de demarcar el posicionamiento futuro en el mundo del trabajo. ¿Qué oportunidades tendría un joven, proveniente de una familia adinerada, que lo eximió de trabajos descualificados y le permitió viabilizar el pleno desarrollo de sus potenciales, de ser sensible a las necesidades de aquel otro, el pobre, socializado en trabajos de baja cualificación, que cree que esa condición es natural? Pocos reconocen que las condiciones que nos posicionan socialmente nos son dadas por contingencias. Al final, no se escoge en cuáles condiciones se nace. ¿Quién de manera libre optaría por hacer parte, de antemano, del grupo de los no privilegiados y de los descualificados?

Apoyados en Kohlberg (1973, 1984), enfatizamos en la importancia de la oferta de modelos que permitan la identificación con ambos actores, empleadores y empleados. A fin de cuentas, la identificación afectiva y la imitación de ejemplos morales están en la base de la formación de hábitos promotores de más justicia en las relaciones de trabajo. La propiedad simpatética, como fue descrita por Smith (1759/2002), nos ayuda a localizar en la particularidad de la situación la generalidad de la regla (observador imparcial). La empatía nos hace más sensibles a la condición del otro, haciéndonos dejar la motivación egoísta a favor de la motivación altruista (Hoffman, 1976, 2000). La orientación para el otro abre camino a la solidaridad social, buscando conciliar intereses individuales y del otro (Burns, 1973; Homans, 1962).

Esa sería una vía de cultivar la justicia en las relaciones entre los hombres que se encuentran en desigualdades. “Si la igualdad fuese un valor fácilmente operacionalizado en el mundo ‘real’, tal vez no hubiese necesidad de recurrir al concepto de justicia como institución social. Si el hombre pudiese, de hecho, ejercer la moderación sin ninguna forma de coacción, la justicia se tornaría inútil” (Gondim, 2020, p. 86).

Si la justicia no es un dispositivo natural, sino creado para forzar a los hombres a llegar al término medio, el hombre necesita ser socializado en el ejercicio de la práctica moral para poder incorporar en su repertorio actitudinal y comportamental buenos hábitos de promoción de la justicia. La oferta de modelos es un buen comienzo, y el entrenamiento de ponerse en el lugar del otro también. En una sociedad que legaliza formas de explotación del trabajo, aumenta la responsabilidad individual de aquel que detiene mayor control sobre la relación, el empleador.

Algunos obstáculos para la concretización de relaciones de trabajo más justas de parte del empleador pueden estar asentadas, según Lersch y Sarró (1964), en dos tipos principales de incapacidad: dificultad afectiva de renunciar y la cobardía de decidir y asumir las consecuencias de allí derivadas. Sobrepasar esos límites requiere de apoyo social, para no solamente emprender una crítica de los modelos, sino recompensar decisiones moralmente implicadas que tengan en cuenta la búsqueda de conciliación de intereses, aunque parcialmente, sin excesos y sin falta. Al final, el empleador encuentra, en una sociedad individualista, innúmeras justificaciones para no actuar moralmente con el empleado. El actuar moral envuelve fortalecer el *self* moral y promover la descentración del yo por el respeto a la alteridad. Observen que estamos hablando de respeto, para lo que no se admite una anulación o derrota del otro. La moderación o equilibrio minimiza el sufrimiento de límites impuestos por constricciones de una sociedad apoyada en la desigualdad. La explotación solo encuentra brechas en una sociedad que se aprecia por la gran inequidad, y minimizar esa desigualdad constituye el objetivo de la justicia.

El reconocimiento por parte de empleadores/contratantes de que los contratos psicológicos son manifestaciones de la subjetividad, no necesariamente declarada, de dos partes con diferentes niveles de poder, y que se comprometen en un proceso de interacción social de trabajo con obligaciones mutuas, es un buen comienzo para establecer relaciones de intercambios menos desiguales. Ambos inician la interacción suponiendo asumir un compromiso que envuelve derechos y deberes, obligaciones y contrapartidas. Eso requiere reconocer al otro en la interacción. Es admitir que una relación envuelve bidireccionalidad y reciprocidad para que sea legitimada. Las expectativas sobre qué tipo de reciprocidad, homomórfica o heteromórfica, sería la más justa, impone considerar las condiciones en que cada una de las partes se encuentra y cuáles son las concesiones que se disponen a hacer. Lo dado por realidad es que en un sistema social que tiene como principio la desigualdad, se convierte en imperativo reconocer que las concesiones deben tener en cuenta los límites tolerables de la desigualdad, sin corromper relaciones sociales.

Referencias

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: a concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 511-520. doi: 10.1080/13594329608414876
- Aristoteles (1985 [circa 300 a. C.]). *Ética a Nicômaco*. (Mário da Gama Kury, trad.). Editora Universidade de Brasília.
- Blasi, A. (1983). Moral cognition and moral action: A theoretical perspective. *Development Review*, 3(2), 178-210. doi: 10.1016/0273-2297(83)90029-1
- Brasil. (1943). Decreto-Lei 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm.
- Brasil. (2017a). Presidência de República. Casa Civil. Medida Provisória 808 de 14 de novembro de 2017. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Mpv/mpv808.htm
- Brasil. (2017b). Ministério da Justiça. Infopen. <http://dados.mj.gov.br/dataset/infopen-levantamento-nacional-de-informacoes-penitenciarias>
- Brasil (2017c) Presidência da República. Casa Civil. Lei 13.467 de 13 de julho de 2017. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm
- Burns, T. R. (1973). A structural theory of social exchange. *Acta Sociologica*, 16, 188-208.
- Caygill, H. (2000). *Dicionário de Kant*. Jorge Zahar Editor.
- Chiuzy, R. M. (2012). *As dinâmicas de formação e continuidade dos contratos psicológicos de trabalho nas relações flexibilizadas*. (Tesis de doctorado). Universidade de São Paulo, Instituto de Psicologia.

- Chiuzi, R. M. (2014). *As dinâmicas de formação e continuidade dos contratos psicológicos de trabalho*. (Tesis de doctorado). Universidade de São Paulo, Instituto de Psicologia.
- Conway, N. & Briner, R. (2005). *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*. Oxford.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.
- Conway, N.; Guest, D. & Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 267-276.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large-scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 65-86.
- Gino, F. Schweitzer, M. E., Mead, N. L. & Ariely, D. (2011). Unable to resist the temptation: how self-control depletion promotes unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 115(2), 191-203. doi: 10.1016/j.obhdp.2011.03.001
- Gondim, S.M.G. (2020). "Os reis juízes devoradores de presentes": um ensaio sobre as complexas relações entre moral e ação moral. *Buscando a sensibilização de empregadores nas contratações de trabalho*. Editora Appris.
- Gondim, S.M.G. & Rios, M.C. (2015). Contrato psicológico de trabalho. Em: P. F. Bendassoli & J.E. Borges-Andrade. *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 245-252). Casa do Psicólogo/Pearson.
- Gontijo, E. D. (2006). Os termos 'ética' e 'moral'. *Mental*, 4(7), 127-135. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-44272006000200008.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664. http://www.jstor.org/stable/3100281?seq=1#page_scan_tab_contents.
- Guest, D. (2004a). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555. doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x

- Guest, D. (2004b). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Review*, 5-6(1), 1-19. doi: 10.1111/j.1460-8545.2004.00094.x
- Guest, D. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 22-38. doi: 10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x
- Hegel, G. W. F (1807/1992). *A fenomenologia do espírito* (Paulo Meneses, Trad.). Vozes.
- Hoffman, M. L. (1976). Empathy, role taking, guilt, and development of altruistic motives. En T. Lickona (ed). *Moral development and behavior: Theory, research, and social issues* (pp. 124-141). Holt, Rinehart and Winston.
- Hoffman, M. L. (2000). *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*. Cambridge University Press.
- Homans, G. C. (1958). Social Behaviour as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. <http://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/222355>.
- Homans, G. C. (1962) *Sentiments and Activities: Essays in Social Science*. The Free Press of Glencoe.
- Homans, G. C. (1974). *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Jafri, H. (2012). Influence of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour and trust. *Psychological Studies*, 57(1), 29-36.
- Janssens, M.; Sels, L. & Van Den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts – A six-cluster solution. *Human Relations*, 56(11), 1349-1378.
- Jones, T.M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395. doi: 10.5465/AMR.1991.4278958.
- Kant, I. (1787/1994). *Crítica da Razão Pura* (3ª. Ed.) (Manuela Pinto dos Santos & Alexandre Fradique Morujão, Trad.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Kohlberg, L. (1976). Moral stages and moralization: The cognitive-developmental approach. En T. Lickona (ed). *Moral development and behavior: Theory, research, and social issues* (pp. 31-52). Holt, Rinehart and Winston.
- Kohlberg, L. (1984). *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages*. Essays on Moral Development, vol. 2. Harper & Row.
- Krüger, H. (2005). Avaliação de trabalhos científicos. *O&S, Organizações & Sociedade*, 12(33), 179-182.
- Lapalme, M.È.; Simard, G. & Tremblay, M. (2011). The influence of psychological contract breach on temporary workers' commitment and behaviors: A multiple agency perspective. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 311-324.
- Lersch, P. & Sarró, R. (1964). *La estructura de la personalidad*. Editorial Scientia.

- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. & Solley, C. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Harvard.
- Luksyte, A.; Spitzmueller, C. & Maynard, D.C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examine multiple mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 279-296.
- Malvezzi, S. (2011, maio). *Os desafios da reciprocidade dos contratos psicológicos diante do enfraquecimento dos vínculos*. Comunicação apresentada no 7º Congresso Norte Nordeste de Psicologia, Salvador. <http://www.conpsi7.ufba.br/>
- Mazar, N., Amir, O. & Ariely, D. (2008). The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. *Journal of Marketing Research*, 45, 633-644. <http://people.duke.edu/~dandan/webfiles/PapersPI/Dishonesty%20of%20Honest%20People.pdf>
- Pate, J., Martin, G. & McGoldrick, J., (2003). The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behavior, *Employee Relations*, 25(6), 557-573.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger.
- Rest, J. R. (1994). Background: Theory and research. In J. R. Rest & D. Narváez (Eds.). *Moral development in the professions: Psychology and applied ethics* (pp. 1-26). Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Piaget, J. (1932/1977). *O julgamento moral da criança*. Mestre Jou.
- Reynolds, S.J. & Miller, J.A. (2015). The recognition of moral issues: moral awareness, moral sensitivity and moral attentiveness. *Current Opinion in Psychology*, 6, 114-117. doi: 10.1016/j.copsyc.2015.07.007
- Rios, M.C. (2007). Atribuições iguais, vínculos organizacionais desiguais: Investigando os Contratos Psicológicos de terceirizados e não-terceirizados. (Tesis de maestria em Psicologia). UFBA - PPGP, Salvador
- Rios, M.C. e Gondim, S.M.G. (2010b). Contratos psicológicos e terceirização: um estudo das relações entre vínculos e as práticas de gestão de pessoas. *Revista O&S*, 55(17), 689-703.
- Rios, M.C. (2015) Contratos Psicológicos, Centralidade do Trabalho, Autorregulação e Estados Emocionais: Um estudo com docentes do ensino superior. (Tesis de doctorado). Universidade Federal da Bahia, Instituto de Psicologia.
- Rios, M.C. & Gondim, S.M.G. (2017). Escala de contrato psicológico docente: estrutura e evidências de validação. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 10(3), 1-16. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v-10n3p1/35267>
- Robbins, J.M.; Ford, M.T. & Tetrick, L.E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235-272.
- Robinson, S.L. & Morrison, E.W. (1995). Psychological contract and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298. <https://doi.org/10.1002/job.4030160309>

- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546. doi: 10.1002/1099-1379(200008)
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259. doi:10.1002/job.4030150306
- Roehling, M.V. (1997). The origins and early development of psychological contract construct. *Journal of Management History*, 3(2), 204-217.
- Rosenfield, C. L. & Pauli, J. (2012). Para além da dicotomia entre trabalho decente e trabalho digno: reconhecimento e direitos humanos. *Caderno CRH*, 25(65), 319-329. doi:10.1590/S0103-49792012000200009.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contracts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D. (2005). *I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. Sharpe.
- Saltzstein, H. D. (1994). The relation between moral judgment and behavior: A social-cognitive and decision-making analysis. *Human Development*, 37(5), 299-312. doi:10.1159/000278274.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall Inc.
- Sels, L.; Janssens, M. & Van Den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 461-488.
- Shore, L.M. & Barksdale, K. (1998). Examining the degree of balance and level of obligation in employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Skorupsdki, J. (2002). Ética. In N. Bunnin & E.P.Tsiu-James (Orgs.). *Compêndio de Filosofia* (pp. 197-227). Edições Loyola.
- Smith, A. (1759/2002). *The theory of moral sentiments*. Cambridge University Press.
- Tenbrunsel, A. E. & D. M. Messick (2004). Ethical Fading: The Role of Self Deception in Unethical Behavior. *Social Justice Research*, 17(2), 223-236. doi: 10.1023/B:SO RE.0000027411.35832.53.
- Tenbrunsel, A. E & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical decision making: where we've been and where we're going. *Academy of Management Annals*, 2(1), 545-607.
- Turnley, W.H. & Feldman, D.C. (2000). Re-examining the effect of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.

- Vesga, J. J. (2020). Evolución y usos del contrato psicológico. En C. M. Alcover (ed.). *La vigencia del contrato psicológico. Aproximaciones teóricas y empíricas desde las Américas*. Universidad Católica de Colombia.
- Welsh, D. T. & Ordóñez, L. D. (2013). Conscience without cognition: the effects of subconscious priming on ethical behavior. *Academy of Management Journal*, 57(3), 723-742. doi: 10.5465/amj.2011.1009.